КЛЮЧЕВЫЕ ТРЕНДЫ РАЗВИТИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ

splusconsult.ru

2025

РЕЗЮМЕ

В условиях дефицита кадров, быстрых изменений на рынке труда и внедрения искусственного интеллекта (ИИ), корпоративная культура становится важным фактором привлекательности работодателя, где ключевую роль начинает играть человекоцентричный подход, учитывающий потребности и ценности сотрудников.

Для удержания талантов компании должны адаптировать корпоративную культуру, учитывая особенности разных поколений и направлений деятельности. Такая гибкая культура помогает быстро реагировать на вызовы, мотивировать персонал и сохранять конкурентоспособность компании.

ОСНОВНЫЕ ВЫЗОВЫ НА РЫНКЕ ТРУДА

- **Усиливающийся дефицит кадров**, особенно молодёжи (к 2030 году прогнозируется снижение численности населения до 35 лет на 5,6 млн человек)
- **Ускорение изменений** (смещение запросов и моделей поведения соискателей и др.), что вынуждает работодателей быстрее адаптироваться для сохранения привлекательности на рынке
- **Внедрение ИИ-инструментов для принятия решений и анализа данных** заставляет компании инвестировать в эту технологию для сохранения конкурентоспособности

ТРЕНДЫ РАЗВИТИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

- **Построение человекоцентричной культуры** через персонализацию условий для сотрудников с учетом их особенностей, потребностей и пр. Помимо создания комфортных условий труда, компании все больше уделяют внимание вопросам здоровья сотрудников и поддержке семей
- **Кастомизация HR-бренда** с учётом особенностей целевых аудиторий, включая адаптацию HR-коммуникаций
- **Внедрение ИИ в управление корпоративной культурой и HR-процессы**, что позволяет повысить уровень персонализации коммуникации и впечатлений от деятельности в целом (Employee Experience), а также эффективность управленческих процессов
- Продвижение **открытых коммуникаций**, устранение вертикальных и межфункциональных барьеров в коммуникациях

© 2025 ООО «С Плюс Консалтинг» (S+Consulting), компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Российской Федерации. Все права защищены.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 3

КЛЮЧЕВЫЕ ВЫЗОВЫ НА РЫНКЕ ТРУДА 4

ПОСТРОЕНИЕ ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОЙ КУЛЬТУРЫ 5

КАСТОМИЗАЦИЯ КОММУНИКАЦИЙ HR-БРЕНДА
С УЧЕТОМ ОСОБЕННОСТЕЙ ЦЕЛЕВОЙ АУДИТОРИИ 7

ВНЕДРЕНИЕ ИИ В УПРАВЛЕНИЕ
КОРП. КУЛЬТУРОЙ И HR-ПРОЦЕССЫ 8

ПРОДВИЖЕНИЕ ОТКРЫТОСТИ КОММУНИКАЦИЙ 9

ПРАКТИКИ ВОВЛЕЧЕНИЯ СОТРУДНИКОВ
В КОРПОРАТИВНУЮ КУЛЬТУРУ 10

МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ
КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРОЙ 11

© 2025 ООО «С Плюс Консалтинг» (S+Consulting), компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Российской Федерации. Все права защищены.

ВВЕДЕНИЕ

Ожидается, что к 2030 году **усиление кадрового дефицита** продолжится на фоне сокращения численности трудоспособного населения. Особенно острой становится нехватка молодежи, и в этих условиях **компании неизбежно столкнутся с усилением конкуренции за квалифицированные кадры**, прежде всего за молодых специалистов.

Растущие и динамичные запросы молодого поколения сотрудников заставляют работодателей все активнее предлагать **персонализированные условия труда. Молодежь особенно чувствительна к корпоративной среде, высоко ценит открытость, индивидуальный подход и разнообразие корпоративных льгот**. На этом фоне развитие современной, **человекоцентричной корпоративной культуры** становится критически важным фактором конкурентоспособности на рынке труда.

Стремительный рост разнообразия ожиданий сотрудников требует от компаний гибкости и способности адаптироваться к новым вызовам. Сегодня для работодателей принципиально важно не только **расширять спектр корпоративных льгот** и **адаптировать коммуникационные практики под различные ожидания сотрудников**, но и внедрять современные технологии, включая искусственный интеллект, для персонализации впечатлений от деятельности (Employee Experience). Именно такая, **гибкая и ориентированная на человека корпоративная среда,** позволяет организациям привлекать, удерживать и максимально раскрывать потенциал талантливых молодых специалистов.

