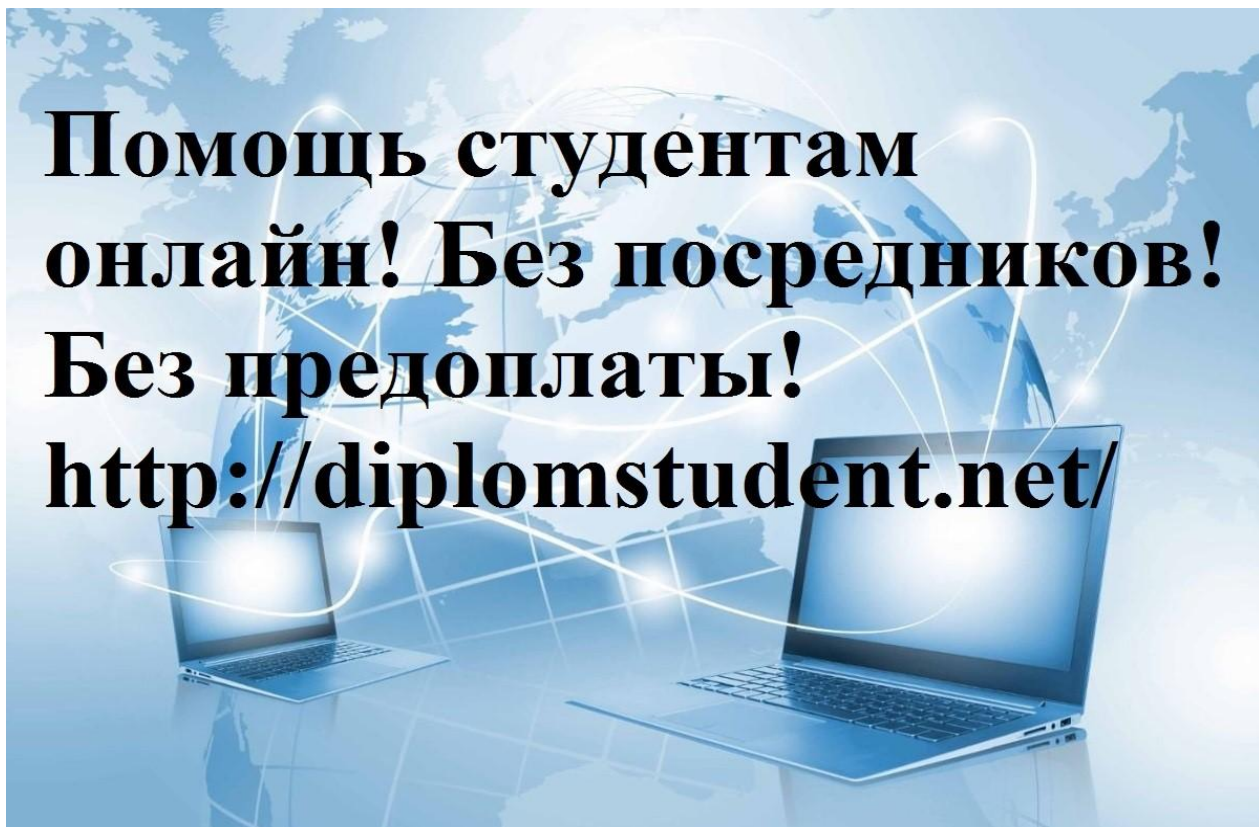


**Помощь студентам
онлайн! Без посредников!
Без предоплаты!
<http://diplomstudent.net/>**



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«УФИМСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ НАУКИ И ТЕХНОЛОГИЙ»

Институт гуманитарных и социальных наук
Высшая школа философии, психологии и социологии
Кафедра политологии и связей с общественностью

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ПО ПРОГРАММЕ БАКАЛАВРИАТА
(исследовательская)

**ФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ КОММЕРЧЕ-
СКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ
(НА ПРИМЕРЕ ООО «ОБЛАКО 365»)**

УФА – 2025

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ.....	10
1.1. Понятие и структура корпоративной культуры.....	10
1.2. Роль лидерства в формировании корпоративной культуры.....	14
1.3. Влияние корпоративной культуры на эффективность бизнеса.....	22
2. ПРОЦЕСС ФОРМИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ НА ПРИМЕРЕ ООО «ОБЛАКО 365»	29
2.1. Анализ текущей ситуации и ценностей компании	29
2.2. Инструменты и методы формирования корпоративной культуры	36
2.3. Проблемы и вызовы при реализации корпоративной культуры.....	43
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	53
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ.....	58
ПРИЛОЖЕНИЕ 1	62

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования корпоративной культуры в современных условиях бизнеса невозможно переоценить. Данная дипломная работа посвящена теме формирования и развития корпоративной культуры в компании. В западных странах уже давно используют этот механизм для успешного ведения бизнеса и достижения поставленных целей компании. В настоящее время всё более актуальными становятся вопросы построения эффективной корпоративной культуры. «Необходимо продолжить внедрение принципов меритократии в кадровую политику государственных предприятий, национальных компаний и бюджетных организаций».

Актуальность темы обусловлена ростом конкуренции в сфере обслуживания, производства товаров и услуг и необходимо формирование конкурентных преимуществ, одним из которых является корпоративная культура. Сегодня необходимо управлять тем, что люди думают и чувствуют, формировать общественное мнение и настроение. Такое управление предполагает установление и ведение целенаправленных систематических коммуникаций с различными группами общественности - с партнерами, с широкой общественностью и средствами массовой информации, с местной общественностью и госструктурами, с финансовой общественностью и, конечно же, с работниками. В работе с последними возникает потребность в создании единой системы ценностей, норм и правил, т.е. корпоративной культуры, позволяющей достичь эффективной работы, сосредоточиться на достижении целей компании, и самореализоваться самим сотрудникам. Вот здесь и приходят на помощь «управленцам» специалисты по связям с общественностью. Ведь в их компетенцию входит не только работа с внешней средой, но и с внутренней, для создания благоприятного имиджа компании и среди ее работников. Постоянно подвергаясь влиянию со стороны внешней среды приспосабливаясь к изменениям, современная организация должна иметь способность формировать и накапливать потенциал, который может обеспечить не только свое-

временную и адекватную реакцию на воздействия внешней среды, но и даст возможность активно изменять окружающую действительность, эффективно управлять функционированием и развитием многочисленных элементов и подсистем организации. В последнее же время, в условиях высококонкурентной и динамичной деловой среды, все чаще стали говорить о важности и необходимости формирования философии фирмы и развития корпоративной культуры. Этот потенциал деятельности организации во многом обеспечивается благодаря корпоративной культуре: того, ради чего люди стали членами организации; того, как строятся отношения между ними, какие принципы и методы выполнения работ используются в деятельности организации.

Организация формирует собственный облик, в основе которого лежит специфическое качество производимой продукции и оказываемых услуг, правила поведения и нравственные принципы работников, репутация в деловом мире и т.п. Менеджмент и корпоративная культура взаимосвязаны и взаимообусловлены. При этом управление не только соответствует культуре организации, сильно зависит от нее, но и оказывает влияние на формирование и адаптацию культуры к новой стратегии. Поэтому менеджеры должны уметь управлять культурой своей организации.

Корпоративная культура - это новая область знаний, входящая в серию управленческих наук. Она выделилась из также сравнительно новой области знаний - корпоративного управления, которое изучает общие подходы, принципы, законы и закономерности в управлении большими и сложными организациями.

Проблема исследования заключается в том, что, несмотря на наличие обширных теоретических и эмпирических данных о корпоративной культуре, на практике остаются неразрешенными вопросы, касающиеся механизма формирования и внедрения эффективной корпоративной культуры в конкретных коммерческих организациях. Недостаток исследований, посвященных адаптации теоретических концепций к реальным условиям рабочего ок-

ружения, создает разрыв между теорией и практикой, требуя дальнейшего изучения и анализа.

Степень научной разработанности. Проблематикой изучения корпоративной культуры занимались множество авторов, наиболее известными из них являются: Беляева И.Ю., Батаева Б.С., Беляева Е.Ю., Бутова Е.В., Волкова Ю.А. Горячева О. Н., Данилова О.В., Колесников А. В., Козлова Н.П., Козилова Л.В., Мошкова Л.Е., Пухова М.М., Харчилава Х.П., Чвякин В.А., Щербаченко П.С., Эскиндаров М.А. и другие. Однако, тему корпоративной культуры можно назвать не до конца изученной и требующей более детального исследования.

В связи с изложенной актуальностью, целью исследования является: разработка практических рекомендаций по совершенствованию корпоративной культуры в компании.

Для достижения этой цели необходимо решить несколько задач: рассмотреть теоретические аспекты корпоративной культуры и ее структуры; дать оценку формирования корпоративной культуры объекта исследования; выявить слабые места и наметить перспективные направления корпоративной культуры коммерческой организации; оценить экономическую и социальную эффективность.

Объектом исследования является -корпоративная культура коммерческой организации.

Предмет исследования- особенности формирования корпоративной культуры коммерческой организации на примере ООО «Облако 365».

Структура выпускной квалификационной работы. Структурно выпускная квалификационная работа состоит из введения, основной части, заключения, списка использованных источников и приложений. Во введении обосновывается актуальность, цель и задачи, объект и предмет исследования, методы и практическая значимость. Основная часть состоит из двух глав: теоретической и практической. В первой теоретической главе описано понятие и структура корпоративной культуры; изучена роль лидерства в формировании

корпоративной культуры; рассмотрено влияние корпоративной культуры на эффективность бизнеса. Во второй практической главе представлен анализ текущей ситуации и ценностей компании ООО «Облако 365», дана оценка инструментам и методам формирования корпоративной культуры объекта исследования; выявлены проблемы и слабые места в формировании корпоративной культуры; предложены мероприятия, направленные на совершенствование корпоративной культуры компании ООО «Облако 365» и оценена эффективность предложенных мероприятий. В заключении подведены итоги исследования.

Информационной базой исследования послужили учебные пособия, статьи, монографии по изучаемой проблеме, данные статистической и бухгалтерской отчетности объекта исследования и прочая информация.

В рамках исследования выдвигается гипотеза о том, что хорошо сформированная корпоративная культура в ООО «Облако 365» способствует повышению удовлетворенности сотрудников и клиентов, а также улучшению общего климата в компании, что в свою очередь ведет к значительно более высоким показателям производительности и конкурентоспособности.

Методы исследования будут включать теоретический анализ литературы, эмпирические методы, такие как опросы и интервью, а также анализ корпоративных документов и показателей эффективности для оценки реальных проявлений корпоративной культуры в исследуемой организации.

Практическая значимость работы заключается в том, что результаты исследования могут быть использованы на практике анализируемой компании, а также для разработки стратегий по оптимизации корпоративной культуры в других коммерческих организациях.

Новизна данного исследования заключается в разработке алгоритма, который предусматривает внедрение искусственного интеллекта и цифровизации в процесс корпоративной культуры.

В итоге, проведенное исследование направлено на более глубокое понимание корпоративной культуры и ее значения для успешного функционирования коммерческих организаций в современном бизнес-окружении.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

1.1. Понятие и структура корпоративной культуры

Понятие «корпоративная культура» вошло в обиход развитых стран в двадцатые годы прошлого столетия, когда возникла необходимость упорядочения взаимоотношений внутри крупных фирм и корпораций, а также осознания их места в инфраструктуре экономических, торговых и промышленных связей.

В современном бизнесе корпоративная культура выступает важным условием успешной работы фирмы, фундаментом ее динамичного роста, своего рода гарантом стремления к повышению эффективности.

Понимание корпоративной культуры необходимо для продвижения эффективного управления, создания благоприятной рабочей обстановки и достижения уникальности в конкурентной среде. В этом параграфе мы анализируем понятие корпоративной культуры, ее основные составляющие, взаимосвязь с корпоративной стратегией, а также влияние на удовлетворенность сотрудников и клиентов¹. Корпоративная культура может быть определена как система разделяемых значений, убеждений и норм поведения, характерная для организации. Она сигнализирует, как должны вести себя сотрудники, как относиться к своим обязанностям и к коллегам, но также отражает более широкие аспекты - миссию и видение компании.

