МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗВО “УКРАЇНСЬКИЙ КАТОЛИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ”

Факультет суспільних наук
Кафедра управління та організаційного розвитку

Магістерська робота
на тему: “Імплементація цінностей компанії на кожному етапі життєвого циклу співробітника”

Виконала: студентка 6 курсу групи СУП20/М
спеціальності 073 “Менеджмент”
Шевченко Г.С.

Керівник Тимощенко-Петрова І.М.
Рецензент К.п.н., доцент Пилат Н.І.

Львів 2022

ЗМІСТ

ВСТУП 3

РОЗДІЛ 1. АКТУАЛЬНІСТЬ ПРОЄКТУ

1.1. Роль цінностей в корпоративній культурі стартапів 6

1.2. Життєвий цикл співробітника 10

1.2.1. Залучення 11

1.2.2. Найм 12

1.2.3. Адаптація 13

1.2.4. Утримання 14

1.2.5. Кар’єрне зростання та розвиток 15

1.2.6. Прощання з компанією 16

РОЗДІЛ 2. ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЄКТУ

2.1. Про Reface 18

2.2. Цінності компанії 19

2.3. Втілення цінностей 26

2.3.1. Залучення 27

2.3.2. Найм 30

2.3.3. Адаптація 32

2.3.4. Утримання 34

2.3.5. Кар’єрне зростання та розвиток 37

2.3.6. Прощання з компанією 38

2.4. Роль цінностей в воєнний час 40

ВИСНОВКИ 43

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 45

ДОДАТКИ 51

ВСТУП

У сучасному бізнес-середовищі корпоративна культура є невід'ємним атрибутом компаній. Все частіше на сайтах компаній з'являються відповідні сторінки, де описуються місія, візія, цінності компанії, історія створення тощо. Але іноді публічно проголошені цінності та правила мають лише формальний характер або вміло використовуються спеціалістами у маркетингових кампаніях. При такому підході керівники компаній хочуть розробити та описати корпоративну культуру лише для створення привабливої "картинки" своєї організації, не задумуючись при цьому, який потужний вплив культура та її окремі елементи мають на процеси та діяльність компанії загалом.

У статті Forbes "Чи впливає корпоративна культура на фінансові показники" було виявлено, що існує прямий зв'язок між компаніями з сильною культурою та фінансовою прибутковістю [1]. Компанії, які мають сильну корпоративну культуру, підтримують всілякі ініціативи лідерства та цінують своїх співробітників, можуть збільшити свій дохід на 682% проти 166% для компаній без належної корпоративної культури. Це означає, компанії, які мають потужну корпоративну культуру можуть отримувати в чотири рази більший дохід (таблиця 1).

Таблиця 1

Вплив корпоративної культури на фінансові показники компаній за версією Forbes

	Середній ріст показників для компаній з культурою високої ефективності	Середній ріст показників для компаній без корпоративної культури
Ріст доходів	682%	166%

Продовження таблиці 1

Ріст найму	282%	36%
Ріст акцій	901%	74%
Ріст прибутку	756%	1%

Згідно з фактами залучення співробітників, 89% роботодавців вважають, що працівники звільняються через більшу зарплату. Але, лише 12% працівників ідуть за більшими грошима [2]. Офісне життя, задоволення від роботи та корпоративна культура – все це відіграє велику роль у цьому процесі вибору.

Беручи до уваги вищезазначене, стає зрозумілим необхідність впровадження корпоративної культури “не словом, а ділом”. Але щоб це зробити, необхідно приділити належну увагу аналізу компанії, специфіці бізнесу та сфері діяльності.

Reface як компанія-стартап почала замислюватись над описом корпоративної культури на етапі стрімкого росту кількості співробітників. Разом із стрімким зростанням штату та виходом першого HR- менеджера в компанію було виявлено і наступні проблеми: відсутність розуміння у співробітників як влаштовані процеси в компанії і чому вони працюють саме так, що є причиною плинності кадрів в компанії; запланований найм великої кількості рідкісних спеціалістів, але дуже низька впізнаваність бренду роботодавця на ринку праці. Через це були висунуті гіпотези, що опис та впровадження цінностей в компанії допоможуть виправити внутрішню комунікацію між підрозділами, що призведе також до пришвидшення прийняття рішень. Також, цінності допоможуть побудувати сильний бренд роботодавця, пришвидшити найм та знизити витрати на рекрутинг. Для кращої візуалізації була обрана модель життєвого циклу співробітника, яка дозволяє оцінити вплив від впровадження цінностей на кожному етапі.

В розділі 1 проаналізована роль цінностей в корпоративній культурі, а також важливість кожного етапу життєвого циклу співробітника та вплив культури в них. Для написання цього розділу були використані професійні джерела та дослідження, такі як Linkedin, Forbes, Harvard Business Review, Glassdoor, Gallup, SHRM, блоги лідерів думок тощо.

В розділі 2 надано інформацію про компанію та описано процес визначення цінностей та перелік активностей, які впроваджені на кожному етапі життєвого циклу співробітника. Також, надано аналітику по показниках, які підтверджують успішність впровадження цінностей.

РОЗДІЛ 1. АКТУАЛЬНІСТЬ ПРОЄКТУ

1.1. Роль цінностей в корпоративній культурі стартапів

За останні декілька років бізнес-середовище зазнало значних змін. Пандемія COVID-19, а зараз і війна в Україні, показали, що рішення, які потребували довгих місяців, можна ухвалити за лічені хвилини. І часто саме швидкість замість впевненості вела до кращих результатів. Тож власникам і керівникам бізнесу варто звернути увагу на ті цінності, що допоможуть процвітати у нових реаліях, і свідомо плекати їх у своїх компаніях.

Консультанти Ґері Гемел і Мікеле Заніні у книжці «Людинократія» пишуть, що для того, аби перемагати в умовах творчої економіки, організаціям потрібні ініціативні люди, які не чекають, поки їх щось попросять [3]. Не менш важливою є креативність. Потрібні люди, які можуть інакше дивитись на завдання і пропонувати нові рішення. І ще потрібна сміливість – здатність ризикувати у доречних ситуаціях. На їхню думку, єдиний спосіб будувати життєстійкі організації – це перейти від бюрократичної моделі, де рішення ухвалюються нагорі, до людинократії. Тобто треба видозмінити робоче довкілля так, щоб кожна людина відчувала довіру, мала змогу розвивати й максимально проявляти свій творчий потенціал.

Саме люди з такими цінностями складають левову долю колективу в стартапах, адже без сміливості, креативності та ініціативності неможливо досягти успіху та зайняти нішу на ринку з новим продуктом [4].

Перед тим як говорити про корпоративну культуру в стартапах, розберемось в самому визначенні стартапів. Згідно з даними Forbes, стартапи — це компанії або підприємства, які зосереджені на одному продукті чи послузі, які засновники хочуть вивести на ринок [5]. Більшість із цих компаній спочатку фінансуються їх засновниками.

Заробітна плата, бонуси, соціальний пакет, умови роботи – це все важливо. Але потрібна велика мета й «соціальний клей» – спільні цінності,

які триматимуть команду разом попри фізичні відстані. 82% керівників називають корпоративну культуру конкурентною перевагою, а 86% керівників вважають, що культура визначає успіх компанії [6].

У 2021 році майже 70 мільйонів людей залишили роботу, 70% з них пішли за власним бажанням [7]. Згідно з опитуванням Flexjobs, три основні причини звільнення працівників: відсутність балансу між роботою та особистим життям, оплата праці та корпоративна культура компанії. Також, згідно того ж опитування, корпоративна культура має значний вплив на відмову від інших пропозицій роботи — 27% респондентів звертають увагу на репутацію компанії, 21% на цінності [8].

Під час Business Resilience Summit експертка з глобальних цінностей Мандіп Рай сказала: “Ми не знаємо, куди рухається і яким буде світ. Тому ми ступаємо в туман, де кожен крок робиться у невизначеності. Спиратися на цінності означає, що наступний крок ви можете зробити з упевненістю, хоча й не знатимете весь маршрут” [9].

Культура стартапів — це спільні цінності, думки та переконання, які формують роботу людей. Культура стартапів відрізняється від корпоративної культури великих компаній, оскільки вона зазвичай відображає особистості та пристрасті членів команди. Це не означає, що співробітники не впливають на культуру більш системних та великих організацій, скоріше, що індивідуальні внески більш впливають на стартапи або менші компанії.

Культура може здатися неважливою, коли компанія складається лише з кількох людей, але стартапи можуть легко збільшитися з двох співробітників до п’яти до 20 лічені дні. Якщо не вибудовувати культуру з самого початку, можна швидко втратити контроль над нею. Це може призвести до поганих наймів, пліток співробітників і токсичного робочого середовища. Токсична культура, в свою чергу, породжує недовіру, розчарування, образу та страх. Призводить така корпоративна культура тільки до низької продуктивності та відтоку кадрів [10].

Визначень корпоративної культури існує безліч, але їх можна згрупувати у 5 груп для більш зручної візуалізації (табл.1.1.1.)

Таблиця 1.1.1.