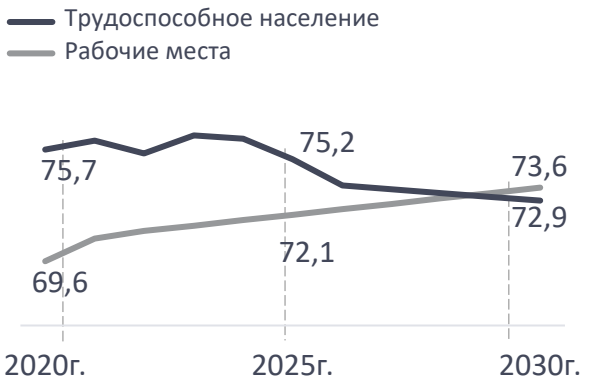
В рамках данного исследования анализируются **ключевые тренды корпоративной культуры**, которые помогают организациям адаптироваться к современным вызовам рынка труда, строить эффективные коммуникации и создавать конкурентное преимущество через **развитие человеческого капитала**.

© 2025 ООО «С Плюс Консалтинг» (S+Consulting), компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Российской Федерации. Все права защищены.

ДЕФИЦИТ КАДРОВ

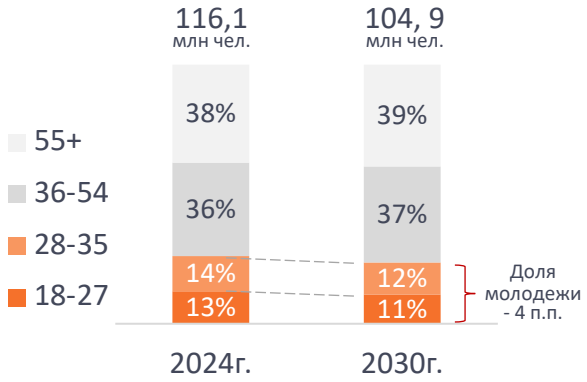
Сегодня Россия сталкивается с серьёзным демографическим **кризисом.** Так, согласно прогнозу Росстата, численность трудоспособного населения **сократится на 2,8 млн** человек, а численность населения в возрасте до 35 лет – на **5,6 млн** человек (см. рис. 1 и 2).

Рис. 1. Динамика трудоспособного населения и количества рабочих мест в РФ, млн чел./мест



Источники: данные Росстата, данные Минэкономразвития, анализ S+

Рис. 2. Структура населения РФ по возрастным группам (18 лет и старше)

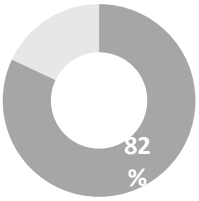


Сокращение трудоспособного населения приведёт к серьёзному **дефициту квалифицированных специалистов** и усилению **конкуренции**, особенно **за молодых профессионалов**.
Эти демографические тенденции создают долгосрочные вызовы для работодателей, требующие разработки новых, гибких стратегий привлечения и удержания талантов на современном рынке труда.

НЕОБХОДИМОСТЬ БЫСТРОЙ АДАПТАЦИИ

Следующим ключевым вызовом на рынке труда становится **необходимость быстрой адаптации к постоянно меняющейся среде**. Новые внешние и внутренние факторы требуют от бизнеса высокой гибкости и оперативности в изменениях (см. рис. 3). Для успешного управления этими трансформациями компаниям необходимо **выстраивать человекоцентричную корпоративную культуру**, которая поддерживает сотрудников, и помогает им комфортно воспринимать изменения, а также гибко реагирует на динамику запросов сотрудников.

Рис. 3. Доля сотрудников, считающих корпоративную культуру устаревшей



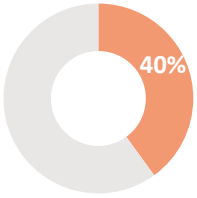
82% сотрудников считают, что в их компаниях корпоративная культура отстает от текущей скорости изменений

Источники: рыночные исследования, анализ S+

ЦИФРОВИЗАЦИЯ И ВНЕДРЕНИЕ ИИ

В условиях растущей конкуренции на рынке труда компании всё активнее **внедряют цифровые технологии и искусственный интеллект** для повышения конкурентоспособности. ИИ позволяет **анализировать данные о сотрудниках, проводить предиктивную HR-аналитику, улучшать вовлечённость и персонализировать обучение и коммуникации**. Около 40% компаний банковского сектора уже используют ИИ в управлении корпоративной культурой и HR-процессами (см. рис. 4). Это способствует более эффективным решениям и развитию человекоцентричной среды в условиях быстрых изменений.