Как утверждают Хастингс и Мейер (2018) в своем труде «Никаких правил. Уникальная культура Netflix»², культура компании формируется не только сверху вниз, но и активно развивается на всех уровнях, что подчеркивает важность взаимопонимания внутри коллектива. Корпоративная культура включает в себя несколько ключевых компонентов:

¹Анисимов А. Ю., Пятаева О. А., Грабская Е. П. Управление персоналом организации. - М.: Дашков и Ко. 2024. С.109

²Хастингс Рид, Мейер Эрин Никаких правил. Уникальная культура. Netflix: Хастингс, Мейер. Издательство Манн, Иванов и Фербер, 2021. С.22



Рисунок 1 – Компоненты корпоративной культуры

Взаимосвязь между корпоративной культурой и стратегией компании. Корпоративная культура напрямую влияет на стратегию компании, так как именно она создает контекст, в котором формулируются и реализуются бизнес-цели. Например, стараясь создать инновационную и открытую для экспериментов корпоративную культуру, компания может разработать стратегию, ориентированную на внедрение новых технологий и процессов. Это является важной составляющей долгосрочного успеха, как отмечает Беяева (2020) в своем учебном пособии по корпоративной социальной ответственности.

Корпоративная культура играет критически важную роль в формировании уровня удовлетворенности как сотрудников, так и клиентов. Исследо-

вания показывают, что положительная корпоративная культура способствует повышению удовлетворенности сотрудников, что, в свою очередь, отражается на качествах обслуживания клиентов и уровне их удовлетворенности. Высокий уровень удовлетворенности сотрудников, как подчеркивает Беспалова (2019), приводит к повышенной лояльности, меньшему уровню текучести кадров и улучшению показателей результативности работы.

Организационная культура включает в себя ряд дополнительных аспектов, состоящих из убеждений, ценностей, норм и ритуалов, которые влияют на поведение сотрудников и общее настроение в коллективе. В исследованиях описано множество классификаций корпоративной культуры, а также различных элементов, которые можно разделить на видимые элементы, такие как корпоративные правила и обычаи, так и более глубокие составляющие, такие как внутренние ценности и взгляды (движущие силы культурного поведения).

Уровни организационной культуры можно разделить на три категории:

1. Поверхностный уровень:

Включает в себя наблюдаемые аспекты культуры: логотипы, корпоративные цвета, оформление офисов. Эти элементы помогают создать первое впечатление о компании.

2. Подповерхностный уровень:

Включает в себя ценности и убеждения, которые поддерживают поверхностные элементы. На этом уровне просматриваются истинные мотивации, которые управляют поведением сотрудников.

3. Глубинный уровень:

Составляет базовые предположения о мире и о том, как должны действовать члены организации. Эти факторы трудно поддаются осознанию, однако они оказывают значительное влияние на корпоративную культуру³.

³Колесников А. В. Корпоративная культура : учебник и практикум для вузов. Издательство Юрайт, 2025. с.14

Организационную культуру нельзя рассматривать в отрыве от социально-культурной системы того общества, в котором находится данное предприятие. Другой подход рассматривает культуру общества как систему, состоящую из нескольких уровней. Эти уровни можно представить следующим образом (рис. 1 Приложение 1).

Культура малой социальной группы складывается из культуры личностей, входящих в неё, с учётом ограничений и факторов, которые накладываются в связи с характером деятельности людей, национальными, региональными особенностями, временем существования этой группы, значимостью выполняемых задач, характером управления (стилем руководства), необходимостью высокой степени у уровня интеграции группы.

Эти же аспекты, проявляясь в корпоративной среде, определяют стиль управления, обычаи и традиции внутри компании. Важно осознавать, что корпоративная культура не является статичной; она развивается и трансформируется в ответ на изменения в составе группы, её цели, а также влияние внешних факторов, таких как изменения в обществе или на рынке.

Эффективная корпоративная культура требует интеграции различных элементов, что способствует созданию взаимопонимания и сплоченности среди сотрудников, а также повышает их мотивацию и удовлетворенность, что, в свою очередь, положительно сказывается на результатах компании в целом.

На следующем этапе рассмотрим связь между корпоративной культурой и уровнем удовлетворенности через наглядную таблицу 1(Приложение 1), которая иллюстрирует как корпоративная культура влияет на организационные результаты компании.

Стоит отметить, что корпоративная культура является инструментом PR для формирования благоприятного имиджа компании и повышения лояльности сотрудников. Роль корпоративной культуры в PR заключается в следующем: а)создание и поддержание имиджа компании: корпоративная культура помогает определить и подчеркнуть идентичность организации, от-

ражает ценности, принципы и цели; б) укрепление командного духа и вовлечённости сотрудников: общие ценности и принципы помогают сотрудникам чувствовать себя частью команды и работать вместе на достижение общих целей; в) влияние на организационную эффективность: когда сотрудники разделяют общие ценности и действуют в соответствии с ними, это способствует более согласованной работе и благоприятной среде в коллективе⁴.

Переходя к следующему разделу работы, стоит отметить, что корпоративная культура играет важную роль в успешном функционировании любой организации, однако её неотъемлемой частью является лидерство. Лидеры не только задают стратегическое направление и ставят цели перед командой, но и активно формируют ту атмосферу и ценности, которые будут определять поведение сотрудников и общую динамику внутри компании.

1.2. Роль лидерства в формировании корпоративной культуры

Корпоративная культура—это совокупность ценностей, норм, принципов и практик, которые определяют поведение сотрудников и общую атмосферу в компании. Она формируется как результат взаимодействия различных факторов, и одним из наиболее значимых является стиль лидерства. Как заявляют исследователи, включая Дэйва Логана, эффективное лидерство не только устанавливает видение компании, но и создает среду, в которой сотрудники могут раскрыть свой потенциал (Логан, Д., 2014). Данный раздел работы посвящен аналитическому исследованию взаимосвязи между стилями лидерства и корпоративной культурой, а также тому, как лидеры могут способствовать созданию положительной атмосферы и формированию необходимых ценностей в организации⁵.

⁴Горячева О. Н. Внутренний PR как часть корпоративной культуры. URL: <https://vestnik.guu.ru/jour/article/viewFile/1781/932/>(дата обращения: 22.04.2025).

⁵ Демин Д. Корпоративная культура: Десять самых распространенных заблуждений / Демин Демин. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : Альпина Паблишер, 2022.с.87

Первоначальное использование термина «лидер» связано с началом XX века, когда понятие стало активно использоваться в управленческой практике и исследованиях. Лидерство — это способность влиять на других людей так, чтобы они добровольно следовали за лидером к общей цели, преодолевая сложности и препятствия. В отличие от формальной власти, которая опирается на должность, лидерство базируется на доверии и авторитете, которые нужно заслужить.

Лидерство имеет долгую историю. С древних времён люди искали лидеров, которые могли бы направлять и вдохновлять их. Например, в древних обществах лидерство часто ассоциировалось с военными и религиозными фигурами. В Древней Греции и Риме лидеры, такие как Александр Македонский и Юлий Цезарь, демонстрировали выдающиеся лидерские качества, которые вдохновляли их последователей.

В начале XX века начали появляться первые научные теории лидерства. Например, теория черт утверждала, что лидеры обладают определёнными врождёнными качествами, такими как харизма, интеллект и уверенность в себе. В середине XX века начали развиваться поведенческие теории лидерства, которые фокусировались на изучении поведения лидеров⁶.

Отечественная трактовка начала 70-х годов XX века проводит четкие границы между лидерством и руководством. Лидерство связано с управлением неофициальными внутригрупповыми и межличностными отношениями, в то время как руководство представляет собой целенаправленный процесс регулирования формальных отношений в рамках социальной организации. Таким образом, лидерство, будучи менее стабильным и зависимым от настроения группы, выступает как чисто психологическая характеристика, тогда как руководство становится социальным феноменом, основанным на распределении ролей управления и подчинения. Сравнительные параметры лидерства и руководства представлены в таблице 2 (Приложение 1).

⁶ Бехар Г. Дело не в кофе. Корпоративная культура Starbucks / Г. Бехар. - М.: Альпина Паблишер, 2023.

Лидерство понимается как процесс межличностного влияния, где иницилирующая сторона – это лидер, а последователи составляют группу. В то же время руководство воспринимается как форма формальных отношений, основанная на ролевом взаимодействии «руководитель-подчиненный», что подчеркивает необходимость формализации в процессе управления на более высоком уровне.

Таким образом, лидерство и руководство являются неотъемлемыми компонентами эффективного управления и саморазвития группы, каждый из которых выполняет свои уникальные функции в процессе достижения целей и решения задач. Сформулируем определение, которое является обобщением различных подходов к пониманию роли лидера:

Лидер - это человек, который способен влиять на группу людей, направляя и мотивируя их для достижения общих целей. Он может осуществлять как формальное, так и неформальное руководство, применяя различные стили лидерства, которые соответствуют специфике организационной культуры⁷.

Существует множество стилей лидерства, от автократического до трансформационного. В таблице 3 (Приложение 1) представлены основные стили лидерства и их влияние на корпоративную культуру. Лидеры служат примером для остального коллектива, их поведение и решения отражают ценности компании и транслируют их на всех уровнях организации.

Примеры ключевых аспектов влияния лидеров:

Руководители, демонстрирующие приверженность ценностям компании, вдохновляют сотрудников следовать их примеру. Если CEO активно поддерживает инициативы по социальной ответственности, это становится сигналом для всех сотрудников.

Лидеры, которые открыто общаются с коллективом, способствуют созданию доверительной и честной атмосферы. Например, ежеквартальные

⁷Беляева И.Ю. Корпоративная социальная ответственность. Изд-во КноРус, 2024 г.

встречи с основателем компании, как это делает Tesla, помогают сотрудникам лучше понимать стратегические цели и свою роль в их достижении.

Признание усилий и достижений сотрудников укрепляет их приверженность корпоративной культуре. Лидеры, которые не забывают награждать и поощрять своих сотрудников, создают культуру высокой производительности и вовлечённости.

Важно, чтобы лидеры инвестировали в развитие сотрудников, показывая, что они ценят и заботятся о профессиональном росте каждого члена команды. Примером может служить программа обучения лидерским качествам в Google, которая помогает сотрудникам развиваться и служить примером для новых команд.

Понимая и активно работая над формированием корпоративной культуры, лидеры могут превратить её в сильный инструмент для достижения успеха, значительно повышая конкурентоспособность и устойчивость компании.

Курт Левин предложил классификацию стилей лидерства, выделяя только три основных подхода: авторитарный, демократический и попустительский. Каждый из этих стилей характеризуется уникальными особенностями в организации групповой активности и взаимодействии между лидером и участниками группы. Классификация стилей лидерства по Курту Левину⁸ представлена в таблице 4 (Приложение 1).

Авторитарный стиль лидерства предполагает упор на центральное положение руководителя, который осуществляет единоличное направляющее воздействие. При этой модели управления персоналом руководитель, стремясь всеми силами централизовать власть, которой он добивается за счет своего авторитета, знаний, позиции, контроля материальным поощрением труда, а также посредством принуждения.

⁸Типы лидерства. Эксперимент Курта Левина. URL: <https://indsi.ru/> (дата обращения: 10.04.2025).

Демократический стиль лидерства предполагает коллективное принятие решений с учётом мнения всех членов команды. Руководитель создаёт среду, где каждый сотрудник чувствует свою значимость, но сохраняет за собой право окончательного решения.

Попустительский (либеральный) стиль лидерства — это подход, при котором руководитель минимально вмешивается в рабочие процессы, предоставляет сотрудникам высокую степень свободы в принятии решений и выполнении задач, фактически устраняясь от активной управленческой роли.

Итак, при осмыслении теории лидерских стилей, разработанной Куртом Левином, становится очевидно, что каждый стиль обладает уникальным набором сильных и слабых сторон. Их эффективность может значительно варьироваться в зависимости от специфики обстановки и целей, перед группой стоящих. Это подчеркивает необходимость тщательного подхода к выбору оптимального стиля лидерства, исходя из текущего контекста, потребностей коллектива и стремления к достижению определенных целей.