Класифікація визначень корпоративної культури [40]

Група	**Визначення**	**Автори**
1	Набір певних ціннісних уявлень, характеристик	В.Сате, П.Добсон, А.Уільямс, М. Уотерс, Х.Шварц і С.Девіс, С. Мішон і П.Штерн ...
2	Спосіб досягнення цілей і рішення задач організацій	Е.Браун, Е.Штейн, Д.Елдрідж і А. Кромбі, Е.Шайн, С.Шекшня, Д.Л. Торсен ...
3	Модель, манера або спосіб діяльності, поведінки і мислення	Г.Морган, Е.Джакус, Д.Олдхем, Фенхам і Гюнтер, Діл і Кеннеді, Б. Усманов ...
4	Структурно-функціональна підсистема організації	П.Вейл, Н.Леметр, А.Петтігрю, А. Колосов і Д.Репка, Е.Смірнов ...
5	Метафора	Г.Хофстеде, Е.Петтігрю, Р. Рюттінгер, Фенхам і Гюнтер, Б. Феган ...

Підходів до структурування корпоративної культури також є декілька, серед яких модель Едгара Шейна, дворівнева структурна модель, модель Г.Джонсона, модель Ф.Харріса та Р.Морона тощо. Універсальною моделлю вважається модель Е.Шейна (рис. 1.1.1.), побудована на основі концепції культурологів Ф.Клукхона і Ф.Штротбека та яка використовується незалежно від галузі, форми власності та стадії розвитку організації.

Рис. 1.1.1. Модель структурування корпоративної культури за Е.Шейном [40]

Едгар Шейн запропонував модель організаційної культури, де приховані переконання формують цінності, а цінності формують практики та поведінку, які потім становлять видиму частину культури.

Немає нічого важливішого для культури компанії, ніж цінності. Вони визначають, як наймати, як звільняти і як вести важкі розмови з працівниками, які ставляться до компанії неправильно. Вони є основою компанії та того, як працювати.

Культуру встановлюють керівники, підтримують співробітники та контролюють HR. Однак встановлення цінностей і формулювання місії — це лише половина справи, а інша — моделювання необхідної компанії поведінки. Цінності є ниткою, яка проходить через кожну сферу бізнесу і має надавати співробітникам можливість виконувати обов'язки у міру своїх можливостей [11]. Вони допомагають людям в компанії зрозуміти, як все робиться, а головне, чому робиться саме так.

Щоб розуміти як взаємодіяти зі співробітником з користю та максимально ефективно, в багатьох компаніях використовується модель життєвого циклу співробітника, так як вона візуалізує основні етапи роботи від першого дотику з компанією до виходу з неї та допомагає швидше знайти "вузькі місця" та покращити їх.

1.2. Життєвий цикл співробітника

Модель життєвого циклу співробітника — це організаційний метод, який використовується для візуалізації того, як працівник взаємодіє з компанією, частиною якої він є. У цій моделі є шість етапів: залучення, найм, адаптація, кар'єрний розвиток, утримання та прощання з компанією. Саме поняття життєвого циклу пішло з біології та передбачає, що кожна система проходить кілька етапів свого розвитку: народження, зростання, зрілість, помирання, оновлення. У 1950 році це поняття вперше застосував Кеннет Боулдінг до етапів розвитку підприємства. Ідею підхопили представники різних наукових напрямів, і наприкінці 1980-х років, зокрема зусиллями Іцхака Адізеса, модель була перенесена на ґрунт управління життєвим циклом організації та відображена у його книзі «Управління життєвим циклом корпорацій» [12]. Сьогодні теорія життєвих циклів знаходить застосування і в сфері управління персоналом.

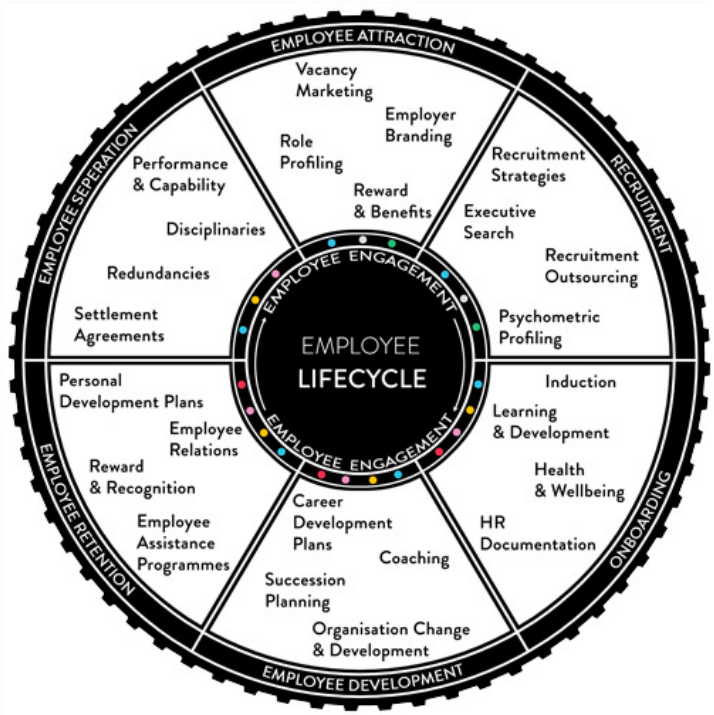

Рис.1.2.1. Життєвий цикл співробітника [41]

Життєвий цикл співробітника схожий на піраміду, що розвивається від залучення до виходу людини з компанії. Якщо одна або кілька стадій слабка і нестабільна, в результаті страждає весь досвід співробітника, що призводить до плинності кадрів всередині компанії та зниження продуктивності.

1.2.1. Залучення

Першим етапом життєвого циклу співробітника є етап залучення в компанію. Незалежно від того, наскільки інноваційними та сильними є продукт чи послуга, без залучення та утримання талантів компанія зазнає краху [13]. Це робить етап залучення одним з найважливіших аспектів стратегії розвитку будь-якої організації. Це єдиний етап, який відбувається до того, як з'явиться відкрита посада в компанії. Також його називають брендом роботодавця — це проекція іміджу вашої організації як чудового місця для роботи, як у свідомості нинішніх співробітників, так і ключових зацікавлених сторін на зовнішньому ринку.

75% активних шукачів роботи, швидше за все, подають заяву на роботу, якщо роботодавець активно керує своїм брендом роботодавця, а 92% людей задумали б змінити роботу, якщо їм запропонують роботу в компанії з кращою корпоративною репутацією [6]. Також, за даними Harvard Business Review, компанії, що вкладають в бренд, удвічі частіше потрапляють у список Forbes й у 28 разів частіше — у роботодавця рейтинг інноваційних компаній бізнес-видання Fast Company [14].

Внутрішній досвід співробітників може швидко сформувати зовнішню репутацію організації, посилаючи сигнали про те, чим живе та що відстоює організація. За даними Glassdoor лише 54% співробітників готові порекомендувати компанію як місце для роботи [6].

Люди особливо зацікавлені в роботі в організаціях, які мають цілі та цінності компанії – і які достовірно реалізують їх. Але за даними спільноти рекрутерів SHRM, 31% кандидатів зберігають негативні враження від процесу працевлаштування й щедро діляться ними зі своїми друзями та знайомими [15]. Статистика працює і в інший бік: за результатами дослідження рекрутингового агентства TalentLyft, 97% пошукачів, у яких залишилися хороші враження від наймання, теж поділяться своїми думками зі знайомими. Половина з них навіть будуть готові написати позитивний відгук у соцмережах чи на спеціалізованих профільних форумах [16]. А от пущена на самоплив робота з репутацією може негативно вплинути на впізнаваність бренду роботодавця. Майже 30% шукачів роботи залишили роботу протягом перших 90 днів після початку роботи (що свідчить про невідповідність між кандидатом і брендом роботодавця) [17].

1.2.2. Найм

Другий етап життєвого циклу співробітника — це період пошуку та найму найкращих талантів.

Як показує практика, професійні навички та вміння співробітники можна розвинути, але якщо людина спочатку не поділяє цінності компанії

— цьому не навчити. Наймаючи близьких за цінностями людей, можна отримати лояльних і залучених співробітників. Працівники, яким близькі цінності та культура компанії, можуть швидше влитися в команду, оскільки вони відчувають себе комфортно і впевнено. 80% звільнень співробітників відбувається саме через неправильні рішення під час найму [6]. Тому під час співбесіди необхідно ставити питання, пов'язані з цінностями компанії.

Рекрутинг на основі цінностей (VBR) відноситься до підходу, який залучає таланти на основі того, що їхні індивідуальні цінності та поведінка відповідають цінностям компанії чи організації. Деякі процеси можуть ґрунтуватися виключно на цінностях, тоді як інші матимуть поєднання цінностей і компетенцій, відомих як система компетенцій і цінностей (CVF). У CVF цінності виражаються в поведінкових термінах. Компетенції, як правило, — це поведінка (або іноді технічні властивості), які пов'язані з ефективним виконанням роботи. Методологія, що лежить в основі цих підходів, полягає у забезпеченні справедливих, об’єктивних, надійних та дійсних методів оцінки. Багато організацій від Adidas , Google до Коледжу поліції та NHS використовують комбінацію, щоб забезпечити вибір найкращих кандидатів на роботу [18, 19]. Майк Майатт , голова N2Growth, стверджує, що підхід до найму, заснований на цінностях, підвищує продуктивність, покращує співпрацю, зменшує плинність кадрів, покращує моральний дух і створює стабільну культуру [20].

