

ТАБЛИЦА 4

Программа действий: как добиться, чтобы корпоративные ценности пронизывали все процессы в компании

Раздел	Регламентирующая документация	Перечень необходимых действий (что нужно сделать?)
I. ПОДБОР ПЕРСОНАЛА	Положение о подборе персонала, инструкции по проведению интервью, оценочные формы кандидатов и т.д.	<p>Текущие:</p> <ul style="list-style-type: none"> – отразить корпоративные ценности в описании требований к кандидатам на вакансии организации (на сайте организации, job-сайтах, в социальных сетях и т.д.); – дополнить сценарий интервью блоком вопросов, позволяющих определить соответствие личных ценностей кандидатов корпоративным; – использовать различные методы исследования ценностей кандидатов в процессе отбора; – разработать и внедрить критерии и уровни соответствия ценностей кандидата корпоративным в специальных формах оценки кандидатов
II. АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА	Положение об адаптации персонала, положение об испытательном сроке, положение о наставничестве, программа адаптации, формы оценочных мероприятий процедуры адаптации, история компании и т.д.	<p>Текущие:</p> <ul style="list-style-type: none"> – в программу вводного курса обучения добавить раздел, посвященный корпоративным ценностям; – в перечень вопросов и заданий тестирования или экзамена по истечению адаптационного периода включить вопросы, которые позволят оценить степень усвоения новыми сотрудниками корпоративных ценностей; – в формы оценки адаптации нового сотрудника включить показатели, связанные с уровнем исполнения, демонстрации, соответствия корпоративным ценностям и принципам работы в организации; – в перечень критериев отбора кандидатов на роль наставника также включить критерии, связанные с тем, что сотрудник разделяет корпоративные ценности и демонстрирует их в своей работе в процессе принятия управленческих решений, взаимодействия с коллегами и клиентами и т.д.; <p>На перспективу:</p> <ul style="list-style-type: none"> – отразить корпоративные ценности в составляющих элементах ориентационной папки (яркое и «живое» описание корпоративных ценностей в буклетах или справочниках для новых сотрудников); – включить транслирование корпоративных ценностей в мероприятиях welcome-тренинга (демонстрация влияния ценностей на достижения организации и подразделений, успех лучших сотрудников, формирование моделей эффективного поведения и ключевых принципов работы в фильмах и презентациях об организации с применением технологии «сторителлинг»)
III. ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА	ПВТР, положение о структурном подразделении, положение о функциональном взаимодействии, должностные инструкции, карты компетенций, профили должности, стандарты и процедуры, организационная структура, штатное расписание и т.д.	<p>Текущие:</p> <ul style="list-style-type: none"> – привести описание бизнес-процессов и процедур организации в соответствие с корпоративными ценностями; – в стандартах обслуживания, взаимодействия с внутренними и внешними клиентами привести образцы поощряемых в организации моделей поведения; – в описании принципов, правил и норм работы в организации отразить корпоративные ценности; <p>На перспективу:</p> <ul style="list-style-type: none"> – разрабатывать должностные инструкции, карты и матрицы компетенций, профили должностей с учетом ценностей организации, их описанием, примерами
IV. ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА	Положение об аттестации, положение об оценке персонала, формы оценки и аттестации персонала, протоколы и т.д.	<p>Текущие:</p> <ul style="list-style-type: none"> – к предмету системы оценки персонала включить корпоративные компетенции и профессиональное поведение, отражающие идеи ценностей организации; – дополнить систему KPI показателями, характеризующими качество исполнения стандартов обслуживания, взаимодействия с клиентами и т.д.; – в процессе предоставления обратной связи по результатам оценки необходимо давать рекомендации относительно «зон роста» корпоративных компетенций, повышения качества исполнения стандартов и принципов работы; <p>На перспективу:</p> <ul style="list-style-type: none"> – на собеседованиях по постановке целей по методике оценки «Performance management» (PM) определять уровни развития корпоративных компетенций, выявлять отклонения и трудности, а также пути их устранения; – разработать и внедрить в рамках параметров оценки по методу «360°» характеристики, отражающие модели такого поведения, которое закреплено и развивается у сотрудников организации

V. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА	<p>Положение об оплате труда, положение о премировании, положение о компенсациях и льготах, положение о материальном и нематериальном стимулировании персонала, документы о пересмотре заработной платы</p>	<p>Текущие:</p> <ul style="list-style-type: none"> – систему наград и привилегий в организации, привязать к определенным образцам поведения; – систему текущего премирования персонала (квартального) дополнить показателем, связанным с демонстрацией в процессе работы моделей поведения, соответствующих корпоративным ценностям; – в рамках особых премиальных систем (по итогам работы за год) поощрять работников, которые не только отличились в перевыполнении целей, но и разделяют, демонстрируют своим поведением и транслируют коллегам, подчиненным и клиентам корпоративные ценности; – добровольные компенсации предоставлять персоналу на условиях, зависящих не только от стажа работы в организации и уровня эффективности, но и уровня развития корпоративных компетенций, знаний корпоративных ценностей; <p>На перспективу:</p> <ul style="list-style-type: none"> – разработать и внедрить показатели депремирования за нанесение организации репутационного ущерба в результате проявления пренебрежительного или грубого отношения к клиенту (заклЮчение по жалобе клиента); – привести блоки и категории компенсаций в соответствии с ценностями организации (компенсации социального характера; компенсации, связанные с развитием человеческого потенциала; компенсации за результаты труда)
VI. РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА	<p>Положение о кадровом резерве организации, положение об обучении персонала организации, карьерограммы, положение о карьерном развитии персонала и т.д.</p>	<p>Текущие:</p> <ul style="list-style-type: none"> – уровень развития корпоративных компетенций, качество исполнения стандартов обслуживания и работы в организации, демонстрация образцовых моделей поведения и транслирование коллегам, подчиненным и клиентам корпоративных ценностей, включить в состав требований, на основе которых принимаются решения о карьерном и профессиональном развитии сотрудников, включении их в кадровый резерв организации и формировании индивидуальных планов развития; – формы, виды и направления обучения персонала в организации привести в соответствие с ее корпоративными ценностями; <p>На перспективу:</p> <ul style="list-style-type: none"> – модель ключевых компетенций сотрудников формировать в соответствии с системой корпоративных ценностей; – обеспечить в организации свободный доступ к литературе, посвященной развитию корпоративных компетенций и ценностей организации; – сформировать программы развивающих действий, позволяющих самостоятельно определять обучающие мероприятия, направленные на развитие корпоративных компетенций
VII. ВЫСВОБОЖДЕНИЕ ПЕРСОНАЛА	<p>Положение о высвобождении персонала и т.д.</p>	<p>На перспективу:</p> <ul style="list-style-type: none"> – высвобождение персонала должно осуществляться в рамках кадровых процедур и принятых в организации корпоративных правил и норм; – в период высвобождения необходимо минимизировать риски негативного эмоционального воздействия на имидж организации и корпоративные ценности; – в организации должна осуществляться поддержка высвобождаемого персонала в соответствии с принятыми корпоративными ценностями