Стиль управления в значительной степени влияет на атмосферу внутри компании, формируя методы взаимодействия между коллегами и их отношение к своим профессиональным обязанностям. Руководители, предпочитающие поддерживать прозрачную коммуникацию и ценящие обратную связь, лежат в основе создания благоприятной среды, способствующей развитию взаимного доверия и уважения среди членов коллектива (Шейн, Э. Х., 2010).⁹

Лидеры играют ключевую роль в культивировании положительного рабочего климата через ряд методов. Прежде всего, им необходимо не просто разрабатывать перспективное мировоззрение и стратегический план, но и активно внедрять и продвигать ключевые принципы и ценности компании. Эффективные лидерские фигуры, в числе которых Стив Джобс, сыграли решающую роль в формировании культуры инноваций и творчества в Apple,

⁹Современные теории лидерства на Западе. URL: <https://кампуснко.рф/wp-content/uploads/2021/05/Теории-лидерства-на-Западе.pdf> (дата обращения: 10.04.2025).

давая каждому сотруднику возможность ощутить свою роль в важной миссии компании, как отмечено Уолтером Айзексоном в 2011 году.

Во-вторых, критично, чтобы руководители активно уделяли внимание коучингу и карьерному продвижению своих подчиненных. Систематически предоставляя конструктивную критику и создавая условия для развития навыков через образовательные программы, работники ощущают заботу и становятся более мотивированными.

В компании Google эффективно реализуют программы менторинга, способствующие совершенствованию профессиональных умений и улучшению работы персонала, влияя таким образом на укрепление корпоративного духа (Шмидт, Э. и Розенберг, Д., 2014).

В анализе управленческих стратегий ведущих мировых корпораций, определенные ключевые элементы выступают как фундаменты их корпоративной идентичности. В случае с Netflix, преимущественное значение придается развитию культуры, основанной на принципах свободы и ответственности. Руководство этой компании делегирует своим работникам значительные полномочия, обеспечивая тем самым благоприятные условия для принятия обдуманных управленческих решений и стимулирования инновационного мышления. Такой подход способствует взаимному уважению и доверию в коллективе, а также поддерживает ощущение личного вклада каждого сотрудника в общий успех компании.

Patagonia является прекрасным примером компании, акцентирующей внимание на устойчивом развитии и социальной ответственности. Руководство не ограничивается лишь пропагандой этих принципов, но и воплощает их в жизнь через конкретные поступки. Такой подход не только мотивирует работников, но и способствует формированию корпоративной культуры, в центре которой стоит общественная значимость, что подтверждается в работах Йвона Шуинара (2012).¹⁰

¹⁰Современные теории лидерства на Западе.URL: <https://кампуснко.рф/wp-content/uploads/2021/05/Теории-лидерства-на-Западе.pdf>/(дата обращения: 10.04.2025).

Лидерство играет критическую роль в развитии корпоративной культуры, влияя на стратегические и эмоциональные компоненты взаимоотношений в команде. В зависимости от принятого в организации стиля лидерства, это может способствовать укреплению корпоративных ценностей или, напротив, нанести им вред, основываясь на степени вовлеченности сотрудников в процесс.

Лидеры, отдавая предпочтение трансформационному или демократическому стилю руководства, способствуют формированию конструктивного климата в коллективе. Они помогают каждому члену команды осознать свою ценность и вкладываться в достижение общих целей. Такой подход неизбежно приводит к улучшению эффективности работы всей организации и культивирует здоровую, благоприятную рабочую атмосферу.

Заключая обсуждение о вкладе лидерства в развитие корпоративной культуры, мы приходим к пониманию, что влияние лидера на формирование групповых процессов критически важно для достижения целей компании. Лидер, действуя не только как генератор стратегических задач и руководящих указаний, но и как создатель условий для синергии индивидуальных и коллективных амбиций, вносит неоценимый вклад в развитие сотрудников и сплоченность команды. Производственная эффективность и персональное развитие находят свое гармоническое воплощение в подходах лидера, мастерски сочетающего регламент и творческую свободу, тем самым формируя уникальную атмосферу, где рождается взаимопонимание, доверие и коллективный дух.

Осмысление динамических аспектов лидерства включает в себя признание его роли в разработке и поддержании корпоративной культуры, которая улучшает вовлеченность сотрудников и стимулирует их на проявление инициативы, обеспечивая тем самым основу для доверия и взаимопомощи. Лидеры, которые осознают мотивационные стимулы и потребности своих подчиненных, способны создать климат взаимопонимания и прозрачности,

который выступает эффективным инструментом для увеличения продуктивности и эффективности на всех уровнях организации. Так, на фундаменте анализа существующих практик становится ясно, что образ лидерства определяет корпоративную атмосферу и представляет собой критическую опору для инновационных изменений в структуре предприятия.

Корпоративная культура играет ключевую роль не только как контекст для рабочих процессов, но и как важный элемент, стимулирующий успех компании. Синергия между стилем управления лидеров и организационной культурой создает особенную атмосферу, благоприятствующую тому, чтобы каждый член команды внес свой вклад в достижение общих целей. Из опыта мы знаем, что разные стили лидерства могут радикально менять динамику в коллективе - от создания условий стресса и агрессии до создания поддерживающей и воодушевляющей обстановки. Эти изменения не только затрагивают эмоциональное состояние сотрудников, но и напрямую влияют на их мотивацию и производительность, что, в свою очередь, существенно повышает эффективность всего бизнеса.

Эти изучения ясно демонстрируют значимость понимания, что корпоративная культура представляет собой не просто формальности, а живую систему, нуждающуюся в уходе и внимании. Она играет ключевую роль в рабочих процессах и может стать определяющим элементом, который решает, будет ли компания развиваться или испытывать проблемы из-за отсутствия внутреннего согласия. Осознание взаимосвязи между корпоративной культурой и лидерством открывает путь к разработке новых стратегий, помогающих организациям приспосабливаться к современным вызовам. Исходя из этого, необходимо более детально изучить, как корпоративная культура влияет на бизнес-процессы и вкладывается в достижение выдающихся успехов на всех структурных уровнях компании.

1.3. Влияние корпоративной культуры на эффективность бизнеса

Корпоративная культура — это совокупность ценностей, норм и установок, которые объединяют сотрудников компании и определяют их поведение в работе. Она проявляется в стиле руководства, способах взаимодействия в команде и подходах к решению задач.

Исследовательские данные подтверждают, что компании, обладающие эффективной и благоприятной корпоративной культурой, демонстрируют выше уровень эффективности работы и большую степень удовлетворенности персонала (Kotter & Heskett, 1992). Составляющие элементы корпоративной культуры изложены в таблице 5 (Приложение 1). Основываясь на анализе этой таблицы, которая представляет ключевые элементы корпоративной культуры, можно выделить несколько ключевых выводов.

Первостепенно, фундаментом, лежащим в основе корпоративной культуры, являются ценности. Они не просто складывают систему внутренних убеждений каждого из работников, но и служат направляющим компасом для их поступков, воплощая в себе ключевую философию, содействующую синергии в трудовом коллективе. Прочно утвержденные корпоративные ценности обеспечивают формирование согласованности в мышлении и действиях сотрудников, что напрямую способствует повышению эффективности работы всей организации.

Второе ключевое положение касается того, что миссия организации формирует ее идентичность и основную функцию. Это не просто формальность, а фундаментальная стратегическая цель, способствующая объединению персонала, их мотивации и осмыслению вклада в достижение общих амбиций. Четко артикулированная и мотивирующая миссия способствует укреплению лояльности среди сотрудников, что непосредственно сказывается на их эффективности и удовлетворении от работы.

В-третьих, корпоративные нормы и традиции формируют основу для поведенческих стандартов, которые направляют взаимодействия внутри кол-

лектива. Они определяют организационный этикет и способствуют созданию культуры взаимоподдержки и доверия, что существенно повышает продуктивность и общий дух сотрудничества. Компании, внедряющие положительные корпоративные нормы и традиции, обычно обладают более благоприятным и эффективным рабочим климатом.

Следовательно, ключевые аспекты корпоративной культуры, включая ценности, миссию, правила поведения и традиции, тесно связаны и взаимодополняют друг друга, создавая уникальную культурную структуру компании. Эта структура играет критическую роль в обеспечении эффективности работы организации, ее достижений и способности приспосабливаться к внешним переменам. Важно подчеркнуть, что эти элементы корпоративной культуры не существуют изолированно и в значительной степени зависят от качества управленческого лидерства. Эффективные лидеры способствуют укреплению корпоративной культуры, а благоприятная корпоративная среда, в свою очередь, способствует развитию лидерских навыков. Организации, способные синтезировать эти элементы, обычно достигают высоких результатов в своей деятельности и легче адаптируются к динамично меняющимся условиям рынка, что является ключом к их долгосрочному успеху.

Связь между культурой организации и её экономическим успехом объясняется так. Ключевые компоненты корпоративной культуры включают в себя установленные ценности, определенную миссию и принятые стандарты поведения, которые формируют внутреннюю атмосферу компании, способствуя определенной модели поведения и стимулированию работников. Этот механизм воздействия предполагает выполнение ряда последовательных действий. Данные действия опишем ниже на рисунке более подробно.

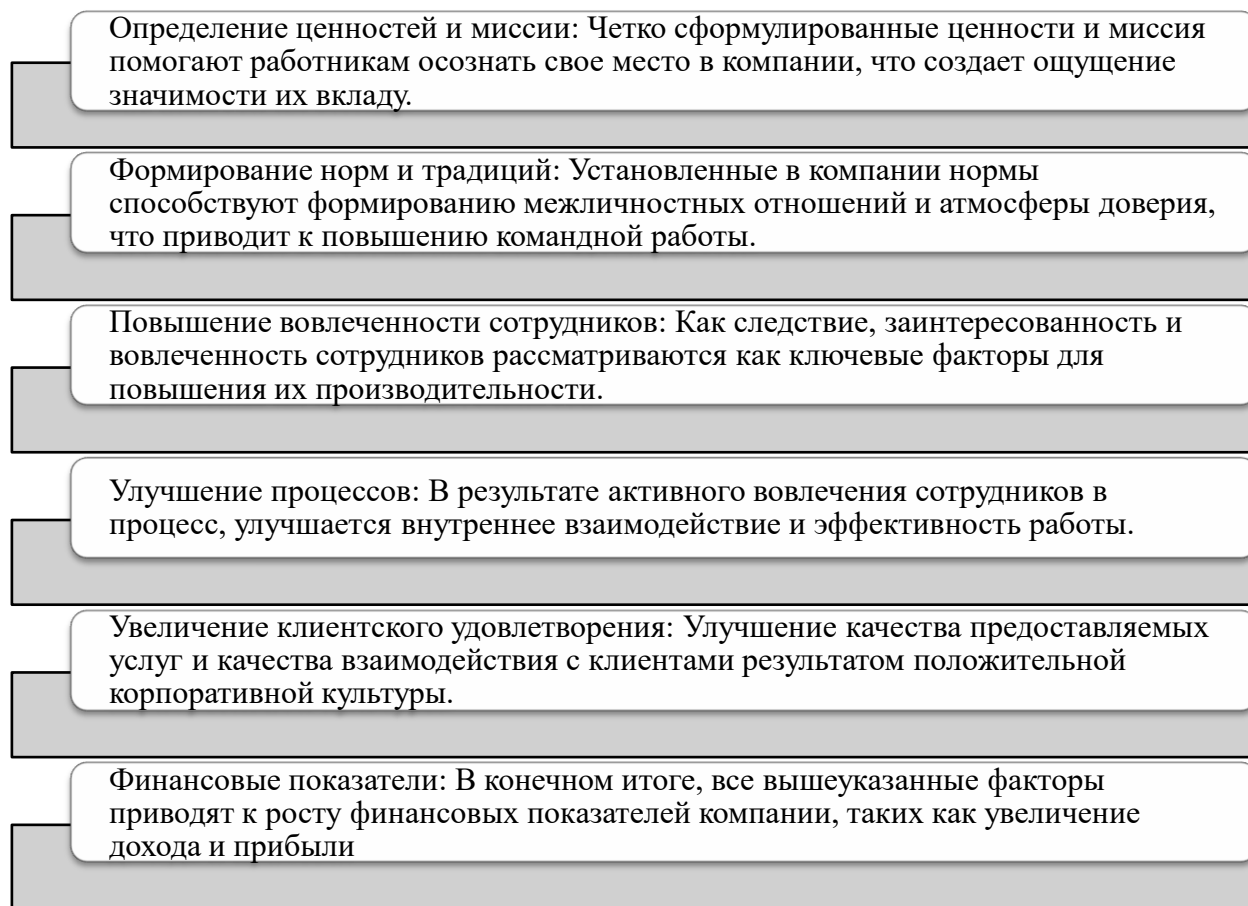


Рисунок 3 – Шаги корпоративной культуры¹¹

Исследования, проведенные такими учеными, как D. S. Schein (2010) и J. P. Kotter в соавторстве с J. L. Heskett (1992), подчеркивают, что компоненты корпоративной культуры оказывают непосредственное воздействие на финансовую производительность предприятий. Ключом к эффективности корпоративной культуры является ее способность улучшать продуктивность сотрудников, которая, в свою очередь, оказывает косвенное влияние на финансовые результаты.

