**ПОРЯДОК РАЗРАБОТКИ КОРПОРАТИВНЫХ ЦЕННОСТЕЙ ЦЗН, апробированный в регионах в рамках пилотирования системы управления клиентским опытом**

1. **Общие положения.**

Настоящий Порядок содержит описание этапов, мероприятий и методов разработки корпоративных ценностей сотрудников ЦЗН.

Корпоративные ценности – это нравственные этические ориентиры, принципы, принятые и разделяемые всем коллективом ЦЗН, определяют взаимоотношения сотрудников организации как между собой, так и с внешней средой - клиентами, партнерами, СМИ и обществом.

Корпоративные ценности необходимы как:

* средство самоидентификации и выражения миссии и целей организации;
* средство корпоративной интеграции и командообразования;
* простая и понятная система оценок «что такое хорошо и плохо» в конкретной организации.

Ценностиформируются на основе стратегии и целей организации, формализуются в утвержденных стандартах поведения, проявляются в реальном поведении работников при взаимодействии с клиентами, партнерами, а также с коллегами и руководителями.

Стратегической целью Службы занятости является формирование новой модели ЦЗН в формате современных «кадровых центров», оперативно и проактивно действующих в отношении рисков безработицы и неэффективной занятости, содействующих реализации профессионального потенциала граждан и удовлетворению потребности работодателей в кадровых ресурсах, руководствующихся в своей деятельности принципами проактивности, клиентоцентричности и профессионализма.

Документ предназначен для руководителей СЗН, руководителей структурных подразделений СЗН, директоров ЦЗН, специалистов Службы персонала и работников СЗН и ЦЗН, принимающих активное участие в модернизации и организационных изменениях.

Данный документ носит рекомендательный характер.

1. **Цели и задачи.**

Цель: выработать единое представление и понимание сотрудниками ценностей ЦЗН нового типа.

Задачи:

* определить ценностные координаты ЦЗН нового типа во внешней и внутренней среде;
* определить поведенческие индикаторы для каждой ценности;
* обеспечить трансляцию выработанных ценностей во внешней и внутренней среде.
1. **Этапы разработки корпоративных ценностей.**

I этап. Формирование проекта приказа о создании и функционировании Рабочей группы по разработке корпоративных ценностей ЦЗН.

В проекте приказа обозначаются цели и задачи, функции рабочей группы, полномочия рабочей группы, состав рабочей группы, планируемые результаты деятельности рабочей группы, план-график мероприятий, сроки и формы предоставления результатов, отчетов.

Участниками рабочей группы могут быть руководитель организации, руководители структурных подразделений, представитель Службы персонала, опытные работники организации (из числа наставников), другие мотивированные работники организации, принимающие активное участие в организационных изменениях

Рабочая группа определяет порядок работ, связанных с разработкой и апробацией корпоративных ценностей: определяет этапы, мероприятия, сроки и методы, а также приоритеты организации на ближайшие три-пять лет, исходя из стратегии и целей.

Проект приказа согласовывается и утверждается руководителем организации.

На первом этапе также осуществляется ряд необходимых подготовительных мероприятий, включенных в план-график и утвержденных в приказе.

II этап. Реализация мероприятий по формированию предварительного перечня ценностей.

На втором этапе по разработке корпоративных ценностей реализуются мероприятия, также включенные в план-график и утвержденные в приказе.

Рекомендованный перечень мероприятий второго этапа:

1. разработка и проведение опроса целевых аудиторий (руководителей, сотрудников СЗН/ЦЗН, клиентов, партнеров);
2. обработка результатов опроса;
3. кластеризация результатов;
4. формирование предварительного перечня ценностей.

Примерная инструкция к опроснику и содержание опросника представлены в **приложении №1**.

В опросе могут принять участие руководители СЗН, руководители структурных подразделений СЗН, директора ЦЗН, специалисты Службы персонала и работники СЗН и ЦЗН, принимающие активное участие в модернизации и организационных изменениях.

Конкретный состав участников опроса определяется Рабочей группой.

Пример предварительного перечня ценностей, полученных в процессе обработки и кластеризации результатов опроса (см. I этап), представлен в **приложении №2**.

III этап. Реализация мероприятий по формированию финального перечня ценностей сотрудников ЦЗН нового типа с учетом базового принципа работы – клиентоцентричности.

Третий этап работ по разработке корпоративных ценностей включает мероприятия, внесенные в план-график и утвержденные в приказе.