Рис. 4. Применение ИИ в корпоративной культуре и HR-процессах в банковской отрасли



~40% компаний в банковской отрасли используют ИИ в управлении корп. культурой и HR-процессах

Источники: рыночные исследования, анализ S+

© 2025 ООО «С Плюс Консалтинг» (S+Consulting), компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Российской Федерации. Все права защищены.

ПОСТРОЕНИЕ ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОЙ КУЛЬТУРЫ (1/2)

Современные компании осознают: устойчивое развитие невозможно без внимания к людям. **Человекоцентричность** становится не просто трендом, а основой корпоративной стратегии.

Компании, которые выстраивают системную работу с опытом сотрудников, получают долгосрочные эффекты — от укрепления HR-бренда до **повышения производительности труда и вовлечённости сотрудников.**

Но точечные изменения не работают — необходима системная перестройка подхода.

Модель человекоцентричной организации (см. рис. 5) базируется на двух ключевых элементах:

1. Развитие инструментария корпоративной культуры

Базовый уровень включает создание комфортной рабочей среды, клиентоориентированность внутренних сервисов, ДМС, гибкие форматы работы и корпоративные мероприятия.

На продвинутом уровне сюда добавляются широкие возможности для развития, продвижение открытости и расширение программ социальной поддержки.

2. Персонализация опыта сотрудников

На базовом уровне — адаптация корпоративной культуры под специфику бизнес-единиц через HR-бизнес-партнёров и внутренних амбассадоров.

На продвинутом — **гиперперсонализация**, когда траектории развития, льготы и коммуникации выстраиваются под каждого сотрудника, в том числе с использованием инструментов искусственного интеллекта.

Осознание топ-менеджментом стратегической ценности сотрудников — людей, а не функций — является **ключевым условием** успешной реализации человекоцентричной модели.

Рис. 5. **Модель построения человекоцентричной организации**

Построение человекоцентричной культуры означает не только создание комфортных условий труда, но и развитие сотрудников по пяти ключевым направлениям: **профессиональное развитие, признание, счастье в деятельности, дом и семья, здоровье и спорт.**

Источник: анализ S+ на основе исследований рыночных практик

© 2025 ООО «С Плюс Консалтинг» (S+Consulting), компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Российской Федерации. Все права защищены.

ПОСТРОЕНИЕ ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОЙ КУЛЬТУРЫ (2/2)

02

Человекоцентричная организация

* инициативы, направленные на улучшение физического и ментального здоровья сотрудников через регулярную физическую активность
Источник: анализ S+ на основе исследований рыночных практик

Направления развития человекоцентричной организации

РАЗВИТИЕ СОТРУДНИКОВ

- Растёт запрос работников на персонализированные карьерные траектории, учитывающие особенности разных поколений (X, Y, Z, Альфа).
- Компании внедряют постоянное обучение и внутреннюю мобильность («внутренний рынок персонала»).
- Цифровые ассистенты и ИИ-рекомендации становятся стандартом.

ПРИЗНАНИЕ

- Нематериальная мотивация и публичное признание становятся все важнее для работников.
- Компании внедряют платформы для обратной связи между сотрудниками (peer-to-peer).
- Признание становится частью регулярных корпоративных коммуникаций.

СЧАСТЬЕ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

- Компании целенаправленно работают над созданием атмосферы доверия, поддержки и открытости.
- Тимбилдинги трансформируются в сообщества по интересам.
- Широкие возможности по корпоративным активностям и нетворкингу становится важным фактором привлекательности работодателя.

ДОМ И СЕМЬЯ

- Гибкий график и удалёнка стали базовым ожиданием сотрудников.
- Компании расширяют семейные программы: лагеря, стипендии, обучение, мероприятия для детей.
- Поддержка сотрудников с детьми становится важным фактором удержания и лояльности сотрудников.

ЗДОРОВЬЕ И СПОРТ

- Компании расширяют возможности по ДМС и внедряют комплексные well-being программы.
- Корпоративный спорт становится «must have» для крупных организаций: компании создают команды и инфраструктуру для для занятий спортом.
- В корпоративные практики входят новые форматы: киберспорт и фиджитал-спорт.

Кейсы

X5 Group — цифровая платформа развития
Каждый сотрудник получает персональные рекомендации по курсам и карьерным шагам.
Результат: рост вовлечённости и ускорение адаптации новичков.