1.2.3. Адаптація

Наступним етапом моделі життєвого циклу співробітник є етап адаптації. Після найму талантів, період адаптації має вирішальне значення для того, щоб нові співробітники якомога швидше адаптувалися до організаційного середовища. На етапі адаптації нові співробітники вивчають більш глибокі аспекти своєї посади та поведінку, яка необхідні для ефективного функціонування в організації.

Зробити так, щоб нові співробітники відчувати себе в команді бажаними та добре адаптованими до характеру своєї ролі та організації є надзвичайно важливим для отримання довгострокового внеску та участі.

Дослідження Brandon Hall Group показало, що організації з потужним процесом адаптації на 82% краще утримують нових працівників та збільшують їх продуктивність на понад 70% [21].

Співробітники, які мали приємний досвід адаптації, у 2,6 рази частіше будуть надзвичайно задоволені своїм робочим місцем. 70% тих, хто має винятковий досвід адаптації, кажуть, що мають «найкращу роботу» [22].

Більше інвестування в спілкування та взаємодію під час процесу може покращити досвід адаптації на 83% [23]. Це включає комунікацію про цілі та цінності організації, знайомство нових членів команди з їхніми колегами та пропозицію відповісти на запитання.

Дефіцит талантів і висока плинність кадрів є одними з найбільших проблем, з якими організації зіткнуться у 2022 році, тому важливо залучати та утримувати співробітників з першого дня. Сильний процес адаптації співробітників може допомогти досягти цього, а також допоможе новим працівникам швидше розвиватися, щоб вони могли бути продуктивним швидше.

Але за даними Gullup Лише 12% співробітників повністю погоджуються, що їх організація чудово справляється з адаптацією [24].

1.2.4. Утримання

Після того, як співробітник інтегрується в компанію і добре розуміє свою роль, наступним етапом життєвого циклу є утримання та забезпечення постійного розвитку співробітника. Постійна оцінка та визнання мають вирішальне значення на цьому етапі для підтримки залучення і утримання працівника.

За даними Glassdoor, середня вартість найму нового співробітника становить близько 4129 фунтів стерлінгів, а час найму — 42 дні [25].

Наявність прогалин на етапі утримання призведе до збільшення плинності кадрів, що в свою чергу додасть значних грошових витрат та витрат часу на пошук нових співробітників.

Дослідження Колумбійського університету показує, що ймовірність плинності кадрів в організації з розвиненою корпоративною культурою становить лише 13,9 відсотка, тоді як ймовірність плинності кадрів в організаціях з нерозвиненою корпоративною культурою або за її відсутності становить 48,4 відсотка [26].

Причиною є те, що нещасні працівники не мають тенденції робити більше, ніж мінімум, чудові працівники, яких не цінують, звільняються, а погані керівники негативно впливають на працівників і продуктивність. У дописі Роба Маркі в блозі Harvard Business Review «Перетворіть своїх співробітників у пристрасних адвокатів» він стверджує: «Лояльні, пристрасні співробітники приносять компанії стільки ж користі, скільки лояльні, пристрасні клієнти [27]. Вони залишаються довше, працюють наполегливіше, творчо працюють і знаходять способи зробити все більше. Вони приведуть вам більше чудових співробітників. І це приносить ще більше щастя — щастя для працівників, клієнтів і акціонерів».

1.2.5. Кар’єрне зростання та розвиток

Наступним етапом моделі життєвого циклу співробітника є етап розвитку. Саме в цей період починається послідовне заохочення професійного розвитку у команді, що допомагає забезпечити співробітникам майбутній кар’єрний шлях.

Розвиток співробітників — це процес удосконалення наявних компетенцій і навичок співробітників і розвитку нових для підтримки цілей організації.

Одна з причин, чому працівники звільняються з роботи, пов’язана з відсутністю можливостей професійного розвитку. У осінньому звіті Monster за 2021 рік 45 відсотків опитаних співробітників сказали, що вони

з більшою ймовірністю залишились би на поточній роботі, якби їм запропонували більше навчання [28].

За даними ClearCompany, 74 відсотки співробітників кажуть, що відсутність професійного розвитку заважає їм повністю розкрити свій потенціал [29]. Розвиток співробітників також підвищує прибутковість організації [30]. За даними Forbes, коли компанії пропонують комплексні програми навчання, вони отримують на 24 відсотки вищий прибуток і на 218 відсотків вищий дохід на співробітника, ніж компанії без формалізованого навчання [31].

1.2.6. Прощання з компанією

Офбордінг є важливою частиною бізнесу, яку доволі часто ігнорують. Насправді, дослідження SBI показало, що звільненню приділяється у вісім разів менше уваги, ніж процесу адаптації [32]. Аналогічно, дослідження Aberdeen показало, що лише 29% організацій мають офіційний процес для безперешкодного виходу співробітників з компанії [33].

Звільнення з роботи – це процес, який відбувається, коли працівник залишає компанію, чи то за власним бажанням, за бажанням роботодавця чи коли виходить на пенсію. Він включає основні кроки, такі як передача обов’язків, інвентаризація обладнання та співбесіда при виході. Успішне виведення може допомогти компанії зберегти хорошу репутацію [34]. За даними Glassdoor, 70% кандидатів на роботу дивляться на відгуки компанії, перш ніж прийняти рішення про кар’єру [35]. Якщо процес звільнення не відповідає стандартам, це може зіпсувати відносини з працівником, що йде, і погіршити його уявлення про організацію. Потім він може намалювати погану картину компанії потенційним працівникам. І навпаки, успішний процес виходу може залишити шанс для відновлення зв’язку в майбутньому: 40% співробітників заявили, що розглянули б можливість повернутися в компанію, в якій вони працювали раніше, а 15% людей повідомляють, що повернулися до колишнього роботодавця [36].

Виходячи з вищенаведених статистичних даних, можна дійти висновку, що кожен етап життєвого циклу співробітника безпосередньо впливає на успішність організації. Тому важливо постійно вдосконалювати процеси на будь-якому етапі життєвого циклу щоб співробітники і бізнес продовжували розвиватися.

РОЗДІЛ 2. ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЄКТУ

2.1. Про Reface

Reface — український AI/ML (AI/ML — штучний інтелект та машинне навчання) стартап з унікальною технологією. У 2018 році був запущений перший застосунок Reflect, який дозволяв користувачам змінювати обличчя на фотографіях. А вже в березні 2019 року цією технологією скористався Ілон Маск, опублікувавши в Twitter картинку зі зміненим обличчям, що поклало початок популярності застосунку. У січні 2020 року було запущено Reface app.

В серпні 2020 року Reface став першим українським застосунком на топ позиціях в американському AppStore, обігнавши TikTok, Netflix, Hulu, Disney+ та інших. В грудні 2020 року на майданчику Google Play застосунок Reface був нагороджений званням найкращого Android застосунку 2020 року [37]. Іншими застосунками у переліку були Zoom Cloud Meetings, Microsoft Office та Dolby On. Також, у грудні компанія залучила 5,5 мільйонів доларів інвестицій від інвестиційного фонду Andreessen Horowitz Foundation of America та бізнес ангелів [38].

В березні 2021 року застосунок завантажили 100 мільйонів разів, а в жовтні того ж року ця цифра збільшилась майже вдвічі.

Не дивлячись на те, що компанії вже більше двох років, за моделлю життєвого циклу організацій (рис.1), вона все ще знаходиться на етапі Дитинства.

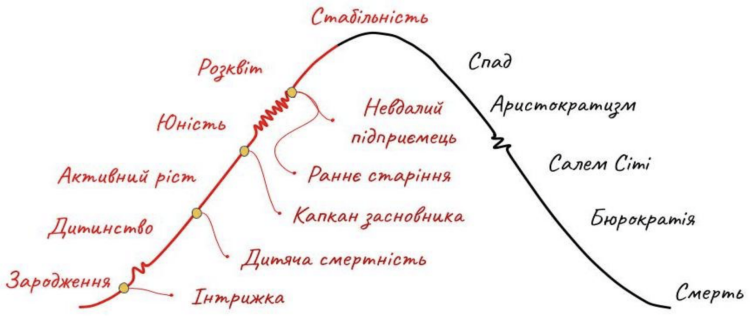

Рис.2.1.1. Модель життєвого циклу організацій за І.Адізесом

Цьому етапу притаманні наступні ознаки: організація не скована нормами і правилами; часто немає бюджетів; власники, як і працівники, занурені в роботу і часто працюють навіть по вихідним; мала кількість правил та норм робить організацію вразливою та часто доводиться “гасити пожежі”; найм відбувається безсистемно, часто на основі першого враження про людину; неформальні взаємовідносини в колективі; орієнтація на продукт, а не прибуток і т.і. [39]

У Reface сім співзасновників, 2 з них потрапили до європейського списку 30 до 30 за версією Forbes.

Головний офіс, як і 90% команди, розташовані в Києві.

За два роки команда виросла з 10 людей до 190. За цей час було сформовано принципи, які допомагають компанії залишатись швидкими, гнучкими та не втрачати круту робочу атмосферу. Ці принципи з часом і були взяті за основу цінностей, які компанія визначила наприкінці 2021 року.

2.2. Цінності компанії

На етапі росту компанії в кількості співробітників культура декілька разів пережила трансформації. Усе відбувалось настільки швидко, що вдавати, ніби Reface все ще команда з 10 людей, які зібрались після університету писати код, уже давно не можна. Те, що раніше в компанії розуміли інтуїтивно, нині перетворюємо на процеси.