Рекомендованный перечень мероприятий третьего этапа:

1. организация и проведение обсуждения предварительного перечня ценностей в формате открытого диалога;
2. формирование финального перечня ценностей с подробным описанием каждой ценности в перечне.

К обсуждению предварительного и финального перечня ценностей могут быть приглашены руководители СЗН, руководители структурных подразделений СЗН, директоров ЦЗН, специалистов Службы персонала и работников СЗН и ЦЗН, принимающих активное участие в модернизации и организационных изменениях. Конкретный состав участников открытого обсуждения определяется Рабочей группой.

Для организации открытого обсуждения предварительного перечня ценностей рекомендуется использовать следующие техники (на выбор):

* свободная дискуссия
* сбор мнений/идей с помощью модерационных карт (карты с ценностями из предварительного перечня ценностей)
* голосование/ранжирование
* «важное и желаемое».

Для реализации техник необходимо участие опытного фасилитатора/модератора.

Результатом открытого обсуждения является финальный перечень ценностей. Рекомендованное количество ценностей в перечне – не менее четырех и не более семи.

Для того, чтобы определить содержание выбранных ценностей, участники открытого обсуждения, отвечают на вопросы по каждой ценности из финального перечня:

* почему и для чего мы должны следовать этим ценностям?
* почему мне как работнику выгодно следовать этим ценностям?
* что будет если не следовать этим ценностям?
* как будет учитываться та или иная ценность при принятии решений?
* как нужно себя вести в соответствии с той или иной ценностью?

Фасилитатор/модератор направляет дискуссию, фокусирует аудиторию на вопросах о ценностях.

Ответы и идеи формулировок участников обсуждения письменно фиксируются и воспроизводятся для конкретизации и уточнения формулировок. Рекомендуется вести протокол обсуждения и/или аудиозапись.

Требование к описанию ценностей:

* в качестве основы для формирования финального перечня ценностей использован предварительный перечень ценностей, полученный по результатам опроса (см. I этап);
* в финальный лист включены ценности, относящиеся к выделенным кластерам (см. **приложение №2**);
* наименование и описание каждой ценности должны соотноситься с ключевым принципом «человекоцентричности» (ориентация на внешнего и внутреннего клиента);
* разработанные корпоративные ценности должны соотноситься с «клиентскими ценностями»;
* описывая ценности, необходимо применять поведенческий язык, то есть доносить смысл ценности через действие или намерение действовать;
* в описании должны присутствовать глаголы несовершенного вида (делать, действовать, делает, действует); в повелительном (действуй!) или изъявительном наклонении (действую), а также обязательно в настоящем времени;
* описание должно быть точным и лаконичным, должна присутствовать полнота предполагаемого значения и смысла;
* учитывая специфику организации, предоставляющей государственные услуги населению, рекомендуется использовать эмоционально-сдержанный стиль, а уникальность ценностной модели должна отражаться в её «человекоцентричности» (=клиентоцентричности).

Чек-лист по проверке разработанного финального перечня ценностей представлен в **приложении №3**.

**4. Рекомендации по трансляции корпоративных ценностей в ЦЗН.**

Для организации трансляции корпоративных ценностей сотрудникам ЦЗН необходимо подготовить мотивационную и информационную презентацию, в которой проиллюстрированы ценности и связь целей и ценностей ЦЗН, и провести серию обучающих (коммуникационных) сессий для работников ЦЗН.

Примерный перечень обсуждаемых на сессии вопросов:

* что означает ценность «ответственность»? Почему?
* что означает эта ценность для клиентов, сотрудников и общества (государства)?
* как ЦЗН может продемонстрировать «ответственность» по отношению к клиенту (партнеру), сотруднику и обществу?
* как сотрудник ЦЗН может продемонстрировать «ответственность» по отношению к клиенту (партнеру), коллеге?
* как руководитель может продемонстрировать «ответственность» по отношению к подчиненному, коллеге?

Для организации работы по трансляции корпоративных ценностей во внешнюю и внутреннюю среду рекомендуется использовать следующие каналы:

* публикации в корпоративных СМИ (газета и внутренний сайт), посвященных теме корпоративных ценностей СЗН/ЦЗН;
* издание брошюр с описанием ценностей и стандартов корпоративного поведения работников ЦЗН;
* размещение агитационных плакатов, в том числе на информационных стендах и дисплеях;
* внутрикорпоративные информационные рассылки;
* разработка и размещение корпоративных символов, в которых популяризируются разработанные ценности ЦЗН.