Альфа-Банк — система «Спасибо»
Сотрудники благодарят коллег в приложении. Более 70% сотрудников участвует хотя бы раз в месяц.

Газпром нефть — премия «Люди дела»
Лучших сотрудников регулярно отмечают не только внутри подразделений, но и на уровне всей компании.

Росатом — «Атомиада»
Ежегодный спортивный фестиваль для 30 тыс. сотрудников, формирующий общность и командный дух.

Ozon — корпоративные комьюнити
Внутри компании действуют тематические сообщества.

Сбер — дополнительный заработок в декрете
Сотрудники в декретном отпуске имеют возможность дополнительно зарабатывать, выполняя задания.

ПАО «Газпром» — «Газпром-классы»
Созданы спецшколы для подготовки детей сотрудников к поступлению в технические вузы.

Т-Банк — корпоративный well-being
В зале на 270 сотрудников проводятся занятия по йоге, единоборствам, реализуются программы психологической поддержки.

Сбер — киберспорт
Осуществляют поддержку фиджитал-спорта и проводят собственные турниры по кибердисциплинам.

© 2025 ООО «С Плюс Консалтинг» (S+Consulting), компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Российской Федерации. Все права защищены.

КАСТОМИЗАЦИЯ КОММУНИКАЦИЙ HR-БРЕНДА С УЧЕТОМ ОСОБЕННОСТЕЙ ЦЕЛЕВОЙ АУДИТОРИИ

03

В условиях возрастающей конкуренции на рынке труда **формирование сильного HR-бренда** становится для компаний инструментом стратегического притяжения и удержания квалифицированных специалистов, талантов.

Среди универсальных инструментов продвижения бренда — **официальный канал компании в мессенджерах и социальных сетях**, обеспечивающий оперативную коммуникацию с кандидатами. Дополнительно значительный эффект даёт **привлечение внешних амбассадоров**, которые усиливают доверие и позитивное восприятие HR-бренда.

Компании фокусируют усилия на **взаимодействии** с наиболее дефицитными целевыми группами — **молодыми специалистами и профессионалами из IT-сферы**. Для этих сегментов разрабатываются астомизированные стратегии привлечения и вовлечения, учитывающие их мотивационные драйверы и карьерные ожидания.

Основные механизмы продвижения бренда работодателя

- **Создание привлекательного профиля компании на сайтах по поиску работы**
- **Создание сообществ вокруг лидеров мнений, в том числе через амбассадоров бренда**
- **Спонсорство, активное присутствие в СМИ, участие в профессиональных мероприятиях и благотворительность**
- **Разработка карьерного раздела на корпоративном сайте**

Для отдельных целевых групп разрабатываются специализированные стратегии привлечения

МОЛОДЕЖЬ (18-27 ЛЕТ)

- Кейсы и чемпионаты по реальным задачам работодателей — такие мероприятия позволяют студентам проявить себя в решении реальных бизнес-задач, а работодателям — оценить их потенциал в условиях, приближенных к практике
- Онлайн-квесты и геймификация обучения
- Амбассадоры бренда среди студентов и лидеров мнений

Кейс

Альфа-Банк разработал браузерную игру для молодежи 18–25 лет, находящейся в поиске первой или второй работы. Она включала три уровня и знакомила участников с преимуществами работы в банке. В результате за период её проведения количество резюме по целевым вакансиям **увеличилось в 7 раз.**

IT-СПЕЦИАЛИСТЫ

- Хакатоны и CTF-соревнования (например, поиск уязвимости в системе кибербезопасности)
- Тематические митапы и продуктовые конференции
- Партнёрство с вузами и профильными школами

Кейс

Ежегодная «**IT-тусовка» (YACAMP)**, организуемая Яндексом **для тимлидов, техлидов, бэкенд- и мобильных разработчиков**. Мероприятие сочетает обсуждение актуальных тем продуктовой разработки с неформальным общением.

Кейс

Т-Банк привлекает IT-специалистов через проведение **хакатонов, технологических фестивалей** и соревнований по **спортивному хакингу, таких как Tinkoff CTF**. Также банк организует **образовательные программы**, включая Финтех Школу.

© 2025 ООО «С Плюс Консалтинг» (S+Consulting), компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Российской Федерации. Все права защищены.