На думку власників, цінності допомагають розуміти що робить Reface унікальним, допомагають приймати великі та малі рішення щодо робочих процесів, партнерств, участі в заходах і так далі.

Вперше документально окреслюватись принципи роботи почали в кінці 2020 року, коли компанія Reface налічувала близько 100 співробітників. Ініціювалось це одним із співробітників, який на корпоративному порталі залишив повідомлення, де описав як на його думку зараз виглядають основні принципи, за якими працює команда Reface. В

повідомленні цей співробітник описав труднощі, з якими він стикнувся, пропрацювавши в компанії деякий час, а саме відсутність прописаних принципів роботи та складнощі в комунікації. Тому він вирішив проявити ініціативу, прописати свої спостереження і запитати в інших співробітників чи правильно він все розуміє.

Перше, що було виявлено, це те, що рішення в компанії не приймаються вертикально. Наявність лідів та топів відділів – це важливо. Вони бачать ширшу картину й відповідно довгострокову стратегію відділу, чи компанії. Але питання можуть вирішуватися узгоджуючись із керівником, але не за рішенням керівника. Ситуація, коли керівник приймає рішення, що добре, а що погано, і займається мікроменеджментом — не про Reface.

Другий принцип був названий “Sense of ownership”, коли хтось береться вирішити завдання, то він відповідальний за результат від початку до кінця.

Третім пунктом був вказаний підхід до критики в компанії, коли важливо адекватно сприймати зворотній зв’язок. Через неформальність в комунікації, що зумовлено стадією життєвого циклу компанії, часто хтось може прямо або грубо вказати на помилку, але варто розуміти, що критикують не людину як фахівця, а помилку в роботі.

Четвертий і найважливіший, на думку всіх співробітників, виявився принцип ділитися напрацюваннями та обговорювати варіанти рішень. Так як в стартапі все розвивається дуже стрімко, важливо ділитись контекстом на кожному етапі та бути “на одній хвилі” один з одним.

Це повідомлення здобуло значну підтримку серед співробітників та підсвітило актуальність проблеми окреслення цінностей на загальноорганізаційному рівні. Поряд з тим, під час початку роботи першого HR-менеджера в компанії, були виявлені ще декілька проблем, які підштовхували до визначення та впровадження цінностей, а саме: витік кадрів через незрозумілість процесів і хаос в комунікації між відділами,

запланований найм значної кількості співробітників і низька впізнаваність на ринку праці. На основі цього були виведені дві гіпотези.

Гіпотеза №1. Впровадження цінностей допоможе “бути на одній хвилі” в компанії, що знизить рівень хаосу в комунікації, в результаті чого знизиться показник плинності кадрів.

Гіпотеза №2. Створення впізнаваного бренду роботодавця на основі цінностей дозволить пришвидшити найм рідкісних спеціалістів та призведе до зниження витрат на рекрутинг.

За всіма канонами стартапу, було вирішено зробити MVP (з англ. мінімально життєздатний продукт) цінностей та подивитись, чи підтверджуються гіпотези. Так, у квітні 2021 року на одному з корпоративів було виведено “Кодекс Reface”, який уособлював принципи роботи в компанії на той час (рис.2.2). В написанні цього кодексу брали участь 60% співробітників.

Рис. 2.2.1. Кодекс Reface

Майже одразу визначені принципи почали використовувати в процесі залучення та рекрутингу. Вже за другий квартал 2021 року час на найм

знизився на 15,9%, а в третьому — ще на 7,5%, що підтверджувало одну з початкових гіпотез.

В кінці 2021 року, коли в компанії вже було майже 200 співробітників, було прийнято рішення визначити цінності та вплітати їх в усі повсякденні процеси. В ініціативну групу цього проєкту входили співробітники з комунікаційної та HR команд. Було запущено опитування, де кожен міг поділитись що для нього важливо в роботі та за що він любить компанію. Опитування було анонімне, тож кожен міг висловити свою думку, не обмежуючи себе. Опитувальник складався з 11 питань на кшалт: “Опишіть в 3 словах ідеальну корпоративну культуру Reface”, “Які цінності має ідеальний, на вашу думку, рефейсіанець?” та ін. Одним із питань було оцінити, наскільки комфортно співробітнику з поточною корпоративною культурою. 89,3% респонденти відповіли, що відчувають себе комфортно. Участь у даному етапі приймало 108 співробітників, що складає 67,5% від загальної кількості.

Далі ініціативною групою було прийнято рішення проведести фокус-групи, які допомагали формувати фінальний список цінностей. Всього було проведено 4 фокус-групи за участю 27 співробітників. Участь була за бажанням. Це була унікальна можливість отримати відгук щодо деяких складних і суперечливих питань, з якими компанія стикалась або може зіткнутися в майбутньому (ці питання були згадані у відповідях на опитування). Були побоювання, що компанія відкриває скриньку Пандори, але було вирішено обговорити суперечливі моменти на початку, ніж потім несподіванно стикнутися з ними в найнеочікуваніші моменти. Оскільки метою фокус-груп є просто висвітлити ідеї, не обговорюючи переваги чи рішення, це здається хорошим місцем, щоб спробувати з’ясувати, що насправді думають люди.

Після проведення чотирьох фокус-груп із співробітниками, були визначений фінальний список цінностей, а також записані ідеї, інтерпретації та результати дискусій. Далі була зібрана фінальна фокус-

група, яка включала себе власників та менеджерів команд, для остаточної фіналізації цінностей.

Фінальний список цінностей Reface виглядає наступним чином, а оригінал англійською мовою наведено у додатку:

1. Йдемо разом (не наодинці)
2. Емпатичність
3. Розкриваємо свою суперсилу
4. Малі перемоги ведуть до великих цілей
5. Ділиться контекстом
6. Експерименти приводять до майбутніх результатів

Таблиця 2.2.1

Опис цінностей Reface

<table>
<tr><th colspan="2">Йдемо разом (не наодинці)</th></tr>
<tr><td colspan="2">Що це означає: Ми всі Рефейсіанці. Ми разом перемагаємо і разом програємо. Команда > его. Синергія = більші та кращі результати.</td></tr>
<tr><td>Як ми це транслюємо:
Надавати можливість кожному члену команди привнести щось своє.
Надавати зворотній зв’язок.
Підтримувати командний дух, хвалити за досягнення.
Колективне вдосконалення процедур і політик.</td><td>Якої поведінки уникаємо:
Звинувачення інших у невдачах, неповага, токсичність (створення отруйного або важкого середовища для інших).
Не брати відповідальність на себе.
Чекати, що інші вирішать проблеми, які ти побачив.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Емпатичність</td></tr>
</table>

<table>
<tr><td colspan="2">Що це означає: Думати про відчуття інших</td></tr>
<tr><td>Як ми це транслюємо:
Розглядати ідеї інших, навіть якщо вони відрізняються від ваших власних.
Думати не тільки про технічну складову, але і як це вплине на людей, які будуть використовувати продукт.
Якщо щось пішло не так — прямо говорити про це.</td><td>Якої поведінки уникаємо:
Ставити свої ідеї вище за інші хороші альтернативи.
Обманювати словами або діями.
Дозволити ревнощам та заздрощам заважати робочому процесу.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Розкриваємо свою суперсилу</td></tr>
<tr><td colspan="2">Що це означає: Ми змінюємо світ кожен день. Можливості є за замовчуванням.</td></tr>
<tr><td>Як ми це транслюємо:
Працювати в Reface означає завжди шукати можливості для професійного зростання.
Виходити з зони комфорту та підтримувати інших, хто знаходиться на цьому ж шляху.
Не боятися брати на себе складніші зобов’язання та більшу відповідальність.</td><td>Якої поведінки уникаємо:
Приймати рішення “за закритими дверима”.
Лімітувати себе та інших.
Зупинитись в професійному зростанні.</td></tr>
</table>

Продовження таблиці 2.2.1

<table>
<tr><th colspan="2">Малі перемоги → великі цілі</th></tr>
<tr><td colspan="2">Що це означає: Рухатись швидко вперед. Йти крок за кроком до великих цілей.</td></tr>
<tr><td>Як ми це транслюємо:
Покращувати перші спроби за допомогою частого зворотнього зв’язку
Працювати з MVP, аніж з великими ресурсно витратними моделями
Насолоджуватись від процесу та робити висновки навіть, якщо ідея не вдалась</td><td>Якої поведінки уникаємо:
Занадто багато планувати (ми дотримуємось (ми дотримуємось правила 80% дії, 20% плану).
Діяти без загального плану.</td></tr>
<tr><th colspan="2">Ділитись контекстом</th></tr>
<tr><td colspan="2">Що це означає: Ми будуємо довіру та цінуємо внесок інших.</td></tr>
<tr><td>Як ми це транслюємо:
Розповідати все просто та логічно.
Не боятись говорити.</td><td>Якої поведінки уникаємо:
Приймати рішення в закритих каналах зв’язку.
Не просити зворотнього зв’язку.</td></tr>
</table>

Продовження таблиці 2.2.1

Експерименти →майбутні результати	
Що це означає: Бути проактивним. Пробувати в нові та шалені способи. Не боятись помилок.	
Як ми це транслюємо: ● Ділитися ідеями навіть, якщо вони не ідеальні. ● Прийняти можливість помилок. ● Наважуватись на експерименти.	**Якої поведінки уникаємо:** ● Бути перфекціоністом та боятись зробити помилку. ● Розраховувати тільки на інтуїцію з відривом від реального стану речей.