Исследования рынка демонстрируют, что предприятия, обращающие серьезное внимание на аспекты корпоративной культуры, добиваются выдающихся успехов и более эффективно ориентируются в сложностях современной экономики. Этот взгляд получает своё подтверждение среди многих научных работ, выделяющих ключевую роль корпоративной культуры как

¹¹Беляева Ж.С. «Корпоративная социальная ответственность. Учебное пособие», 2020. с.38

ключевого элемента стратегии, способствующего улучшению бизнес-показателей.

Примером может служить аналитическое исследование от Gallup, датированное 2020 годом, которое демонстрирует, что компании, характеризующиеся интенсивной лояльностью работников к корпоративным ценностям, опережают своих конкурентов с точки зрения доходов на 20% и рентабельности на 21%. Данная статистика подчеркивает важность глубокой интеграции сотрудников в корпоративную среду и их энтузиазма по отношению к рабочим обязанностям. Такая вовлеченность напрямую способствует повышению общей эффективности работы персонала, что, в свою очередь, благоприятно отображается на финансовых результатах предприятия.

Принимая во внимание важность развитой корпоративной культуры, стоит подчеркнуть ее роль в эффективности коммуникативных процессов и партнерских взаимоотношениях внутри компании, а также в разработке стратегических преимуществ перед конкурентами на рынке. В качестве наглядного примера можно привести корпорацию Google, выделяющуюся благодаря своему уникальному подходу к корпоративной культуре, основанному на поощрении креативности и индивидуальности среди работников. Такая атмосфера способствует интенсивному генерированию инновационных идей и воплощению их в жизнь, что, в итоге, ведет к запуску новаторских продуктов и услуг, укрепляя тем самым позиции компании на рынке.

Компания Zappos демонстрирует, что качество обслуживания клиентов и внутренняя корпоративная культура, поддерживающая активное участие и вовлеченность сотрудников, могут стать ключевыми драйверами успешности бизнеса. Стратегия Zappos, направленная на создание выдающегося клиентского сервиса через культуру сотрудничества и внимания к деталям, способствовала повышению удовлетворенности и приверженности клиентов. Это, в свою очередь, стимулировало повторные покупки и устные рекомендации, что обеспечило постепенное увеличение доходов и операционной прибыли компании.

В России выделяется ряд компаний, прославившихся благодаря приверженности уникальным корпоративным ценностям, что способствует достижению ими высоких операционных показателей. Ключевым примером здесь выступает «СберБанк», который в последнее время интенсивно внедряет принципы прозрачности, инноваций и глубокого вовлечения персонала в рабочий процесс. Особое внимание уделяется стратегии обеспечения диалога между руководством и сотрудниками, предоставляя каждому возможность делиться своими идеями и предложениями по оптимизации рабочих процессов. Эти инициативы позволили значительно улучшить уровень сотрудничества и мотивации персонала, что напрямую сказывается на повышении качества обслуживания клиентов и улучшении экономических показателей организации, как это отмечено в годовых отчетах банка.¹²

Компания «Яндекс» выделяется среди прочих тем, что особое внимание уделяется развитию эмоционального интеллекта и активному вовлечению сотрудников в рабочий процесс. Создавая условия для комфортной и творческой атмосферы на рабочем месте, «Яндекс» добивается не только повышения производительности персонала, но и стимулирования инициативы по запуску новых проектов. Такой подход к управлению корпоративной культурой дает компании возможность постоянно находиться на острие инноваций и обеспечивать стабильное увеличение прибыли.

Следовательно, предприятия, нацеленные на достижение вершин успеха, должны фокусироваться на культивировании сильной корпоративной идентичности. Это затрагивает не только поддержку активности и вовлеченности работников, но и стремление к созданию благоприятного образа компании, обеспечение возможностей для карьерного роста и внимательное отношение к мнению персонала. Инвестиции в развитие корпоративной культуры способствуют не только оптимизации атмосферы в коллективе, но и за-

¹²Сбербанк: экосистема, корпоративная культура и возможности для карьеры. URL: <https://m-choice.ru/blog/сбербанк-экосистема-корпоративная-к//>(дата обращения: 12.05.2025).

кладывают надежную основу для будущего расцвета и конкурентоспособности организации. Превосходно налаженная корпоративная культура выступает в роли стратегического преимущества на рынке, как это наглядно демонстрируют примеры предприятий типа «Сбер» и «Яндекс», выделяющихся своей высокой степенью лояльности персонала и впечатляющими финансовыми достижениями.

Заключение первой главы подчеркивает, что корпоративная культура является фундаментальным элементом, определяющим все аспекты деятельности компании. В этом разделе были изучены ее значимость, структурные характеристики и процесс развития, показывающие ее влияние на стратегическое планирование и общую эффективность предприятия. Освещение корпоративной культуры как совокупности общих ценностей и стандартов поведения выделяет ее ведущую функцию в формировании уникального корпоративного имиджа.

В разделе, описывающем концепцию и состав корпоративной культуры, акцентируется внимание на обсуждении тесной связи между основополагающими принципами организации и ее стратегическими амбициями. Корпоративная культура играет ключевую роль не просто в создании атмосферы на рабочем месте, она также оказывает непосредственное воздействие на уровень удовлетворенности как сотрудников, так и потребителей услуг или товаров компании. Команды, которые эффективно работают в рамках выстроенной и здоровой корпоративной культуры, показывают значительно лучшие результаты в эффективности их работы. Это взаимосвязь между культурными аспектами и стратегическим развитием подчеркивает необходимость соблюдения осмысленного подхода к разработке и внедрению корпоративных ценностей, которые должны быть интегрированы в ежедневные операции компании.

В дальнейшем изложении о значении лидерства в развитии корпоративной культуры проведен анализ, демонстрирующий, как различные стили руководства могут формировать эмоциональную атмосферу в коллективе и

оказывать влияние на коллективные достижения. Лидеры, настойчиво стимулирующие прозрачность общения и активное участие сотрудников, вносят вклад в формирование более эффективного и инновационно настроенного рабочего пространства.

Итак, последняя часть первой главы углубляется в изучение взаимосвязи между корпоративной культурой и повышением производительности предприятий. Основательно разработанная и эффективно поддерживаемая корпоративная культура обеспечивает компаниям реализацию внутренних стандартов на высоком уровне и способствует развитию конкурентоспособности в изменчивых условиях рынка. Изучение опыта лидирующих предприятий демонстрирует, что в основу успешной корпоративной культуры вкладывается не только совокупность официальных процедур, но и динамичное явление, что стимулирует прогресс и гибкость компании перед лицом динамической экономической обстановки.

Таким образом, культура в пределах компании представляет собой ключевую составляющую, формирующую не только внутренний климат предприятия, но и служащую фундаментом его выхода на внешний рынок. Глубокое понимание и квалифицированное управление культурными аспектами, в сочетании с особенностями руководства, очерчивает базу для стратегии роста организации. Восприятие этих взаимозависимостей критично для способности компаний к прогрессу, интеграции новаторств и гибкости перед лицом перемен, что будет детально изложено в последующем разделе дипломного проекта.

2. ПРОЦЕСС ФОРМИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ НА ПРИМЕРЕ ООО «ОБЛАКО 365»

2.1. Анализ текущей ситуаций и ценностей компании

Компания ООО «Облако365»- это лидер в области ИТ-технологий, серверных решений и разработок, которая организована в форме общества с ограниченной ответственностью и осуществляет свою деятельность на основании действующих нормативно-правовых актов: Конституции РФ, ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью»¹³, Гражданского кодекса РФ, Трудового кодекса РФ, Налогового кодекса РФ и иных нормативно-правовых актов. Юридический адрес компании: 450093, Россия, Республика Башкортостан, г. Уфа, ул. Заки Валиди, д. 5, офис 305.

Организация ООО «Облако365» создала ИТ-маркет цифровых услуг, где собраны лучшие решения для бизнеса. ООО «Облако 365» разрабатывает программное обеспечение (приложения) для малого бизнеса. Некоторые из проектов компании: а)Premium Service -приложение для диагностики смартфона «Эвотор». Позволяет удалённо диагностировать и решать проблемы; б) «Сканер HID USB-COM»- приложение предназначено для переключения интерфейса подключения сканера штрих-кодов с USB-HID в USB-COM без дополнительной документации и инструкции к сканеру; в) «Эво-Тест»- программа для диагностики и обслуживания кассового аппарата.

Высококвалифицированные специалисты ООО «Облако365» регулярно повышают свою квалификацию и владеют самыми современными технологиями, что обеспечивает высокий уровень поддержки и обслуживания. Специалисты компании сопровождает клиентов на каждом этапе: от выбора услуг до их настройки и обслуживания, гарантируя долгосрочную и надежную эксплуатацию. Потенциальными клиентами организации являются:

¹³Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 N 14-ФЗ (ред. от 08.08.2024) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2025);

малый и средний бизнес, корпорации и стартапы, онлайн-магазины и платформы электронной коммерции, образовательные учреждения, IT-компании, финансовые организации, государственные учреждения, медицинские и научные центры. Для деятельности и продвижении на рынке электронной коммерции в компании создан интернет-ресурс, рис.2.

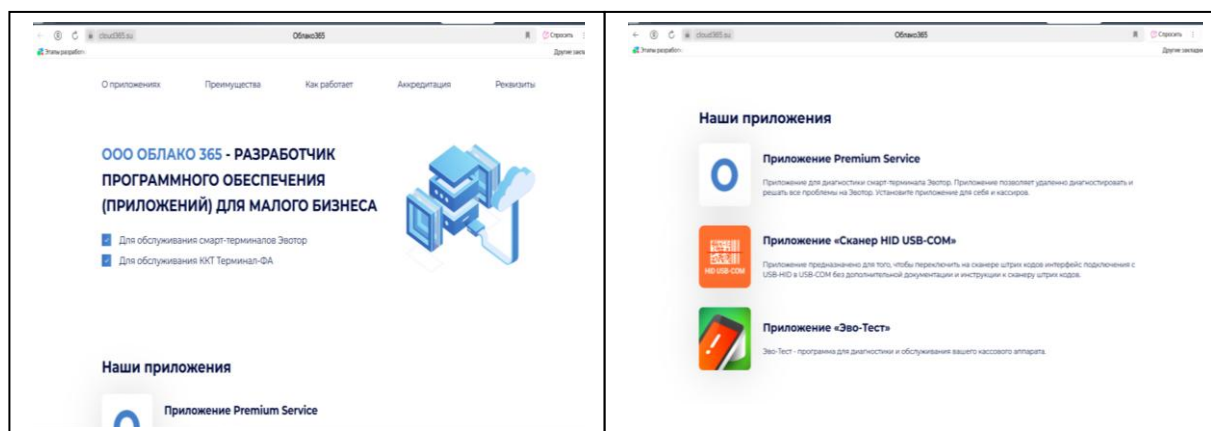


Рис. 2. Официальный сайт компании ООО «Облако365»¹⁴

Ценности IT-компании ООО «Облако365» включают принципы, которые направляют действия и решения организации, а также сотрудников: ориентация на результат и клиента, внутреннее предпринимательство и инновационность, гибкость и адаптивность, командная работа и сотрудничество, неформальность и дружелюбие, честность и прозрачность, табл.6.

Таблица 6

Ценности IT-компании ООО «Облако365»

№ п/п	Ценности	Описание
1	Ориентация на результат и клиента	Достижение поставленных целей, удовлетворение потребностей и ожиданий клиентов, постоянное улучшение качества продуктов и услуг.
2	Внутреннее предпринимательство и инновационность	Поощрение инициативы, креативности, экспериментирования и рискования, поиск и внедрение новых идей и решений, обучение и развитие.
3	Гибкость и адаптивность	Способность быстро реагировать на изменения внешней и внутренней среды, принимать нестандартные и сложные решения, меняться и учиться.
4	Командная работа и сотрудничество	Взаимоподдержка, доверие, уважение и открытость между сотрудниками, делегирование и распределение ответственности, обмен знаниями и опытом.