ВНЕДРЕНИЕ ИИ В УПРАВЛЕНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРОЙ И HR-ПРОЦЕССАМИ

04

Все больше компаний внедряют инструменты искусственного интеллекта в работу с персоналом и управление корпоративной культурой. **ИИ помогает автоматизировать рутинные HR-задачи** — от подбора и адаптации сотрудников до оценки вовлеченности и развития талантов. В сфере корпоративной культуры **ИИ применяется для анализа настроений в команде, выявления ценностных разрывов, персонализации внутренних коммуникаций и подбора релевантных форматов вовлечения.** Такие технологии позволяют быстрее реагировать на культурные изменения, выстраивать целевые сценарии развития корпоративной среды и повышать согласованность действий сотрудников с целями организации.

Использование инструментов ИИ в управлении корпоративной культурой

Онбординг и адаптация

- Сбор и анализ обратной связи
- Персональный подбор информации и виртуальный ассистент

Корпоративная культура

- Подробная диагностика эмоционального состояния и производительности команды и сотрудников с рекомендациями на основе полученных данных
- Личный ассистент сотрудника для ежедневных задач
- Мониторинг и советы по физической активности

Обучение и развитие

- Составление индивидуальных материалов и плана обучения (для массовых позиций)
- Рекомендации HR-специалистам для карьерного консультирования

Преимущества использования инструментов ИИ в HR-процессах и корпоративной культуре

ИИ-решения позволяют повысить эффективность кадровых процессов до 30%

за счёт автоматизации, персонализации и анализа данных

Геймификация в онбординге способствует:

- **росту вовлечённости сотрудников на 48%**
- **снижению текучести кадров на 36%,**

улучшая адаптацию и первое впечатление от компании

Использование инструментов ИИ в Альфа-Банке

1 Искусственный интеллект для анализа состояния команды и обратной связи от руководителя

С помощью моделей машинного обучения **проводятся диагностика** работы и состояния команды и **разрабатываются рекомендации** для руководителей.

2 Формирование индивидуального трека по адаптации в игровом формате

ИИ формирует каждому новичку **персонализированные ресурсы и обучающие материалы** в игровом формате, в зависимости от роли и подразделения. Материал дополнительно закрепляется с помощью тестов и мини-игр, адаптированных в зависимости от успеваемости сотрудника.

Источники: рыночные исследования, анализ S+, данные официального сайта компании

© 2025 ООО «С Плюс Консалтинг» (S+Consulting), компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Российской Федерации. Все права защищены.

ПРОДВИЖЕНИЕ ОТКРЫТОСТИ КОММУНИКАЦИЙ

05

Прозрачные коммуникации становятся стандартом корпоративной культуры. Они повышают доверие, облегчают взаимодействие между подразделениями и помогают быстрее адаптироваться к изменениям. Это снижает издержки, ускоряет процессы и формирует единую корпоративную среду.

Инструменты и форматы

Компании выстраивают открытые коммуникации через практические инструменты:

- чёткое распределение ролей и постановку общих целей
- обучение командной и кросс-функциональной работе
- использование единых информационных платформ

Принципы открытости коммуникаций...

- **Прозрачность и открытость данных**
- **Трансляция ценностей и стратегии**
- **Открытость обмена мнениями и идеями**
- **Регулярная обратная связь**

...которые целесообразно использовать в разных видах коммуникаций

Формальная оценка	▸ Четкие критерии ▸ Системный анализ ▸ Поддержка развития
Личное общение	▸ Открытый диалог ▸ Персонализация ▸ Доверие
Публичные коммуникации	▸ Признание заслуг ▸ Мотивация других ▸ Передача ценностей

Примеры эффективных практик коммуникаций

Применение инструментов вертикальных коммуникаций для вовлеченности сотрудников

Кейс

Для вертикальной коммуникации Росатом использует:

- каскадирование информации с уровня генерального директора до каждого сотрудника
- адресную работу с активом отрасли (молодежью, волонтерами, командами поддержки изменений, рабочими и инженерами)
- опросы 360, фокус-группы, личные встречи для получения обратной связи от руководителя
- прямые линии с сотрудниками
- пульс-опросы для анализа производительности и эмоционального состояния сотрудников

Развитие навыков обратной связи у руководителей

Кейс

В Академии лидерства руководители Сбера **обучаются важности и качеству предоставления обратной связи, а также ее конструктивному применению**, для этого доступны VR-тренажеры, где руководители дают обратную связь виртуальному сотруднику.

Источник: анализ S+ на основе исследований рыночных практик

© 2025 ООО «С Плюс Консалтинг» (S+Consulting), компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Российской Федерации. Все права защищены.