Для Reface цінності є не просто переліком правил, а дієвим інструментом, який вдало застосовується на практиці. В компанії вважають, що це найлегший шлях перевірити цінності на справжність та міцність — пояснити, як вони відображаються в процесах та практиках. Цінності є ультиматумом, а не пропозицією і впливають на всі аспекти ведення бізнесу від системи винагород та поведінки на робочому місці до маркетингових стратегій та заключення партнерств.

2.3. Втілення цінностей

Хоча цінності і були структуровано описані тільки наприкінці грудня 2021 року, вони несвідомо впліталися в процеси ще з другого кварталу. Певною мірою це і є підтвердженням того, що цінності були обрані правильно, адже вони проявлялись на практиці. Комунікаційною та HR-командами було прийнято рішення провести презентацію цінностей та подальше навчання у березні 2022 року, але війна внесла свої корективи. Тож зараз співробітники поки не можуть назвати дослівно перелік

цінностей, але майже всі можуть описати своїми словами як вони проявляються на ділі.

2.3.1. Залучення

Як тільки було створено “Кодекс Reface”, комунікаційною та HR командами було рішення будувати на основі нього бренд роботодавця.

Сам процес побудови бренду Refacians are here був уособленням всіх тих цінностей, які були прописані в кінці 2021 року, що підтверджує актуальність та точність описання цих цінностей. Нижче наведено як проявлялись цінності в процесі роботи над брендом.

Таблиця 2.3.1.1

Імплементація цінностей в побудові бренду роботодавця

Цінність	**Прояв цінності на практиці**
Йдемо разом (не наодинці)	Залученість не тільки комунікаційної та HR команд, а й власників та будь-кого, хто хотів надати зворотній зв’язок та мав ідею.
Емпатичність	Акцентування уваги на тому, наскільки стейкхолдерам зрозуміло те, що ми хочемо донести, чи сприймається правильно той посил, який ми несемо назовні.
Розкриваємо свою суперсилу	Відкритість комунікацій та залученість співробітників з усієї компанії допомогло людям проявити себе в різних активностях навіть без попереднього досвіду: створення контент-плану, організація заходів, комунікація і т.д. В процесі роботи навіть створився окремий відділ відеорозробки, як результат однієї з ініціатив співробітників з контент- та комунікаційних команд.

Продовження таблиці 2.3.1.1

Малі перемоги → великі цілі	Проєкт Refacians are here запустився за кілька днів. Ніхто в компанії не чекав, поки створиться проєкт бюджету та очікувані результати через рік. Гіпотези перевірялись по ходу впровадження та робилась робота над помилками.
Ділитись контекстом	Кожен тиждень від початку запуску цього проєкту публікувався дайджест, де вказувались прогрес роботи, нові ініціативи, майбутні заходи, подяка всім причетним співробітникам і т.д. Таким чином всі були в контексті того, що відбувається і швидко реагували на будь-які зміни.
Експерименти →майбутні результати	Весь проєкт по створенню бренда роботодавця був своєрідним експериментом, який суттєво вплинув на процес рекрутингу, впізнаваності компанії на ринку праці та залучення співробітників всередині компанії.

Як відображені цінності компанії в тому, що ми транслюємо всередині та назовні наведено далі в таблиці 2.3.1.2.

Таблиця 2.3.1.2

Прояв цінностей на етапі залучення

Цінність	**Приклад використання цінності**
Йдемо разом (не наодинці)	Ми всі — рефейсіанці. Ми різні, але ми доповнюємо один одного. Ми разом святкуємо перемоги і робимо висновки з невдач. Цей посил прослідковується в усіх публікаціях у соціальних мережах.

Продовження таблиці 2.3.1.2

Емпатичність	Взаємодія з читачами у соціальних мережах, пропозиція надавати зворотній зв’язок.
Розкриваємо свою суперсилу	Проєкт «Експертиза — моя зброя» — колонки в блозі про співробітників, які окрім роботи знайшли в собі сили допомагати країні.
Малі перемоги → великі цілі	Організація хакатону Wild Wild Hack — ідея, народжена «на кухні» через кілька місяців перетворилась в подію з більше ніж 200 учасниками та міжнародними менторами. Після хакатону було найнято 7 людей та запущено новий додаток.
Ділитись контекстом	Пояснювати складні терміни простими словами, розповідати про механіки штучного інтелекту так, щоб людина з будь-якої сфери зрозуміла, про що йде мова.
Експерименти →майбутні результати	Експеримент зі створення відеоконтенту, який транслює кумедні, неідеальні моменти з життя співробітників. Цей тип контенту став найпопулярнішим у соціальних мережах.

Створення свого фірмового стилю, активне ведення соціальних мереж та транслювання того, чим живе компанія, назовні позитивно вплинуло на впізнаваність компанії на ринку праці, залучення кандидатів, а також зниження витрат на рекрутинг, що буде підтверджено в наступних розділах.

Також, у відгуках про компанію все частіше почали згадувати корпоративну культуру як елемент того, що приваблює в компанії.

2.3.2. Найм

Найбільш відчутно впровадження цінностей стало у процесі рекрутменту. Суттєво знизився час на закриття вакансії, компанія відмовилась від зовнішніх рекрутингових агенцій та все більше вакансій стало закриватися за допомогою внутрішніх рекомендацій. Приклади використання цінностей у процесі найму наведено у таблиці 2.3.2

Таблиця 2.3.2

Використання цінностей в процесі підбору

Цінність	**Приклад використання цінності**
Йдемо разом (не наодинці)	Реферальна програма — в компанії впевнені, що у класного спеціаліста є такі ж класні друзі-експерти, які поділяють його цінності.
Емпатичність	Зворотній зв’язок на кожному етапі співбесіди як від кандидата, так і від стейкхолдерів наймаючої сторони
Розкриваємо свою суперсилу	Опис вакансії створений таким чином, щоб показати всі нюанси роботи у стартапі — швидкість, гнучкість, періодичні перемоги та падіння. Таким чином на вакансії відгукуються люди, які готові до швидкозмінюючого середовища.

Продовження таблиці 2.3.2

Малі перемоги → великі цілі	Впровадження співбесід по цінностях. Створені уніфіковані питання для фінальних співбесід, які дозволяють перевірити чи співпадають цінності кандидата з цінностями компанії.
Ділитись контекстом	Звіти всередині команд від команди рекрутингу
Експерименти →майбутні результати	Використання нових площадок для найму — власний додаток, хакатони, лекції від співробітників

Якщо говорити про втрати часу на закриття однієї вакансії, то в четвертому кварталі 2021 року показник Time to hire становив 20.5 годин, що на 9,6 годин менше, ніж в першому кварталі того ж року (рис. 2.3.2)

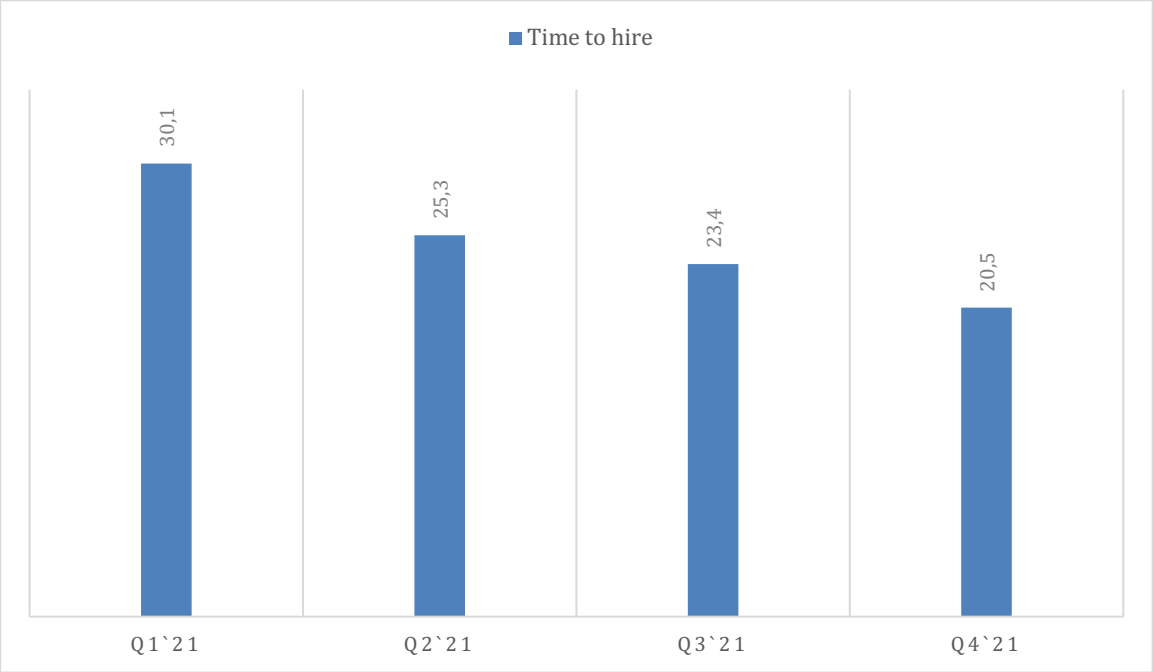

Рис. 2.3.2.1 Час на закриття 1 вакансії у 2021 році

За допомогою реферальної програми в кінці 2021 року закривались 51 відсоток вакансій. Співробітники за четвертий квартал запропонували 164 кандидата на 15 відкритих позицій (рис. 2.3.2.2). Це є також і показником залученості, бо співробітники хотіли, щоб їх друзі та знайомі працювали з ними пліч о пліч у компанії. В кінці року 91 відсоток співробітників готові були порекомендувати компанію як потенційного роботодавця своїм друзям.