**Приложение №1.**

*Уважаемые коллеги! Приглашаем к участию в опросе, посвященном разработке перечня основных ценностей (ценностных установок) сотрудников ЦЗН нового типа с учетом базового принципа работы - клиентоцентричности.*

*Результаты опроса помогут сформировать первичный список ценностей для организации дальнейшей работы по его конкретизации и уточнению.*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№** | **Вопрос** | **Ответ** |
| 1 | На Ваш взгляд, какая главная ценность СЗН "нового" типа? В чём её отличие от существующей? |  |
| 2 | Какими деловыми и личностными качествами должен обладать сотрудник "нового" типа СЗН? Укажите не менее 3-х ключевых качеств. |  |
| 3 | Какие качества Вы как руководитель СЕЙЧАС поощряете в своих сотрудниках? Укажите не менее 3-х качеств. |  |
| 4 | Что считаете недопустимым для себя и для сотрудников ЦЗН для достижения целей организации (ЦЗН)? Ответ может лежать в любой плоскости профессиональной деятельности сотрудников ЦЗН. |  |
| 5 | Опишите (прилагательными) образ идеальной рабочей и профессиональной среды для себя и своих сотрудников, в которой возможно достичь цели СЗН (ЦЗН) "нового типа" и цели личной самореализации. |  |

**Приложение №2.**

Пример предварительного перечня ценностей ЦЗН, полученного в процессе обработки и кластеризации результатов опроса

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **КЛАСТЕР 1** | **КЛАСТЕР 2** | **КЛАСТЕР 3** | **КЛАСТЕР 4** | **КЛАСТЕР 5** |
| **Профессионализм и мастерство** (сотрудников) | **Технологичность и новации** (организационные процессы и процедуры) | **Эффективные коммуникации** (по отношению к клиенту и коллегам) | **Внимательность и отзывчивость** (по отношению к клиенту и коллегам) | **Командность (корпоративность)** (отношения внутри коллектива, атмосфера в коллективе) |
| компетентность | удобство | открытость | проактивность | вовлеченность в командную работу |
| профессионализм | технологичность | уважение | внимание к деталям | командный дух |
| мастерство | комплексность | находить общий язык | внимание к человеку и его потребностям | уважение |
| ориентация на положительный результат | комфорт | искренность | заботливость | сплоченность |
| ориентация на качество | оперативность | адресный подход | тактичность | сопричастность общему делу |
| стремление к развитию и обучению | доступность | понимание людей | добросовестность | взаимовыручка |
| адаптивность | цифровизация | выдержка | эмпатия | мобильность |
| ответственность | сервисность | умение находить общий язык | неравнодушие к проблемам клиента | доверие |
| осознанность своих целей и возможностей | отвечать на вызовы и не теряться, быстро реагировать | стрессоустойчивость | порядочность | преданность коллективу |
| трудолюбие | шагать в ногу со временем | гибкость  | терпимость | единство |
| объективность | быстрая адаптация к новым инфосистемам | уверенность | доброжелательность | благодарность |
| организованность | готовность к изменениям | эмоциональный контроль | спокойствие | согласованность |
| самостоятельность в принятии решений | реагировать на потребности рынка и меняться самим | спокойствие | позитив | брать на себя ответственность |
| работа с большим объемом информации | действовать на опережение | умение расположить к себе человека | неформальный подход | готовность прийти на помощь коллеге |

**Приложение №3.**

Чек-лист для проверки финального перечня ценностей

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Требования к short list** | **План** | **Факт** | **Обоснование** |
| **1.** | **Формальные** |  |  |  |
| 1.1. | в качестве основы для формирования финального перечня использован предварительный перечень ценностей, полученный по результатам опроса | да |  |  |
| 1.2. | в финальный перечень включены ценности (или значения и смыслы), относящиеся к выделенным кластерам в предварительном перечне | да |  |  |
| 1.3. | количество ценностей в финальном перечне ценностей | от 4 до 7 |  |  |
| **2.** | **Содержательные** |  |  |  |
| 2.1. | наименование и описание ценности соотносится с ключевым принципом «ЧЕЛОВЕКОцентричности» (ориентация на внешнего и внутреннего клиента) | да |  |  |
| 2.2. | разработанные корпоративные ценности соотносятся с «клиентскими ценностями» | да |  | необходимо обоснование на примере |
| 2.3. | ценности описаны на поведенческом языке (смысл и значение ценности донесено через действия или намерение действовать) | да |  | необходимо обоснование на примере |
| 2.4. | описание должно быть точным и лаконичным, должна присутствовать полнота предполагаемого значения и смысла | да |  |  |