ПРАКТИКИ ВОВЛЕЧЕНИЯ СОТРУДНИКОВ В КОРПОРАТИВНУЮ КУЛЬТУРУ

06

Вовлеченность персонала является важной метрикой для бизнеса, которая **способствует повышению производительности и снижению текучести кадров**.

В целях повышения вовлеченности компании развивают внутренние сообщества, в т.ч. по ЗОЖ и спорту, создают условия для работы с идеями сотрудников и развивают институт наставничества.

Ключевые решения для повышения вовлеченности:

Развитие внутренних сообществ, в т.ч. по ЗОЖ

Формирование атмосферы доверия, обмена опытом и сопричастности является фундаментом крепкой корпоративной культуры.

Корпоративный спорт и проекты ЗОЖ не только укрепляют здоровье сотрудников, но и повышают их лояльность, создавая сильное чувство принадлежности.

Кейс

Например, **VK People Club** предлагает широкий спектр активностей: от спортивных лиг до благотворительных акций. Сотрудники находят единомышленников, а компания получает более сплоченные команды.

Кейс

Burger King Community фокусируется на неформальном общении и общих ценностях, что позволяет сотрудникам чувствовать себя частью большой семьи и обмениваться идеями.

Эффект: снижение текучести кадров, укрепление горизонтальных связей, улучшение психологического климата.

Система работы с идеями сотрудников

Внедрение культуры непрерывных улучшений через цикл **«Предложи → Внедри → Оцени → Улучши»** значительно повышает операционную устойчивость и адаптивность компании.

Таким образом, сотрудники не только выполняют свои обязанности, но и активно участвуют в оптимизации процессов.

Кейс

Ярким примером является **ЛУКОЙЛ**, где система подачи идей позволяет каждому сотруднику предлагать инновации. Внедрение лучших идей приводит к существенному снижению издержек и ускорению процессов, а авторы получают вознаграждение.

Эффект: снижение издержек, ускорение процессов, повышение инновационности.

Развитие института наставничества

Поддержка сотрудников на всех этапах жизненного цикла через институт наставничества является ключевым фактором их успешной адаптации и развития. Различные модели наставничества (классическое, обратное, партнёрское) способствуют эффективной передаче знаний, развитию лидерских качеств и сохранению корпоративных ценностей.

Кейс

Так, в **ФНС России** наставничество активно используется для быстрой адаптации молодых специалистов и формирования кадрового резерва.

Кейс

В **Северстали** система наставничества охватывает различные уровни, от обучения новичков до развития управленческих навыков, способствуя формированию сильного кадрового потенциала.

Эффект: ускорение адаптации, сохранение ценностей, развитие лидерских качеств сотрудников.

Сочетание внутренних сообществ, системы работы с идеями и института наставничества формирует целостную модель корпоративной культуры, где сотрудники чувствуют сопричастность, влияние и поддержку.

Такой подход делает компанию более устойчивой к внешним вызовам и обеспечивает долгосрочную конкурентоспособность на рынке труда.

© 2025 ООО «С Плюс Консалтинг» (S+Consulting), компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Российской Федерации. Все права защищены.

МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРОЙ (1/2)

На рынке существуют различные модели организации функции управления корпоративной культурой. В зависимости от необходимости “культурной” самостоятельности (гибкости) бизнес-единиц можно выделить централизованные и децентрализованные (см. табл. 1).

Табл. 1 **Сравнительный анализ моделей организации функции управления корпоративной культурой**