¹⁴ИТ компания «Облако». ООО «ОБЛАКО 365». Официальный сайт.URL: <https://cloud-365.net/company/contacts/>(дата обращения: 12.05.2025).

5	Неформальность и дружелюбие	Продолжение таблицы 6 Признание и учёт индивидуальности и разнообразия сотрудников, создание комфортной и весёлой атмосферы работы.
6	Честность и прозрачность	Максимальная открытость и честность во всех аспектах её деятельности. Честность перед клиентами, коллегами, партнерами.

Все выше изложенные ценности помогают компании ООО «Облако365» добиваться намеченных целей. Важнейшей ценностью является: честность и прозрачность. Преимуществами прозрачности являются: а) улучшение коммуникации и сотрудничества: открытые данные о ходе работы и статусе задачи упрощают взаимодействие внутри коллектива; б) повышение вовлечённости и ответственности: когда сотрудник видит общую картину, понимает цели бизнеса и свой вклад в их достижение, его мотивация и вовлечённость растут; в) своевременное выявление проблем: открытый статус задач и метрик помогает своевременно обнаруживать узкие места, задержки в выполнении задач, нехватку ресурсов или другие отклонения от плана; г) обоснованные управленческие решения: имея под рукой актуальные достоверные данные, руководство более эффективно планирует дальнейшие шаги, распределяет задачи, корректирует приоритеты и управляет рисками.

В организации предусмотрена линейно-функциональная структура управления, возглавляет компанию генеральный директор, в его подчинении находится: главный бухгалтер, начальник ИТ-отдела, начальник маркетолога и начальник отдела кадров, рис. 3.

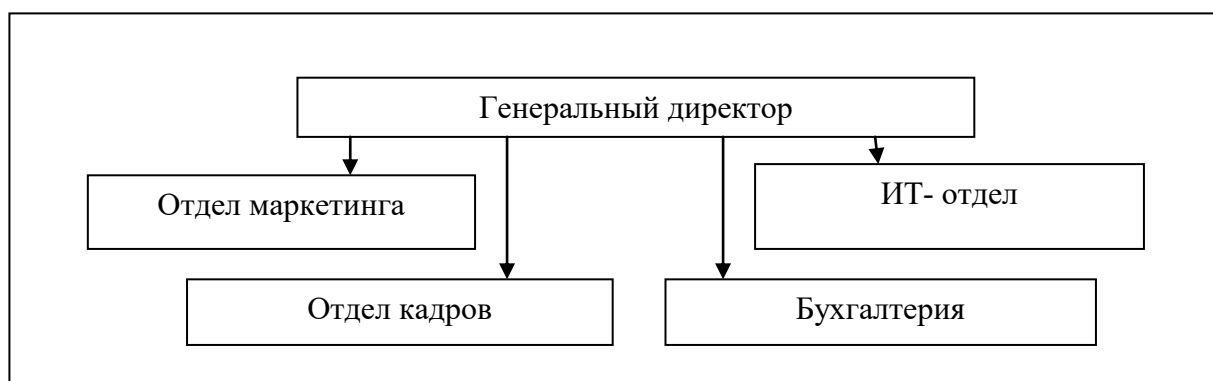


Рис. 3. Организационная структура компании ООО «Облако365»

Все специалисты имеют соответствующий уровень квалификации, осуществляют свою деятельность на основании должностных инструкций.

В 2024 году среднесписочная численность работников ООО «Облако 365» составила 56 человек, это на 27,27% больше, чем в 2023 году и на 21,74% превышает значение показателя начала анализируемого периода, рисунок 4.

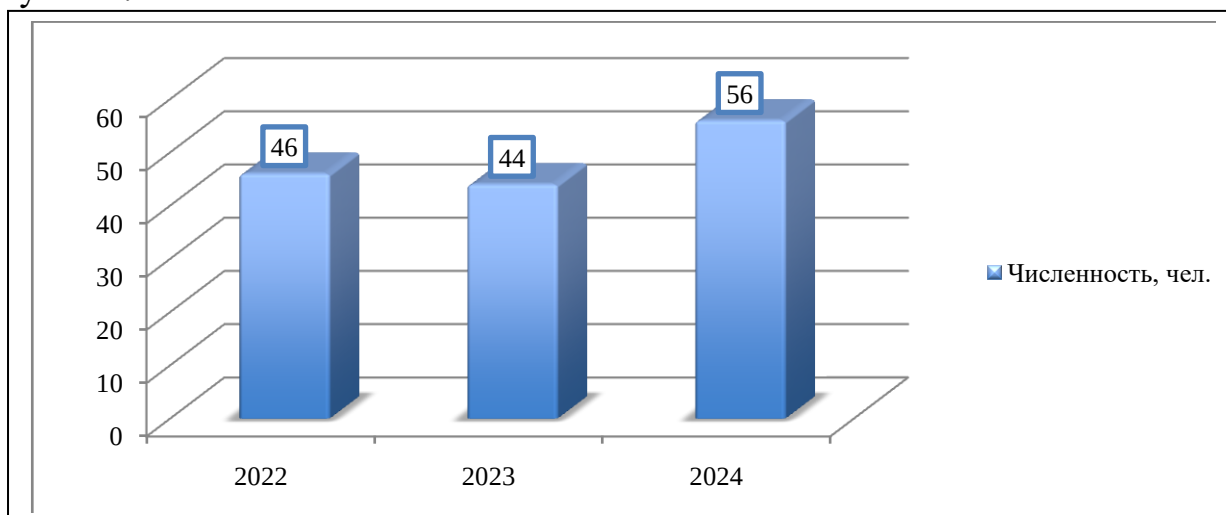


Рис. 4. Динамика численности компании ООО «Облако365» с 2022-2024гг.

По структуре наибольший удельный вес приходится на рабочих, их доля составляет 80,35%, небольшой удельный вес занимают руководители(8,93%) и специалисты(10,71%), рисунок 5.

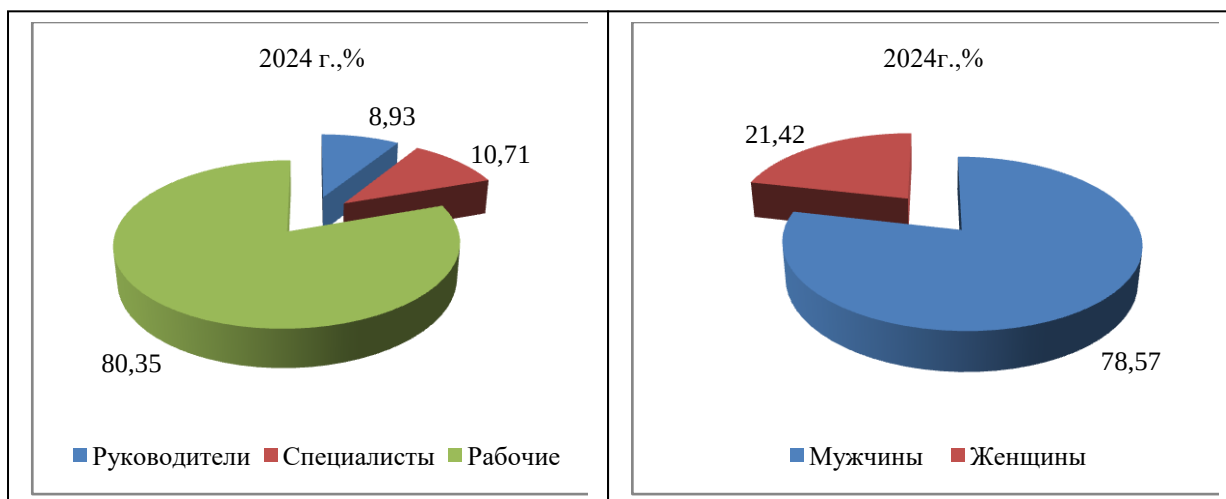


Рис.5. Структура численности компании ООО «Облако365» в 2024г¹⁵.

По гендерному признаку больше всего работающих- мужчины, в 2024 году их доля составила 78,57%, на долю женщин приходится 21,42%, рисунок 5. В компании применяется демократический стиль управления, который

¹⁵ Данные предприятия

имеет ряд преимуществ, связанные с повышением мотивации сотрудников, улучшением коммуникации и снижением ошибок, таблица 7.

Таблица 7

Преимущества демократического стиля управления в компании ООО «Облако365»

п/п	Преимущества	Описание
1	Повышение мотивации сотрудников	
1.1	Учёт мнения сотрудников	Подчинённые чувствуют, что их вклад в принятие решений ценится, это повышает мотивацию.
1.2	Увеличение ответственности и самостоятельности	Когда руководитель назначает сотрудника ответственным за задачу, он старается выложиться на максимум, зная, что команда всегда придёт на помощь.
1.3	Поощрение инициативы	Инициативность и самовыражение подчинённых приветствуются, что стимулирует сотрудников к развитию
2	Улучшение коммуникации	
2.1	Создание атмосферы доверия	Руководители проводят открытые диалоги, слушают мнения и идеи подчинённых, что формирует более продуктивные рабочие отношения
2.2	Использование коллективного интеллекта	Задействование различных точек зрения и опыта сотрудников помогает находить оптимальные решения задач
	Развитие профессиональных навыков	Обмен знаниями и опытом способствует росту сотрудников.
3	Снижение ошибок	
3.1	Возможность посоветоваться с коллегами	При возникновении вопроса сотрудник может обратиться за помощью к коллегам или руководителю, что снижает риск ошибок.
3.2	Объективная оценка ситуации	Коллективный мозговой штурм более эффективен, потому что лишён субъективности. Мозговой штурм- это формат обсуждения, который помогает придумывать креативные идеи и искать решения для сложных задач.

Разработанная организационная структура управления, ценности компании, демократический стиль управления положительно влияют на развитие организации. Этому свидетельствуют данные бухгалтерской отчетности представленной в Приложении 2¹⁶. Рассмотрим кратко основные показатели. На протяжении 2022-2024гг. наблюдается рост капитала в несколько раз, в сумме он увеличился на 15609,0 тыс. руб. по отношению к уровню 2022 года и на конец анализируемого периода показатель сформировался в сумме 15790, 0 тыс. руб., рис. 6.

¹⁶ Бухгалтерская отчетность ООО «Облако 365». URL: <https://bo.nalog.gov.ru/download/bfo/pdf/11535959?period=2023&detailId=47648102>(дата обращения: 08.05.2025).

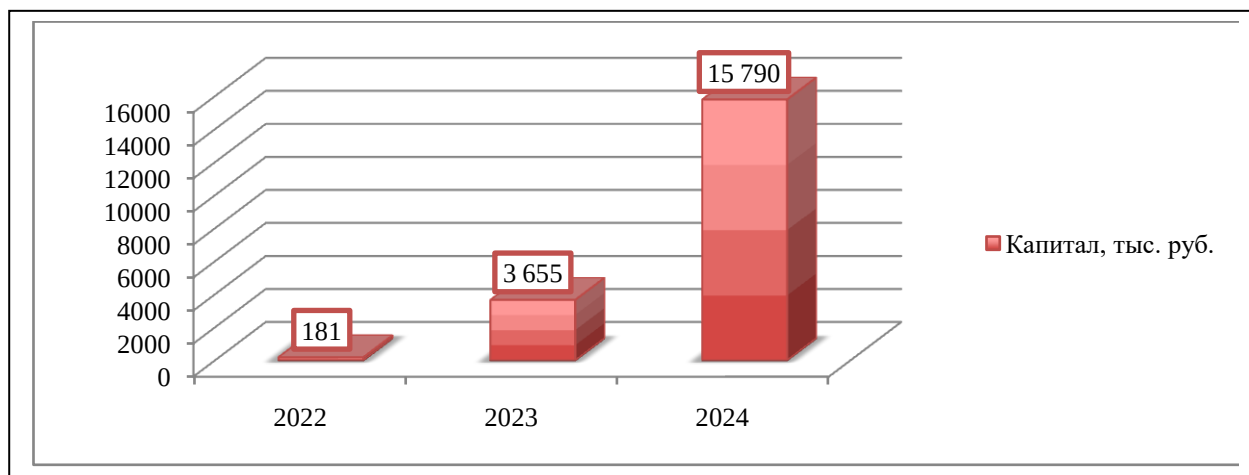


Рис.6. Динамика капитала компании ООО «Облако365» с 2022-2024гг.