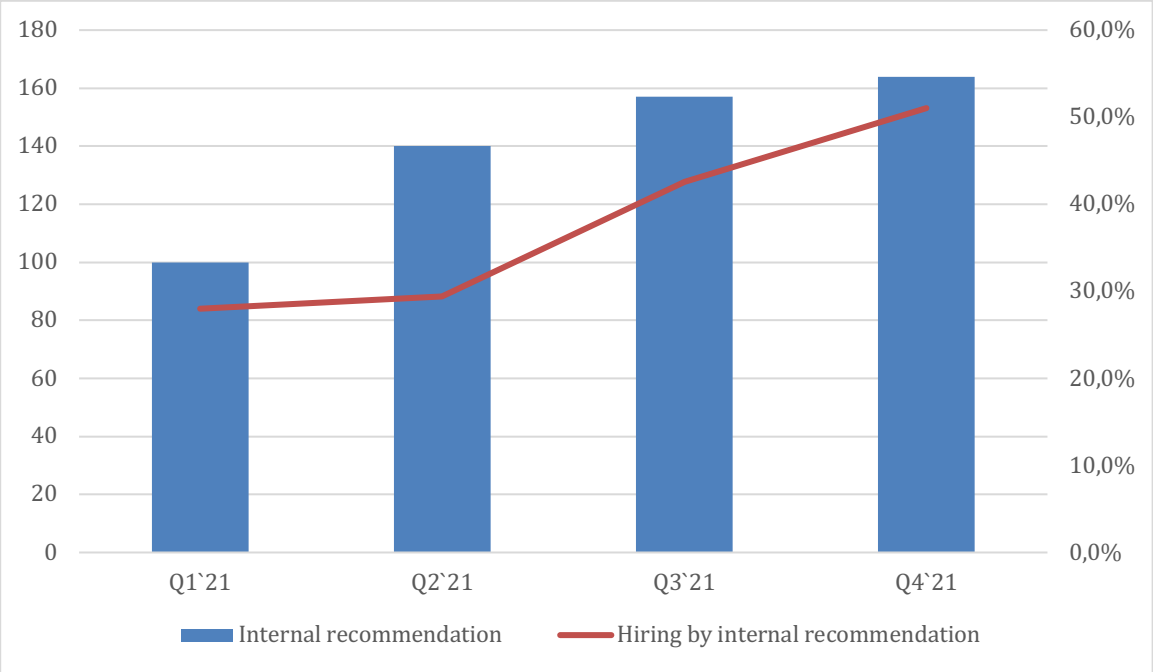

Рис.2.3.2.2. Закриття вакансій внутрішніми рекомендаціями

2.3.3. Адаптація

До початку 2021 року в компанії не було жодного процесу адаптації, що викликало неабиякий стрес у людини особливо, коли та приходила з більш сталих компаній. Через це до побудови адаптаційного процесу було приділено багато уваги і були налаштовані активності, які вказані в таблиці 2.3.3. Необхідно було на початку роботи дати розуміння співробітнику як все працює в компанії, але не занадто формально і максимально емпатично.

Таблиця 2.3.3

Приклади адаптаційних активностей

Цінність	**Прояв цінності на практиці**
Йдемо разом (не наодинці)	В корпоративній соціальній мережі створені окремі тематичні канали, де можна запитати інформацію, яка цікавить, а також знайти однодумців по інтересах.
Емпатичність	Проведення зустрічей з people partner в середині випробувального терміну для уточнення незрозумілих моментів та отримання зворотнього зв’язку від співробітника
Ділитись контекстом	В перший день на пошту нового співробітника надходить лист з описом основних принципів роботи в компанії, планом на перший тиждень та інформацію про важливі моменти. Також, в компанії був створений хендбук, куди поступово вноситься опис усіх процесів та де можна знайти всю важливу інформацію про компанію.

2.3.4. Утримання

Як було написано раніше, плинність кадрів за власним бажання була однією з проблем, з якою стикалась компанія. Найпоширенішою причиною було названо нерозуміння того, як і що саме відбувається в компанії та проблема кроскомандної комунікації. Тому в заходах був зроблений акцент на налагодженні комунікації — зробити так, щоб якомога частіше ділитись інформацією, що відбувається в компанії, оперативно отримувати зворотній зв’язок та реагувати на нього, що дуже важливо в стартапах. Приклади наведені у таблиці 2.3.4.

Таблиця 2.3.4

Приклади втілення цінностей на етапі утримання співробітників

Цінність	**Прояв цінності на практиці**
Йдемо разом (не наодинці)	Усі заходи всередині компанії направлені на підтримання командного духу та об’єднання людей. Окрім звичайних тімбілдінгів та корпоративів, в компанії святкують визначні метрики, який досяг продукт, щоб відзначити всі команди, що до того причетні.

Продовження таблиці 2.3.4

Емпатичність	Регулярні зустрічі з менеджерами та people partners один на один допомагають вчасно отримувати і давати зворотній зв’язок та корегувати процеси.
Розкриваємо свою суперсилу	Кожен співробітник має можливість запропонувати провести будь-який захід по інтересах — так в компанії є тематичні зустрічі, де обговорюють подорожі, технології, настільні ігри тощо.
Малі перемоги → великі цілі	Kudos — це ініціатива, яка проводиться раз на квартал та допомагає відзначати людей за великі та малі перемоги. Кожен може подякувати будь-кому за будь-що пов’язане або ні з роботою. Протягом тижня збираються дані у форму, а потім анонсується на всю компанію. Протягом 2021 року було зібрано більше 1000 «кудосів».

Продовження таблиці 2.3.4.

Ділитись контекстом	Share the context — це окремий вид загальнокомандних зустрічей. Проводиться раз на тиждень у форматі «вільний мікрофон» — будь-яка людина з будь-якої команди може виступити та розказати, що зараз відбувається в команді, які подальші плани та з чим потрібна допомога. На відміну від all-hands зустрічей, які проводяться раз на місяць та де більше виступають керівники компанії та діляться стратегічними цілями, share the context — це більше про тактичні дії.
Експерименти →майбутні результати	Кафетерій бенефітів — це програма винагороди, яка була створена після того, як було отримано зворотній зв’язок від співробітників, що звичайні винагороди занадто тривіальні. Шляхом загальнокомандних обговорень за тиждень була створена зовсім нова гнучка програма винагород, яка потім лише вдосконалювалась через постійний зворотній зв’язок від співробітників.

Як результат, плинність кадрів за власним бажанням в кінці 2021 року знизилась на 3,1 %(рис. 2.3.4.)

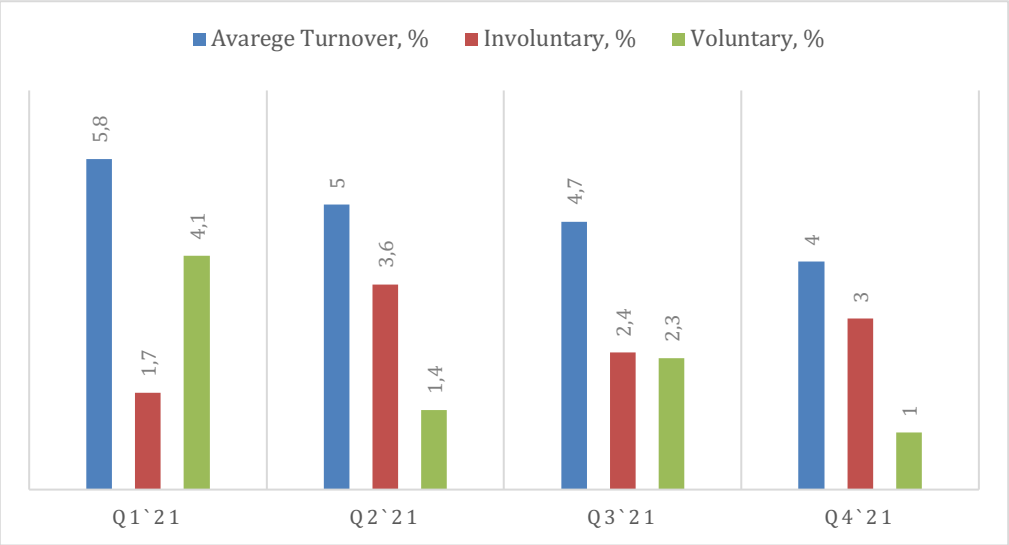

Рис. 2.3.4 Статистика плинності кадрів за 2021 рік

2.3.5. Кар'єрне зростання та розвиток

Як імплементовані деякі цінності в процес навчання можна побачити в таблиці 2.3.5. Так як технології, які використовуються в додатках нові, то дуже важко знайти спеціалістів на ринку праці. Тому, в планах на 2022 рік було створення внутрішніх шкіл та спільнот, програм менторства всередині компанії.

