

ПОРЯДОК РАЗРАБОТКИ КОРПОРАТИВНЫХ ЦЕННОСТЕЙ ГОСУДАРСТВЕННОГО УЧРЕЖДЕНИЯ СЛУЖБЫ ЗАНЯТОСТИ НАСЕЛЕНИЯ,

**апробированный в регионах в рамках пилотирования
системы управления клиентским опытом в 2021 г.**

1. Общие положения

Настоящий Порядок содержит описание этапов, мероприятий и методов разработки корпоративных ценностей работников государственного учреждения службы занятости населения (далее – ГУ СЗН).

Корпоративные ценности – это нравственные и этические принципы, принятые и разделяемые всем коллективом учреждения. Они определяют взаимоотношения работников организации как между собой, так и с внешней средой - клиентами, партнерами, СМИ и обществом (государством).

Корпоративные ценности необходимы как:

- средство самоидентификации и выражения миссии и целей учреждения;
- средство корпоративной интеграции и командообразования;
- простая и понятная система оценок «что такое хорошо и плохо» в конкретном учреждении.

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

Документ предназначен для руководителей ГУ СЗН, руководителей структурных подразделений ГУ СЗН, директоров ГУ СЗН, специалистов службы по работе с персоналом и работников ГУ СЗН, принимающих активное участие в модернизации и организационных изменениях.

Данный документ носит рекомендательный характер.

2. Цели и задачи документа

Цель: выработать единое представление и понимание работниками ценностей ГУ СЗН нового типа.

Задачи:

- определить ценностные координаты ГУ СЗН 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 ГУ СЗН.

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 учреждения, руководители структурных подразделений, представитель службы по работе с персоналом, опытные работники организации (из числа наставников), другие мотивированные работники учреждения, 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 учреждения на ближайшие три-пять лет, исходя из стратегии и целей.

Стратегической целью ГУ СЗН является формирование новой модели учреждения 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.

Проект приказа утверждается директором ГУ СЗН.

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, работников ГУ СЗН, 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 ГУ СЗН, руководители структурных подразделений ГУ СЗН, директора ГУ СЗН, специалисты службы по работе с персоналом и работники ГУ СЗН, 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 работников ГУ СЗН 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 директора ГУ СЗН, руководители структурных подразделений ГУ СЗН, специалисты службы по работе с персоналом и работники ГУ СЗН, принимающие 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 учреждения, предоставляющего 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 ГУ СЗН

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

Примерный перечень обсуждаемых на сессии вопросов:

- что означает ценность «ответственность»? Почему?
- что означает эта ценность для клиентов, работников и общества (государства)?
- как ГУ СЗН может продемонстрировать «ответственность» по отношению к клиенту (партнеру), работнику и обществу (государству)?
- как работник ГУ СЗН 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 ГУ СЗН;
- издание брошюр с описанием ценностей и стандартов корпоративного поведения работников ГУ СЗН;
- размещение агитационных плакатов, в том числе на информационных стендах и дисплеях;
- внутрикорпоративные информационные рассылки;

– разработка и размещение корпоративных символов, в которых популяризируются разработанные ценности ГУ СЗН.

Приложение № 1

Уважаемый коллега!

Приглашаем к участию в опросе, посвященном разработке перечня основных ценностей (ценностных установок) работников ГУ СЗН 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 ГУ СЗН "нового" типа? В чём отличие от «прежней» службы занятости?	<input type="text"/>
2	Какими деловыми и личностными качествами должен обладать работник "нового" типа ГУ СЗН? Укажите не менее 3-х ключевых качеств.	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
3	Какие качества Вы как руководитель СЕЙЧАС поощряете в своих работниках? Укажите не менее 3-х качеств.	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
4	Что считаете недопустимым для себя и для работников ГУ СЗН для достижения целей организации (ГУ СЗН)? Ответ может лежать в любой плоскости профессиональной деятельности работников ГУ СЗН.	<input type="text"/>
5	Опишите (прилагательными) образ идеальной рабочей и профессиональной среды для себя и своих работников, в которой возможно достичь цели ГУ СЗН "нового типа" и цели личной самореализации	<input type="text"/>

Приложение № 2

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

КЛАСТЕР 1	КЛАСТЕР 2	КЛАСТЕР 3	КЛАСТЕР 4	КЛАСТЕР 5
Профессионализм и мастерство (работников)	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

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	<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"/>	
2.	Содержательные			
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"/>	