По сравнению с прошлым годом капитал вырос более, чем в четыре раза. Рост капитала произошел за счет увеличения собственных средств на 9244,0 тыс. руб. и заемных на 6365,0 тыс. руб. На конец анализируемого периода собственные и заемные средства составили 9322,0 тыс. руб. и 6468,0 тыс. руб. соответственно, рис. 7.

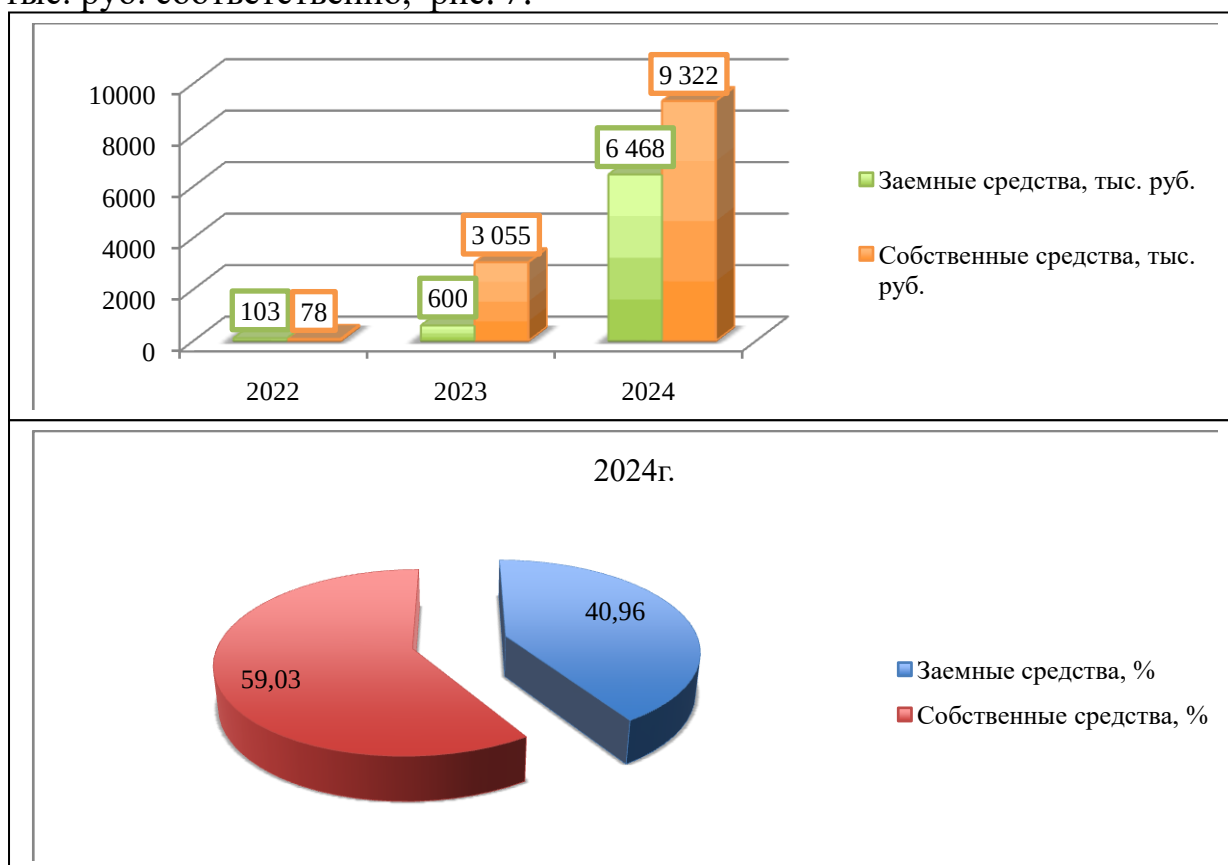


Рис.7. Динамика структуры капитала компании ООО «Облако365» с 2022-2024гг.

По структуре капитала, наибольшую долю занимают собственные средства, они составили 59,03%, меньшая доля приходится на заемные источники финансирования-40,96%. Это свидетельствует о том, что компания

не является финансово-зависимой, рис. 7. Положительно развитие компании подтверждают и показатели объемов продаж, которые в 2024 году составили 116855,0 тыс. руб., это на 101,11% больше, чем годом ранее и на 164,34% превышает показатель 2022 года, рис.8.

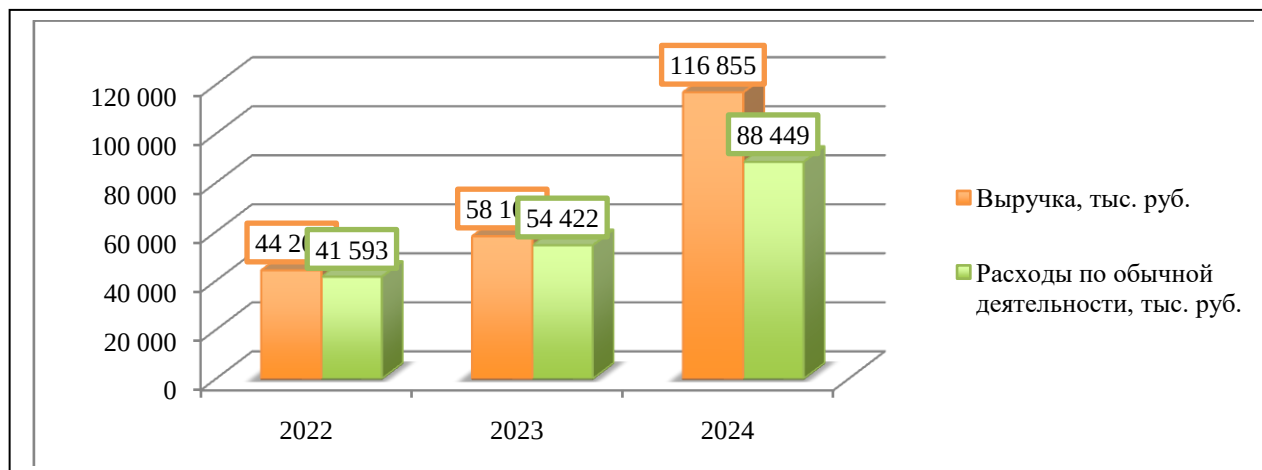


Рис.8. Динамика выручки и расходов по обычной деятельности компании ООО «Облако365» с 2022-2024гг.

Расходы за анализируемый период выросли на 112,77% и составили 88449,0 тыс. руб. Стоит отметить, что темпы роста продаж опережают темпы роста затрат, это свидетельствует о хорошей динамике развития. В связи с этим, валовая прибыль и чистая прибыль увеличились практически в десять раз и составили 28406,0 тыс. руб. и 27567,0 тыс. руб. соответственно, рисунок 9.

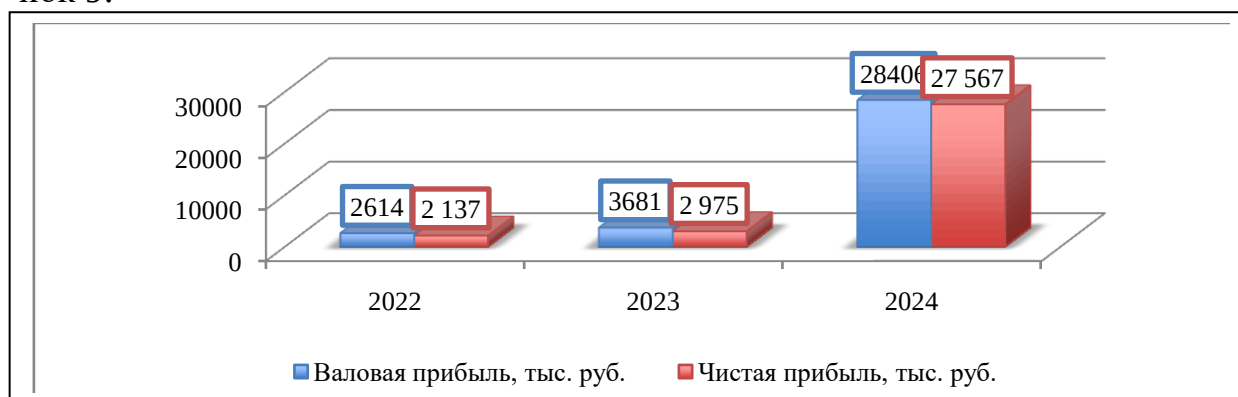


Рис.9. Динамика валовой и чистой прибыли компании ООО «Облако365» с 2022-2024гг.

Не менее важными показателями в оценке эффективности компании играют показатель рентабельности, которые рассчитываются отношением соответствующей прибыли к объемам продаж. Расчет рентабельности показал, что валовая рентабельность выросла на 18,4% и составила 24,31%. Чис-

тая рентабельность сформировала свое значение на уровне 23,59%, а это на 18,76% больше показателя 2022 года и на 18,47% превышает значение показателя прошлого года, рис.10.

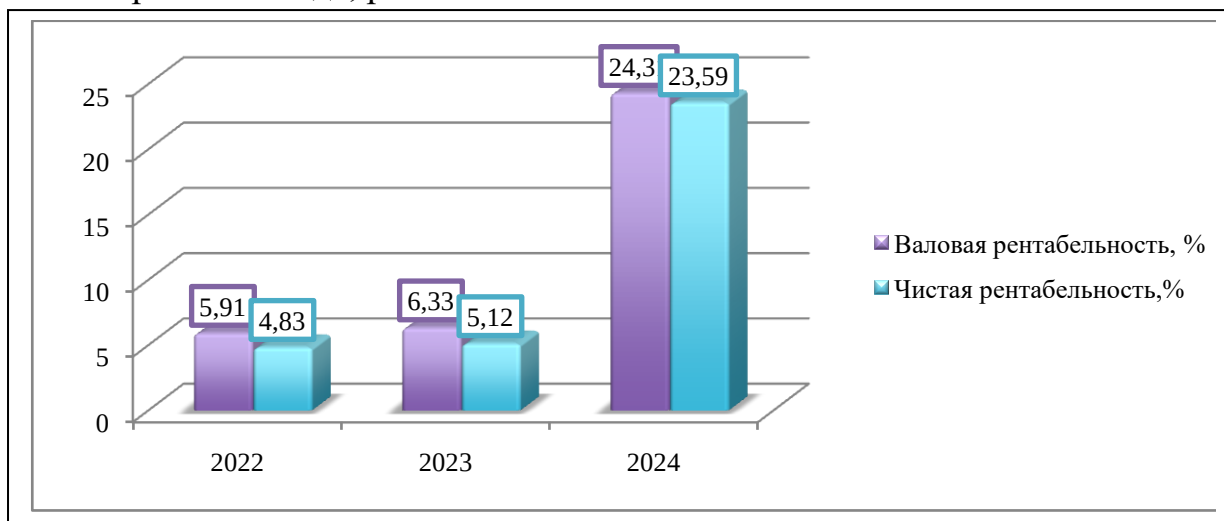


Рис.10.Динамика валовой и чистой рентабельности компании ООО «Облако365» с 2022-2024гг.

Таким образом, анализ финансовых показателей с 2022-2024гг. показал, что наблюдается рост капитала, выручки, прибылей и рентабельности. Компания «Облако 365» не является финансово-зависимой, большая доля капитала сформирована за счет собственных средств. Стоит отметить, что в 2024 году организация существенно увеличила свои показатели как по отношению к прошлому году, так и к показателям начала анализируемого периода. В целом деятельность компании можно назвать успешной, на эффективность управления существенное влияние оказывает развития корпоративной культуры. Для того, чтобы подробнее рассмотреть эту часть вопроса, перейдем к следующему параграфу выпускной квалификационной работы.