Таблиця 2.3.5

Імплементація цінностей в процес навчання

Цінність	**Прояв цінності на практиці**
Емпатичність	Feedback 360 раз на квартал допомагає отримувати усесторонній зворотній зв'язок від менеджера, колег та людей, з якими більше всього працює співробітник. За допомогою цього інструменту вчасно можна реагувати на зміни.

Продовження таблиці 2.3.5

Розкриваємо свою суперсилу	Внутрішнє та зовнішнє навчання, яке частково фінансується компанією допомагає людині вдосконалюватись та вивчати щось нове. Також, компанія підтримує внутрішні ротації всередині, коли людина може перекваліфіковуватись та продовжувати роботу в іншому відділі.
Ділитись контекстом	Після проходження навчання заохочується поділитися всередині команд вивченим — провести невеликий лікбез або тезисно написати у внутрішніх каналах комунікації.

2.3.6. Прощання з компанією

При виході людини з компанії особлива увага приділяється тому, з якими викликами стикнувся працівник, щоб не допускати таких помилок в подальшому та оперативно трансформувати процеси. Також, в компанії робиться все можливе, щоб залишитись з людиною в хороших відносинах, адже ця людина буде транслювати своє відношення до компанії назовні. Нижче наведені деякі заходи та їх кореляція з цінностями компанії.

Таблиця 2.3.6.1

Імплементація цінностей в процес звільнення

Цінність	**Прояв цінності на практиці**
Йдемо разом (не наодинці)	Refacians Gang — після звільнення людини з нею зберігається зв’язок за допомогою чату, де перебувають усі люди, які працюють та працювали в компанії. Це допомагає не втрачати контакт та зберігати дружні стосунки.
Емпатичність	Exit interview допомагає отримати зворотній зв’язок щодо процесів та комунікації всередині компанії та ідеї щодо їх покращення.
Ділитись контекстом	Прощальне повідомлення на всіх в загальні чати від співробітника, який звільняється, допомагає тримати співробітників в курсі, які зміни відбулися, до кого звертатися та дає можливість подякувати колезі за роботу.

Підводячи підсумок неможливо оминути фінансову складову імплементації цінностей. (табл.2.3.6.2). В кінці року через систематичність комунікацій та налагодження внутрішніх процесів зменшився час на розробку додатка, що призвело до економії близько 6300 доларів. Також зменшення часу на закриття вакансії та зменшення плинності кадрів призвело до економії в 3825 доларів. Визначення цінностей власними

силами призвело до зменшення витрат на залучення зовнішніх спеціалістів. Проводячи аналіз ринку спеціалістів, які консультують з питань впровадження корпоративних цінностей, була визначена вартість на впровадження такого проєкту в Reface у розмірі 2400 доларів. Загалом, рентабельність інвестицій складає 12,8% в перший рік.

Таблиця 2.3.6.2

Економічний ефект від впровадження цінностей

Економічний ефект	
Економія від впровадження власними силами	$2400
Економія від зменшення витрат часу на розробку додатка (збільшення продуктивності)	$6300
Зменшення витрат на рекрутинг	$3825
Всього	$12525
Витрати	
Процес визначення цінностей	$5475
Вартість витраченого часу на імплементацію цінностей у процеси	$6348
Cash flow	$702
ROI	12,8%

2.4. Роль цінностей в воєнний час

Ранок 24 лютого 2022 року почався майже в усіх однаково — з повідомлення про початок повномасштабної війни. Те, що відбувалось всередині кожної компанії важко описати, але такі критичні моменти як ніколи підсвічують «вузькі місця» корпоративної культури. З перших хвилин повномасштабного вторгнення співробітники компанії почали допомагати один одному хто чим може. Синергія всередині компанії досягала свого максимуму, всі діяли як єдиний механізм. В кризовій ситуації дуже чітко підсвітилися всі цінності, які були всередині кожного співробітника і співпадали з цінностями компанії. В таблиці нижче наведені ситуації, де відчутно ту чи іншу цінність.

Таблиця 2.4.1

Прояв цінностей в період повномасштабної війни

Цінність	**Прояв цінності на практиці**
Йдемо разом (не наодинці)	В перший день війни було створено окремий канал допомоги у внутрішній мережі, де кожен міг запропонувати та запросити допомогу з логістикою, житлом тощо.
Емпатичність	Керівники компанії з розумінням ставилися до ситуацій, з якими стикалась кожна людина в період вторгнення, тому у кожного було стільки часу, скільки треба для адаптування до нових умов, вирішення своїх потреб та підлаштування до нових реалій.
Розкриваємо свою суперсилу	Кожен співробітник з першого дня війни і по сьогодні воюють на своєму фронті — хтось в ЗСУ/Тро, хтось займається логістикою гуманітарної допомоги, хтось залучений у кібервійськах. З початку повномасштабної війни компанія тісно співпрацює з міністерствами для використання технологій машинного навчання в військових цілях.

Продовження таблиці 2.4.1

Малі перемоги → великі цілі	Перехід на формат повної віддаленої роботи вносив свої корективи в усі процеси компанії, доводилось швидко підлаштовувати їх.
Ділитись контекстом	На початку війни кожні 2-3 дні проводились загальні зустрічі, де керівники компанії ділилися ситуацією всередині організації, планами на найближче майбутнє та новинами, щоб усі в Reface розуміли що очікувати і на що розраховувати.
Експерименти →майбутні результати	На початку війни співробітники запропонували віддавати частину своєї заробітної плати на потреби ЗСУ. Потім створилась ініціативна група з фінансистів, юристів, бізнес-менеджерів, маркетологів тощо, які оформили благодійний фонд, до якого вже долучились внесками не тільки співробітники, а й відомі зірки з Європи, США тощо. Ще офіційно не запустившись, фонд зібрав 180 тис. доларів на потреби армії.

ВИСНОВКИ

Впровадження цінностей і загалом управління корпоративною культурою в організації — це постійний процес та щоденна кропітка праця. Успіх компанії визначається не тільки побудовою систем управління, а й сильною корпоративною культурою, особливим стилем, які, ґрунтуючись на цінностях, сприяють досягненню й збереженню провідних конкурентних позицій.

Обираючи шлях впровадження корпоративних цінностей необхідно брати до уваги на якому етапі життєвого циклу знаходиться організація. На власному досвіді, чим швидше впроваджувати цей процес, тим легше буде вплітати цінності в повсякденні процеси компанії.

Підбираючи співробітників, в яких мотивація, цінності, ставлення, норми поведінки є близькими до корпоративної культури компанії, ми отримуємо організацію, яка працює як злагоджений механізм. Цінності, як маяк, допомагають знайти шлях до вирішення складних завдань та прийти консенсусу в складних питаннях.

Звичайно, впровадження цінностей не є універсальною пігулкою, яка вирішить всі складності в компанії. Тому, перед тим як обирати шлях впровадження цінностей необхідно чітко зрозуміти що саме треба покращити, в чому першочергова причина проблеми та якими метриками контролювати ефективність.

У випадку з Reface ми діяли як і з продуктом, який виробляємо — тестували гіпотези. Такий підхід можна обирати в стартапах, невеликих компаніях або в окремих відділах. Успішність цього проєкту була обумовлена також свободою дій, вмотивованістю та залученістю всіх співробітників та бажання зробити компанію кращим місцем роботи. Гіпотези були підтверджені — впровадження цінностей допомогло виділити компанію на ринку праці, залучити таланти, знизити витрати на рекрутинг та плинність кадрів за власним бажанням. В компанії повністю

не зник хаос в комунікаціях, адже це обумовлено етапом, на якому знаходиться компанія, але рішення стали прийматися набагато швидше, що значно підвищило продуктивність роботи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. J.Kotter. Does corporate culture drive financial performance? [Електронний ресурс] / Kotter // Forbes. – 2011. – Режим доступу до ресурсу: https://www.forbes.com/sites/johnkotter/2011/02/10/does-corporate-culture-drive-financial-performance/.
2. Blog. Employee Engagement Statistics: Does It Increase Productivity in 2022? [Електронний ресурс] / Blog // Teamstage. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: https://teamstage.io/employee-engagement-statistics/.
3. Людинократія. Створення компаній, у яких люди — понад усе, 2021. – 320 с. – (Ґері Гемел, Мікеле Заніні). – (9786177965625).
4. What is Startup Culture & How to Build It in 2022 [Електронний ресурс] // Failory. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: https://www.failory.com/blog/startup-culture.
5. What Is A Startup? [Електронний ресурс] // Forbes. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: https://www.forbes.com/advisor/investing/what-is-a-startup/.
6. 40+ Stats For Companies to Keep In Mind for 2021 [Електронний ресурс] // Glassdoor. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: https://www.glassdoor.com/employers/resources/hr-and-recruiting-stats/.
7. Culture is Key to Attraction & Retention: A Leader Who Gets It [Електронний ресурс] // Deliveringhappiness. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: https://blog.deliveringhappiness.com/culture-is-key-to-attraction-retention-a-leader-who-gets-it.
8. Great Resignation: Survey Finds 1 in 3 Are Considering Quitting Their Jobs [Електронний ресурс] // 2022 – Режим доступу до ресурсу: https://www.flexjobs.com/blog/post/survey-resignation-workers-considering-quitting-jobs/.