		Численность персонала	Численность функции КК	Описание организации функции управления корпоративной культурой	Фокус управления корпоративной культурой
Централизация функции без автономии бизнес-единиц	**Крупная финансовая организация**	**17 000** человек	**18** штатных единиц	▸ Централизованный отдел корпоративной культуры и внутренние амбассадоры в разных функциях ▸ Модель позволяет транслировать корпоративную культуру непосредственно через рабочую среду ▸ Топ-менеджмент и менеджеры среднего звена принимают активное участие в работе с амбассадорами	▸ Корп. культура (видение, миссия и ценности) ▸ Развитие HR-бренда
	Крупный FMCG	**10 000** человек	**8** штатных единиц		▸ Развитие HR-бренда ▸ Корп. культура (вовлеченность) ▸ Корпоративный спорт ▸ Корп. коммуникации (открытость, обратная связь)
	Крупный ритейлер	**30 000** человек	**18** штатных единиц		▸ Корп. культура (вовлеченность) ▸ Корп. коммуникации (обратная связь, открытость, признание) ▸ Корпоративный спорт
	Финансовая организация	**2 500** человек	**10** штатных единиц	▸ Централизированный отдел корпоративной культуры без автономии бизнес-единиц ▸ Модель позволяет сохранить единый ценностный стандарт в различных бизнес-единицах и получать напрямую обратную связь от них, однако есть риск потери идентичности бизнес-единицы	▸ Корпоративная культура (соц. миссия и ценности) ▸ Корпоративный спорт (вовлеченность) ▸ Корп. коммуникации (открытость)
Модель с частичной самостоятельностью бизнес-единиц	**Крупная технологическая компания**	**90 000** человек	**200+** штатных единиц	▸ Централизированный отдел корпоративной культуры и автономные HR BP и амбассадоры в бизнес-группах ▸ Модель позволяет сохранить единый культурный код, адаптируя корп. культуру и комм. под специфику каждого бизнес-направления (ИТ, ритейл и др.), а также поддерживать высокую вовлеченность и персонализировано транслировать ценности за счет большого количества инструментов	▸ Корпоративная культура (культурный код и ценности) ▸ Корпоративный спорт (вовлеченность) ▸ Корп. коммуникации (открытость)
	Крупный агрохолдинг	**32 000** человек	**20** штатных единиц	▸ Централизированный отдел корпоративной культуры и автономные HR BP в бизнес-единицах ▸ Модель позволяет адаптировать корпоративную культуру под бизнес-единицы, но имеет риск разной трактовки ценностей и стандартов	▸ Развитие HR-бренда (социальный пакет) ▸ Корпоративный спорт ▸ Корп. коммуникации (признание)
	Крупная финансовая организация	**8 000** человек	**20** штатных единиц	+ Отдел корпоративной культуры своими силами реализует различные исследования, подготовку визуальных, аудио-, видео- материалов, ведение соц. сетей и выпуск корпоративного журнала	▸ Корпоративная культура (социальные ценности) ▸ Развитие HR-бренда

Независимо от модели организации функции управления корпоративной культуры...

- Распространена практика **адаптации корпоративной культуры под специфику бизнес-единиц** (при этом, в централизованных моделях эта гибкость достигается через внутренних амбассадоров)
- Многие компании уделяют большое внимание **трансляции ценностей и развитию корпоративного спорта** как инструмента повышения вовлеченности

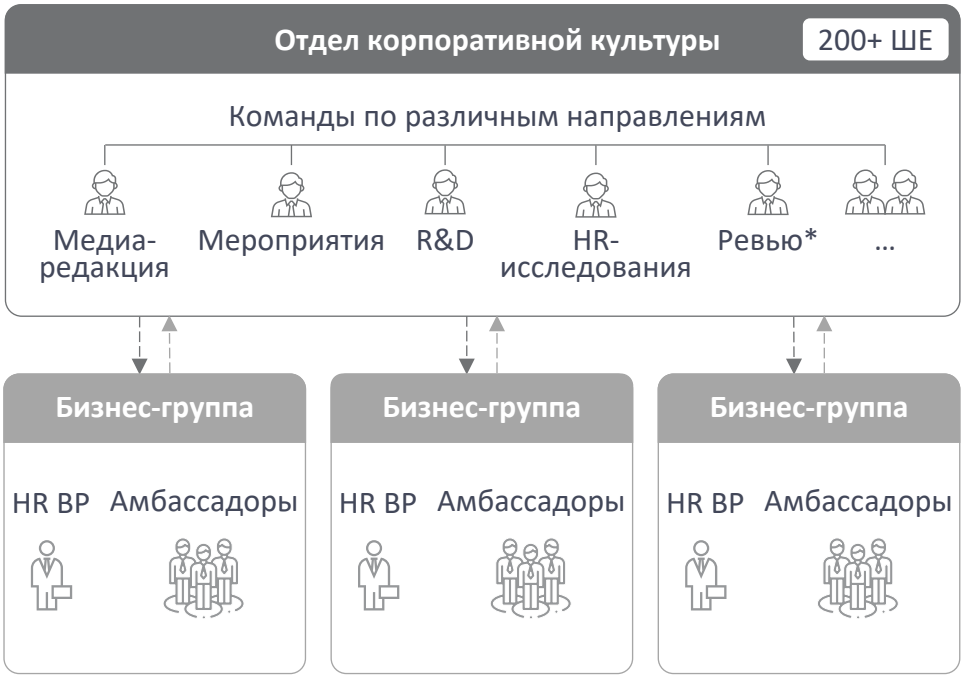
Источники: данные интервью с экспертами, анализ S+

© 2025 ООО «С Плюс Консалтинг» (S+Consulting), компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Российской Федерации. Все права защищены.