2.2. Инструменты и методы формирования корпоративной культуры

Важным показателем в корпоративной культуре является коэффициент текучести, который рассчитывается отношением количества выбывших сотрудников к среднесписочной численности. При этом, универсального «правильного» показателя текучести кадров не существует. Он может значительно различаться в зависимости от отрасли, размера компании, экономической

ситуации и других факторов. Некоторые ориентиры нормального коэффициента текучести на 2025 год по отраслям: IT и разработка: 8,0%–12,0%, розничная торговля: 20,0%–30,0%, производство: 10,0–15,0%, гостиничный бизнес: 30,0–40,0%, финансовый сектор: 5,0–10,0%, медицина: 10,0–12,0%. Также уровень текучести зависит от должности и квалификации персонала: топ-менеджеры увольняются редко - показатель находится на уровне 1,0–2,0% в год. Среди офисных сотрудников средний коэффициент составляет 10,0–30,0%. Штат разнорабочих и сотрудников производств ежегодно может обновляться на 30,0–40,0%¹⁷. Рассчитаем показатель текучести на анализируемом предприятии и оформим данные в виде рис. 11.

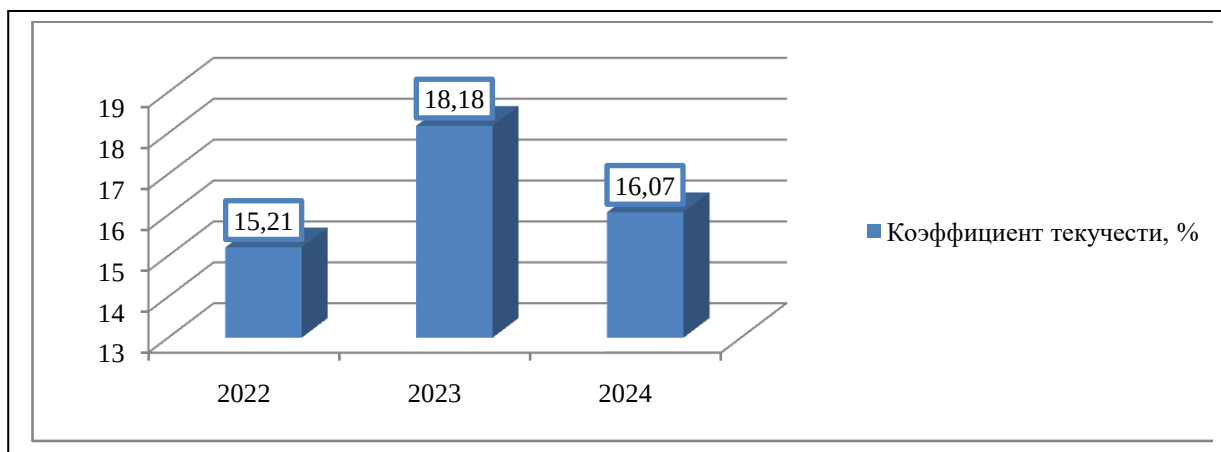


Рис.11. Динамика коэффициента текучести кадров в компании ООО «Облако 365»

По данным видно, что на протяжении анализируемого периода с 2022-2024гг. коэффициент текучести кадров колеблется в пределах от 15,21% до 18,18%. Это выше, чем рекомендуемый показатель на 3,0-4,0%. При этом в динамике данный коэффициент увеличился, что также нельзя оценить положительно.

Формирование корпоративной культуры в компании ООО «Облако 365» - процесс, который включает использование различных инструментов и методов, а также учёт особенностей компании. Основными инструментами корпоративной культуры ООО «Облако 365» являются: миссия, видение и ценности, обучение и развитие, коммуникационные каналы, система мотива-

¹⁷Как снизить текучесть кадров и удержать лучших сотрудников? Ответ знает AI.URL: <https://komanda.ai/blog/snizit-tekuchest-kadrov-ai>(дата обращения: 09.05.2025).

ции и поощрения, лидерство и пример руководства, обратная связь. Методами формирования корпоративной культуры являются: анализ текущей ситуации, выбор целей, формирование целей, идей и принципов, разработка корпоративных правил и ценностей, оценка результата, табл.8.

Таблица 8

Методы формирования корпоративной культуры в компании ООО «Облако 365»

№ п/п	Методы	Описание
1	Анализ текущей ситуации	Изучается сложившаяся корпоративная культура, выявляются ошибки и предлагаются новые идеи.
2	Выбор целей	Определяются, с какими аспектами культуры нужно работать: вовлечённостью сотрудников, лояльностью к изменениям и т. д.
3	Формирование целей, идей и принципов	Проводится интервью с сотрудниками, чтобы выяснить, какие ценности они считают важными и какую культуру хотят видеть внутри компании.
4	Разработка корпоративных правил и ценностей	Создаются стандарты компании, инструкции для работников, которые становятся обязательными для изучения.
5	Планомерное внедрение	Сотрудники информируются о политике компании через личные беседы и собрания, публикацию статей в корпоративном блоге, email-рассылку.
6	Оценка результата	Проводится опрос на тему, что изменилось с внедрением корпоративной культуры, изучаются ключевые показатели эффективности.

Рассмотрим подробнее основные инструменты формирования корпоративной культуры в компании ООО «Облако 365».

1.Миссия, видение и ценности в компании ООО «Облако 365».Миссия ИТ-компании ООО «Облако 365»: «Используя современные инструменты и методы разработки, создавать ИТ-продукты, которые помогают бизнесу работать иначе и зарабатывать больше».Ценности ООО «Облако 365» в лозунговой форме: Повышение эффективности заказчиков за счет использования передовых технологий, экспертных знаний, профессионализма и опыта наших сотрудников. Видение ИТ-компании ООО «Облако 365»- видение на 2030 год, в котором компания стремится стать самой клиентоориентированной ИТ-компанией России, сохранив при этом высокое качество и низкие цены.

2.Обучение и развитие в компании ООО «Облако 365».Обучающие программы в компании ООО «Облако 365» помогают сотрудникам освоить необходимые навыки и знания, а также усвоить корпоративные ценности и принципы работы. Основными методами корпоративного обучения в ООО «Облако 365» являются: а)внутренние тренинги и семинары: позволяют сотрудникам получать знания и навыки, связанные с их работой; б)онлайн-курсы и вебинары: делают обучение более доступным и гибким; для обучения специалистов направляют на различные курсы повышения квалификации в г. Уфе: в компанию «РостБизнесКонсалт», Учебный центр «НЦПО»¹⁸, рис. 12; в)программы наставничества: помогают новичкам быстрее адаптироваться и понять корпоративную культуру.

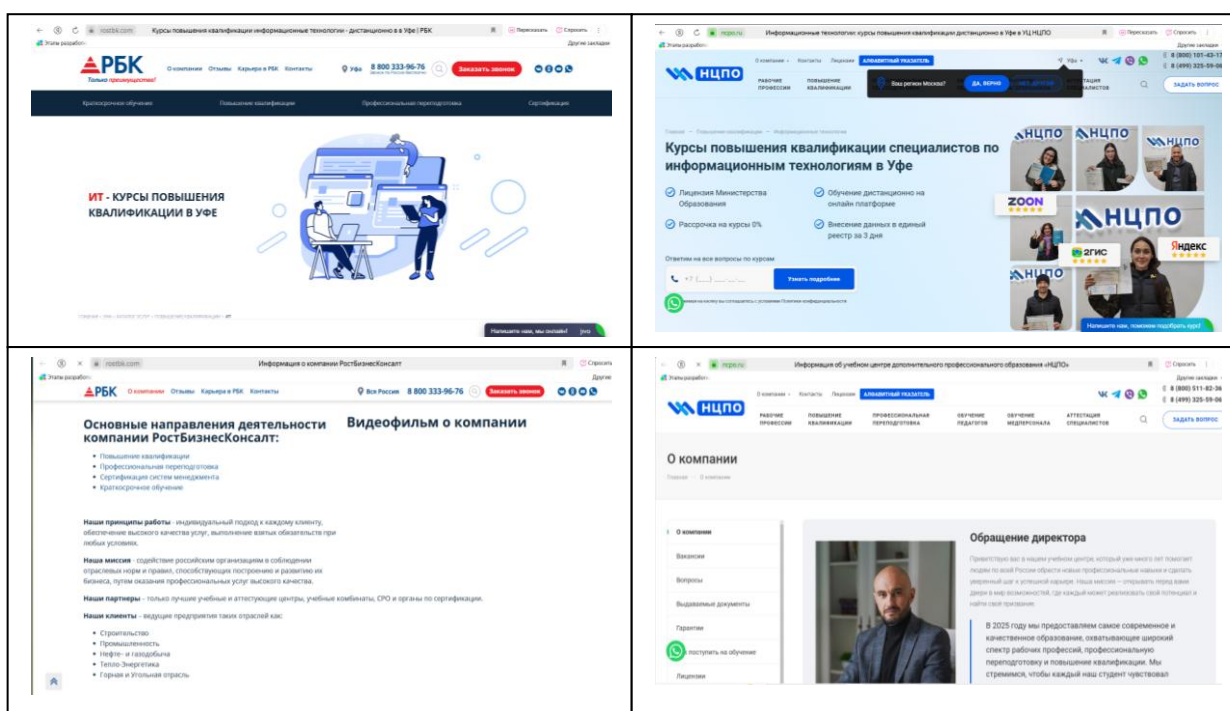


Рис. 12.Официальные сайты учебных центров по повышению квалификации ИТ-специалистов в г. Уфе¹⁹

Для улучшения адаптации в компании ООО «Облако 365» разработан План адаптации. Это документ с целями и задачами на весь испытательный срок. Он помогает новому сотруднику быстрее влиться в работу и команду, а

¹⁸Учебный центр «НЦПО».Официальный сайт.URL: <https://ncpo.ru/company/>(дата обращения: 12.05.2025).

¹⁹«РостБизнесКонсалт». Официальный сайт.URL: <https://rostbk.com/o-kompanii/>(дата обращения: 12.05.2025).

руководителю - видеть прогресс. Основными элементами плана адаптации являются: вводная встреча, обучение по должностным обязанностям, регулярные встречи, оценка результатов, табл.9.

Таблица 9

Основные элементы плана адаптации в компании ООО «Облако 365»

№ п/п	Элементы	Описание
1	Вводная встреча	Новичку рассказывают о компании, её миссии и ценностях.
2	Обучение по должностным обязанностям	Проводят инструктаж по использованию инструментов и ресурсов.
3	Регулярные встречи	С новичком обсуждают прогресс, возникающие трудности и дают обратную связь.
4	Оценка результатов	В конце испытательного срока оценивают результаты работы, при необходимости корректируют цели и ожидания.

4. Система мотивации и поощрения в компании ООО «Облако 365». Компания поощряет поведение, которое соответствует желаемой культуре. На предприятии предусмотрена материальная, моральная и социальная мотивация, табл.10.

Таблица 10

Система мотивации и поощрения в компании ООО «Облако 365»

№ п/п	Виды мотивации	Описание
1	Материальная мотивация	Премия за лучшие идеи, внесённые в базу предложений(20,0%); Компенсация стоимости туристических поездок с детьми; Оплата изучения иностранных языков работником и его ребёнком (в сумме не более 30 тыс. руб. в год); Софинансирование получения второго высшего образования(в сумме не более 50 тыс. руб. в год); Надбавки к заработной плате (к окладу) 15,0%
2	Моральная мотивация	Начисление баллов за каждую выполненную задачу или достижение KPI. Эти баллы можно потратить на дополнительный выходной или более удобный график. Подарки, приуроченные к значимым семейным событиям.
3	Социальная мотивация	Конкурс на лучшие показатели месяца и премиирование победителя поездкой на отдых для всей семьи.

5. Коммуникационные каналы в компании ООО «Облако 365». Используются для донесения информации о ценностях, достижениях и новостях компании. Для коммуникации в компании ООО «Облако 365» имеется телеграмм- канал, в котором публикуется вся необходимая информация.

Корпоративный Telegram-канал полезен для сотрудников компании, так как он служит инструментом для создания единой корпоративной культуры, повышения вовлечённости и мотивации. Основные рубрики, которые публикуются в корпоративном Telegram-канале: а) новости компании: анонсы мероприятий, изменения в политике компании, поздравления с днями рождения и профессиональными праздниками; б) развлекательный контент: мемы и шутки, связанные с работой, конкурсы и челленджи, короткие интервью с сотрудниками; в) мотивация: публичное признание заслуг, фото и истории успеха команд, напоминания о миссии и ценностях компании.

6. Лидерство и пример руководства в компании ООО «Облако 365». Руководители компании ООО «Облако 365» являются примером для подражания и демонстрируют желаемое поведение.

