

**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.

Ценности формируются 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.

**2. Цели и задачи.**

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

Задачи:

## РЕЗУЛЬТАТЫ АПРОБАЦИИ ЭЛЕМЕНТОВ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КЛИЕНТСКИМ ОПЫТОМ ПО НАПРАВЛЕНИЮ «ФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТИ»

- 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.

### 3. 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.

## РЕЗУЛЬТАТЫ АПРОБАЦИИ ЭЛЕМЕНТОВ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КЛИЕНТСКИМ ОПЫТОМ ПО НАПРАВЛЕНИЮ «ФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТИ»

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.

## РЕЗУЛЬТАТЫ АПРОБАЦИИ ЭЛЕМЕНТОВ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КЛИЕНТСКИМ ОПЫТОМ ПО НАПРАВЛЕНИЮ «ФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТИ»

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.

**РЕЗУЛЬТАТЫ АПРОБАЦИИ ЭЛЕМЕНТОВ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КЛИЕНТСКИМ ОПЫТОМ ПО НАПРАВЛЕНИЮ «ФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТИ»**

**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.	

**РЕЗУЛЬТАТЫ АПРОБАЦИИ ЭЛЕМЕНТОВ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КЛИЕНТСКИМ ОПЫТОМ ПО НАПРАВЛЕНИЮ «ФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТИ»**

**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
<b>Профессионализм и мастерство (сотрудников)</b>	<b>Технологичность и новации</b> (организационные процессы и процедуры)	<b>Эффективные коммуникации</b> (по отношению к клиенту и коллегам)	<b>Внимательность и отзывчивость</b> (по отношению к клиенту и коллегам)	<b>Командность (корпоративность)</b> (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

**РЕЗУЛЬТАТЫ АПРОБАЦИИ ЭЛЕМЕНТОВ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КЛИЕНТСКИМ ОПЫТОМ ПО НАПРАВЛЕНИЮ «ФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТИ»**

**Приложение №3.**

Чек-лист для проверки финального перечня ценностей

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

**РЕЗУЛЬТАТЫ АПРОБАЦИИ ЭЛЕМЕНТОВ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КЛИЕНТСКИМ  
ОПЫТОМ ПО НАПРАВЛЕНИЮ «ФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ  
КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТИ»**