9. Мандіп Рай. Важливість цінностей для життєстійкості. [Електронний ресурс] // Business Resilience Summit. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: https://www.youtube.com/watch?v=TXwP_dmscpw.
10. A Global Survey on the Ambiguous State of Employee Trust [Електронний ресурс] // Harvard Business Review. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: https://hbr.org/2016/07/a-global-survey-on-the-ambiguous-state-of-employee-trust.
11. What is Company Culture? [Електронний ресурс] // LibertyMind. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: https://libertymind.co.uk/what-is-company-culture/.
12. Управління життєвим циклом корпорації, 2018. – 496 с. – (Іцхак Адізес). – (9786171253919).
13. How to Keep A Players Productive [Електронний ресурс] // Harvard Business Review. – 2006. – Режим доступу до ресурсу: https://hbr.org/2006/09/how-to-keep-a-players-productive.
14. Why the Millions We Spend on Employee Engagement Buy Us So Little [Електронний ресурс] // Harvard Business Review. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: https://hbr.org/2017/03/why-the-millions-we-spend-on-employee-engagement-buy-us-so-little.
15. Study: Most Job Seekers Abandon Online Job Applications [Електронний ресурс] // SHRM. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/technology/pages/study-most-job-seekers-abandon-online-job-applications
16. 15 New Recruiting Trends You Should Implement in 2021 [Електронний ресурс] // TalentLyft. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: https://www.talentlyft.com/en/blog/article/87/15-new-recruiting-trends-you-should-implement-in-2021.
17. What Happens When Your Employer Brand Doesn't Match the Employee Experience? [Електронний ресурс] // Glassdoor. – 2021. – Режим

доступу до ресурсу: https://www.glassdoor.com/employers/blog/employer-brand-match-employee-experience-2/

18. Competency and Values [Електронний ресурс] // College of Policing. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: https://profdev.college.police.uk/competency-values/.
19. Values based recruitment [Електронний ресурс] // NHS. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: https://www.hee.nhs.uk/our-work/values-based-recruitment.
20. The Secret To Making Better Hires [Електронний ресурс] // Forbes. – 2013. – Режим доступу до ресурсу: https://www.forbes.com/sites/mikemyatt/2013/02/14/the-secret-to-making-better-hires/?sh=1cd0c0c2d67c.
21. The Secret To Making Better Hires [Електронний ресурс] // Forbes. – 2013. – Режим доступу до ресурсу: https://www.forbes.com/sites/mikemyatt/2013/02/14/the-secret-to-making-better-hires/?sh=1cd0c0c2d67c.
22. 8 Practical Tips for Leaders for a Better Onboarding Process [Електронний ресурс] // Gallup. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: https://www.gallup.com/workplace/353096/practical-tips-leaders-better-onboarding-process.aspx.
23. CandE Research Reports [Електронний ресурс] // Talent Board. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: https://www.thetalentboard.org/benchmark-research/cande-research-reports/.
24. Improving the Employee Experience at Each Stage of the Employee Life Cycle [Електронний ресурс] // Gallup. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: https://www.gallup.com/workplace/323573/employee-experience-and-workplace-culture.aspx#ite-323597.

25. Why Is Hiring Taking Longer? [Електронний ресурс] // Glassdoor. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: https://www.glassdoor.com/research/app/uploads/sites/2/2015/06/GD_Report_3.pdf.
26. Research [Електронний ресурс] // Columbia University. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: https://qmss.columbia.edu/storage/Medina%20Elizabeth.pdf.
27. Transform Your Employees into Passionate Advocates [Електронний ресурс] // Harvard Business Review. – 2012. – Режим доступу до ресурсу: https://hbr.org/2012/01/transform-your-employees-into.
28. Fall 2021 Hiring Outlook [Електронний ресурс] // Monster. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: https://learnmore.monster.com/fallhiring2021-infographic-media.
29. 5 Surprising Employee Development Statistics You Should Know [Електронний ресурс] // Clear Company. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: https://blog.clearcompany.com/5-surprising-employee-development-statistics-you-dont-know.
30. Employee engagement: how to keep workers engaged in a meaningful way [Електронний ресурс] // Sprout Social. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: https://sproutsocial.com/insights/employee-engagement-guide/.
31. 3 Ways Leaders In The Workplace Can Create More Time For Deep Learning [Електронний ресурс] // Forbes. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: https://www.forbes.com/sites/ryanrobinson/2019/05/03/leaders-workplace-create-time-deep-learning/?sh=46333bd9b462.
32. Insights [Електронний ресурс] // SBI. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: https://sbigrowth.com/insights.
33. The Most Important Employee Lifecycle Activity You're Not Doing [Електронний ресурс] // Aberdeen. – 2014. – Режим доступу до ресурсу: https://www.aberdeen.com/blogposts/employee-lifecycle-offboarding/.

34. Why Offboarding Should Matter to your Company [Електронний ресурс] // Linkedin. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: https://www.linkedin.com/pulse/why-offboarding-should-matter-your-company-lisa-vanwyk/.
35. How Job Seekers are Using Glassdoor [Електронний ресурс] // Glassdoor. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: https://www.glassdoor.com/employers/blog/how-candidates-use-glassdoor/.
36. Offboarding: What it Means and Why it Matters [Електронний ресурс] // BambooHR. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: https://www.bamboohr.com/blog/offboarding-why-it-matters.
37. Google Play announces its list of the best apps 2020 with Ukrainian Reface in it [Електронний ресурс] // AIN. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: https://ain.capital/2020/12/02/reface-among-google-play-best-2020/.
38. Reface grabs $5.5M seed led by A16z to stoke its viral face-swap video app [Електронний ресурс] // TechCrunch. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: https://techcrunch.com/2020/12/08/reface-grabs-5-5m-seed-led-by-a16z-to-stoke-its-viral-face-swap-video-app.
39. СТАДИЯ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИИ [Електронний ресурс] // Adizas Institute Worldwide. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: https://adizes.ru/mladenchestvo.
40. Тренінг «Корпоративна культура, націлена на результат» [Електронний ресурс] // EY Ukraine. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: https://www.ey.com/uk_ua/academy.
41. The 6 Stages of Employee Lifecycle – Режим доступу до ресурсу: https://outthererpo.com/6-stages-of-employee-life-cycle/

<table>
<tr><th colspan="2">Go together (not alone)</th></tr>
<tr><td colspan="2">What it means: We are all Refacians. We win together, we fail together. Team > self. Synergy = bigger, better results.</td></tr>
<tr><td>How we show it:
Provide opportunities for all team members to give input
Give feedback on objectives & activities
Promote team spirit, praise colleagues for achievements
Collective retros — how to improve processes/policies to incorporate learnings</td><td>What we avoid:
Blame others for failures, disrespect, not giving credit to others, toxicity (creating poisonous or difficult environment for others)
Do not to take responsibility
Waiting for others to fix problems that you see</td></tr>
<tr><th colspan="2">Empathy is the key</th></tr>
<tr><td colspan="2">What it means: Think beyond yourself. We believe in using technology for good.</td></tr>
<tr><td>How we show it:
Consider the ideas of others, with an open mind, even if they are really different from yours
Think beyond the immediate technical goal — how will it impact real people who will use it?
If something isn’t right, make it known - call shit shit</td><td>What we avoid:
Put your ideas first at the expense of other good alternatives
Deceive others in words or actions
Let emotions such as jealousy or envy get the best of you and harm the work process</td></tr>
<tr><th colspan="2">Unleash your superpower</th></tr>
<tr><td colspan="2">What it means: We change the world every day. Opportunities by default.</td></tr>
<tr><td>How we show it:</td><td>What we avoid:
Get input only from a few people</td></tr>
</table>

● Being at Reface means excelling at what you do — look for opportunities to constantly grow professionally ● Go outside your comfort zone and support others in the same journey ● Don't be afraid to ask for more challenging tasks or to take responsibility for filling "gaps" ● Know that you belong	● Make decisions behind closed doors ● Limit yourself and others — e.g. always doing only what's strictly required ● Let mediocre projects pass as sufficient ● Stop growing and think that last year's project will be "enough" forever
Small wins → big goals	
What it means: Move fast, move forward. Aim for the moon, go step-by-step.	
How we show it: ● Improve first tries through frequent feedback and iterations ● Work with MVPs/modules to achieve progress rather than large, resource & time intensive gambles ● Enjoy and learn from the process even if an idea does not succeed	**What we avoid:** ● Overplan and prepare before a project (we should strive for 80% action, 20% planning) ● Act sporadic and disjointed without an overarching plan
Share the context	
What it means: We build & earn trust. We value others' contributions.	
How we show it: ● Explain things in a simple, logical way ● Get input from the team before making decisions ● Speak up	**What we avoid:** ● Be secretive, have closed communication channels ● Fail to ask for and incorporate feedback

	● Point out problems without suggesting or helping with solutions
Experiments → future results	
What it means: Be proactive. Try new, wild, crazy things. “I need numbers!” Fuckups should end with study.	
How we show it: ● Try (or at least share) ideas, even if they aren’t perfect or “final” ● Accept that mistakes happen, and there’s no need to assign blame, let’s learn from them ● Dare to try and experiment — it’s the only way to gain knowledge	**What we avoid:** ● Don’t be a perfectionist, dare to make mistakes ● Get stuck your proposals and not be ready to let go ● Rely on your intuition only and avoid data support as a reality-check