Пример организации функции

Крупная технологическая компания, общая численность персонала — 90 тыс. чел. (численность основного персонала — 30 тыс. чел.). Фокус — на развитие единого культурного кода, трансляции ценностей и открытые коммуникации.

Организация функции управления корпоративной культурой



Функции отдела корпоративной культуры:

- поддержка культурного кода
- трансляция ценностей
- медиаконтент и общие мероприятия
- работа с сообществами и др.

Функции HR BP и амбассадоров:

- мониторинг вовлечённости и лояльности
- поддержка бизнес-целей
- предложение идей по улучшению корпоративной культуры

Основные направления развития корпоративной культуры

1 Продвижение культуры открытых коммуникаций:

- Еженедельные общие собрания с возможностью прямых вопросов руководству
- Приложение для вопросов и ответов: сотрудники могут задавать вопросы и голосовать за них, самые важные выносятся на обсуждение
- Регулярное обучение руководителей инструментам обратной связи

2 Обеспечение высокой вовлеченности сотрудников и трансляция ценностей:

- Сообщества по интересам (спорт, языки, забота о животных и др.), объединяющие тысячи сотрудников.
- Дважды в год опрос вовлечённости с адресными мерами по улучшению среды.
- Автоматизированный онбординг с персонализированным расписанием и встречами с руководителем.
- Тимбилдинги, спортивные и интеллектуальные мероприятия.
- Внутренние медиа (в т.ч. Telegram-каналы), посты с высоким откликом (10 000+ реакций).

*Ревью – это процесс оценки, анализа или обратной связи по работе, проекту, задаче или сотруднику
*HR BP – HR бизнес-партнер
Источники: данные интервью с экспертами, анализ S+

© 2025 ООО «С Плюс Консалтинг» (S+Consulting), компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Российской Федерации. Все права защищены.

МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРОЙ (3/3)

ПРЕИМУЩЕСТВА описанной модели в рамках крупной группы компаний

01

Сохранение единого культурного кода в различных бизнес-группах за счет высокой согласованности между отделом корп. культуры и HR BP в бизнес-группах

02

Адаптация отдельных элементов корпоративной культуры под специфику бизнес-групп

03

Ускорение реакции на запросы и изменения в бизнес-группах за счет постоянного мониторинга уровня вовлеченности персонала в каждой бизнес-группе

04

Все мероприятия и инициативы отдела корпоративной культуры формируются на основе анализа данных (data-driven* подход), что делает их более эффективными

НЕДОСТАТКИ описанной модели в рамках крупной группы компаний

01

Значительные расходы на функцию из-за большого количества мероприятий и инициатив, а также расширенного штата

В условиях дефицита кадров задача привлечения и удержания персонала становится стратегически важной для бизнеса. На этом фоне компании инвестируют в создание человекоцентричной корпоративной культуры, предоставляющей сотрудникам персонализированный опыт работы.

Это укрепляет HR-бренд работодателя и снижает текучесть кадров, а также позволяет устойчиво развиваться в долгосрочной перспективе.

Развитая корпоративная культура становится фактором конкурентоспособности компаний на рынке.

*Data-driven - подход к управлению, который опирается на знаниях и выводах, полученных на основе анализа больших данных

Источники: данные интервью с экспертами, анализ S+

© 2025 ООО «С Плюс Консалтинг» (S+Consulting), компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Российской Федерации. Все права защищены.

Компания S+ реализует проекты по диагностике текущего состояния корпоративной культуры и разрабатывает комплексные концепции её развития, в том числе в рамках функциональных стратегий.

В своей работе S+ учитывает актуальные рыночные тренды и лучшие отраслевые практики, что позволяет создавать эффективные и устойчивые модели корпоративной культуры, соответствующие стратегическим целям компании.

КОНТАКТНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Елена Лазько
Генеральный директор S+
Тел.: +7-903-753-32-86
E-mail: lazko@splusconsult.ru

Ольга Ошарова
Директор S+
Тел.: +7 (916) 686-89-74
E-mail: osharovaov@splusconsult.ru

Сергей Комов
Менеджер S+
Тел.: +7 (999) 919-96-33
E-mail: komovsa@splusconsult.ru

https://splusconsult.ru

© 2025 ООО «С Плюс Консалтинг» (S+Consulting), компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Российской Федерации. Все права защищены.