7. Обратная связь в ООО «Облако 365». Регулярно собирается информация от сотрудников, чтобы понимать их восприятие корпоративной культуры и вносить необходимые корректировки. Методами сбора обратной связи в компании являются: опросы и анкетирование, индивидуальные интервью, групповые обсуждения, неформальная обратная связь, табл. 11.

Таблица 11

Методы сбора обратной связи в компании ООО «Облако 365»

№ п/п	Методы	Описание
1	Опросы и анкетирование	Используются печатные анкеты (анкетирование на бумаге). Онлайн опросы не проводятся.
2	Индивидуальные интервью	Проводятся личные встречи или телефонные интервью, которые помогают понять проблемы и потребности сотрудников.
3	Групповые обсуждения	Проводятся фокус-группы или брейншторминг-сессии, которые позволяют выявить общие мнения и идеи.
4	Неформальная обратная связь	Предусмотрена коробка для предложений в офисе компании

Обратная связь от сотрудников в компании ООО «Облако 365» играет ключевую роль, так как она способствует: повышению мотивации и удовлетворённости сотрудников, снижению текучести кадров, улучшению корпора-

тивной культуры, повышению продуктивности, развитию сотрудников и принятию обоснованных решений, табл.12.

Таблица 12

Причины внедрения обратной связи в компании ООО «Облако 365»

№ п/п	Преимущества	Описание
1	Повышение мотивации и удовлетворённости сотрудников	Когда сотрудники чувствуют, что их мнение учитывается и ценится, их мотивация и удовлетворённость работой значительно возрастают. Это приводит к улучшению морального духа и снижению уровня стресса.
2	Снижение текучести кадров	Регулярная обратная связь позволяет выявлять и устранять проблемы до того, как они станут причиной ухода сотрудников. Это помогает удерживать таланты и сокращать затраты на подбор и обучение новых сотрудников.
3	Улучшение корпоративной культуры	Открытый и честный диалог между сотрудниками и руководством способствует созданию доверительной атмосферы. Это ведет к развитию позитивной корпоративной культуры, где сотрудники ощущают свою ценность и причастность к общему делу.
4	Повышение продуктивности	Обратная связь помогает выявить препятствия и узкие места в рабочих процессах, которые мешают эффективной работе. Решение этих проблем позволяет повысить продуктивность и качество выполняемых задач.
5	Развитие сотрудников	Регулярная обратная связь предоставляет сотрудникам возможность узнавать о своих сильных и слабых сторонах, что стимулирует их к профессиональному развитию и самосовершенствованию.
6	Принятие обоснованных решений	Систематический сбор и анализ обратной связи дает руководству ценные данные, которые можно использовать для принятия обоснованных управленческих решений, направленных на улучшение бизнес-процессов и условий труда.

Таким образом, основными инструментами корпоративной культуры ООО «Облако 365» являются: миссия, видение и ценности, обучение и развитие, коммуникационные каналы, система мотивации и поощрения, лидерство и пример руководства, обратная связь. Методами формирования корпоративной культуры являются: анализ текущей ситуации, выбор целей, формирование целей, идей и принципов, разработка корпоративных правил и ценностей, оценка результата. Обучающие программы в компании ООО «Облако 365» помогают сотрудникам освоить необходимые навыки и знания, а также усвоить корпоративные ценности и принципы работы. Основные методы обучения: внутренние тренинги и семинары, онлайн-курсы и вебинары, программы наставничества. Для улучшения адаптации в компании ООО «Облако 365»

разработан План адаптации. На предприятии предусмотрена материальная, моральная и социальная мотивация. Для развития коммуникации создан корпоративный телеграмм канал, он служит инструментом для формирования единой корпоративной культуры, повышения вовлечённости и мотивации. Основные рубрики, которые публикуются в корпоративном Telegram-канале: новости компании, развлекательный контент, заслуги сотрудников. Руководители компании ООО «Облако 365» являются примером для подражания и демонстрируют желаемое поведение. Для сбора обратной связи осуществляются опросы и анкетирование сотрудников. Для этого разработаны анкеты с наиболее важными для развития организации вопросами. Несмотря на то, что в компании делается все необходимое для улучшения корпоративной культуры, тем не менее стоит выделить слабые места и предложить пути совершенствования. Для более подробного рассмотрения этой части вопроса, перейдем к следующей главе выпускной квалификационной работы.

2.3. Проблемы и вызовы при реализации корпоративной культуры

Представленный анализ корпоративной культуры ООО «Облако 365» позволил выявить слабые места: при осуществлении корпоративного обучения внутри компании не применяются современные технологии; наблюдается текучка кадров; для обратной связи применяются устаревшие методы: опросы и анкетирование; не поощряются инновационные решения.

В связи с этим целесообразно предложить следующие пути совершенствования корпоративной культуры: внедрение чат –бота «Personik» в корпоративный процесс обучения; внедрение ИИ для снижения текучести кадров и повышения мотивации; использование портала «Пряники», для проведения опросов; внедрение Правила «20% времени», которое позволяет сотрудникам тратить 20% своего рабочего времени на проекты, не связанные с основными

обязанностями. Представим проблемы корпоративной культуры и пути решения в виде табл.13.

Таблица 13

**Проблемы и пути решения в формировании корпоративной культуры
ООО «Облако 365»**

№ п/п	Проблемы	Пути решения
1	При осуществлении корпоративного обучения внутри компании не применяются современные технологии	Внедрение чат –бота «Personik» в корпоративный процесс обучения
2	Слабая мотивация, текучесть кадров	Внедрение ИИ «EFSOL» для снижения текучести кадров и повышения мотивации
3	Для обратной связи применяются устаревшие методы: опросы и анкетирование	Использование портала «Пряники», для проведения опросов
4	Не поощряются инновационные решения	Внедрение Правила «20% времени», которое позволяет сотрудникам тратить 20% своего рабочего времени на проекты, не связанные с основными обязанностями.

Рассмотрим подробнее мероприятия, направленные на улучшение корпоративной культуры компании ООО «Облако 365».

Мероприятие 1. Внедрение чат –бота в корпоративный процесс обучения в компании ООО «Облако 365». В настоящее время множество компаний занимаются производством чат-ботов. Одной из них является ООО «Дэвикон», которая предлагает обучать сотрудников с платформой Personik, рис.13²⁰.

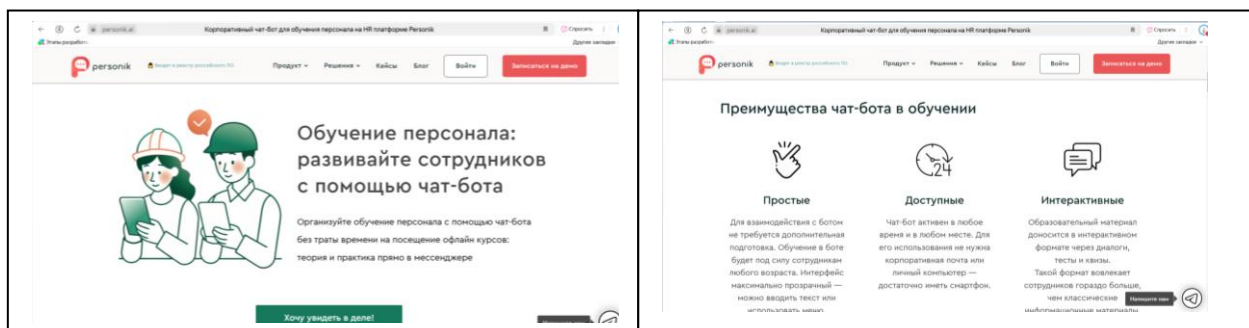


Рис.13. Официальный сайт компании ООО «Дэвикон»

Преимущества чат-бота «Personik» в обучении являются:

²⁰Платформа Personik. Официальный сайт. URL: <https://personik.ai/solutions/learning#popup:subscription>(дата обращения: 10.05.2025).

1)Простота. Для взаимодействия с ботом не требуется дополнительная подготовка. Обучение в боте будет под силу сотрудникам любого возраста. Интерфейс максимально прозрачный - можно вводить текст или использовать меню.

2)Доступность. Чат-бот активен в любое время и в любом месте. Для его использования не нужна корпоративная почта или личный компьютер - достаточно иметь смартфон.

3)Интерактивность. Образовательный материал доносится в интерактивном формате через диалоги, тесты и квизы. Такой формат увлекает сотрудников гораздо больше, чем классические информационные материалы. ИИ создаст обучающие материалы по документам, для этого необходимо загрузить файл, настроить параметры. Искусственный интеллект автоматически создаст тесты, квизы и курсы с вопросами и шкалой результатов на основе вашего файла.

Возможности обучения с Personik: план обучения; тестирование сотрудников; оценка обучения персонала; HR аналитика обучения. С помощью Personik можно избавиться от бумажной волокиты - создать план обучения персонала в платформе и реализовать его с помощью цифровых инструментов. Сотрудники будут получать материалы и закреплять знания через чат-бота в Telegram. Также можно выбирать длительность обучения, время отправки образовательных материалов и аудиторию. Чат-бот поддерживает не только текстовые сообщения, но также ссылки, файлы, изображения и видео. Настраивать курсы можно так как удобно. Удобный конструктор позволяет создавать автоматизированные сценарии для любых задач. Сопровождение сотрудников в процессе оффлайн обучения или полноценные онлайн курсы - виртуальный помощник Personik справится с любой задачей.

Кроме этого, имеется возможность контролировать выполнение плана в реальном времени, помогать руководителям и сотрудникам реализовывать задачи с помощью микро-обучения: получить новые навыки можно без отрыва от работы: обучение через чат-бот в Telegram; тесты и квизы для про-

верки знаний; удобный инструмент для сбора статистики; конструктор процессов обучения для разных ролей; неограниченное число треков обучения; тексты, файлы, ссылки, изображения и видео.

Обучение в Personik подходит компаниям: а) тем, у кого нет собственной обучающей платформы или LMS системы; можно создавать собственные обучающие курсы и проверять знания сотрудников с помощью тестов и квизов; б) тем, кто уже пользуется обучающими платформами (LMS системами): можно сопровождать сотрудников, проходящих обучение в других платформах; чат-бот Personik напомнит сотрудникам об их обучении и поможет освежить знания по пройденному материалу; в) тем, кто хочет расширить возможности адаптации и онбординга: можно дополнить текущий функционал адаптации за счет внедрения обучающих практик: квизы о миссии, ценностях, стратегии компании, ассортименте и т.д. Сотрудники больше узнают о компании и лучше усваивают необходимую информацию в интерактивном формате «вопрос-ответ-объяснение».

Интересный факт исследований: использование ИИ снижает уровень стресса у студентов на 30,0%. Они становятся более уверенными, зная, что всегда могут рассчитывать на помощь нейросети в учебном процессе. По данным исследователей, регулярное использование нейросетей помогло улучшить оценки студентов в среднем на 15,0%²¹. Также нейросеть способствует развитию критического мышления. Она не просто дает готовые ответы, но и побуждает студентов обдумывать предлагаемые решения. Студенты учатся анализировать информацию, сравнивать разные точки зрения и делать самостоятельные выводы.

Таким образом, искусственный интеллект не заменяет традиционное образование, а лишь усиливает его, делая обучение более продуктивным и комфортным. Его применение следует рассматривать как важную составляющую современного образовательного процесса, направленного на разви-

²¹ Как искусственный интеллект влияет на образование и что работает уже сейчас. URL: https://blog.saiet.kz/ai_in_education/ (дата обращения: 24.05.2025).

тие интеллектуальных способностей и профессиональных навыков будущих специалистов.

Искусственный интеллект внедренный в процесс обучения также позволяет повышать производительность и снижать текучесть кадров. Согласно отчёту McKinsey, организации, активно использующие ИИ, сообщают о росте производительности от 10,0% до 40,0%. Особенно заметны улучшения в сферах, где ИИ используется для автоматизации рутинных задач, анализа больших данных и оптимизации процессов²². Таким образом, если исходить из минимальных значений роста производительности труда в 10,0%, то после внедрения мероприятий производительность в компании ООО «Облако 365» составит 2295,36 тыс. руб./чел. Показатель производительности труда рассчитывается отношением выручки к среднесписочной численности работников.

Другие примеры исследований показывают, что при внедрении ИИ в обучение позволило снизить текучесть кадров в LeroyMerlin. Алгоритм на базе ИИ сократил текучесть кадров на 17,0%, вовремя предлагая менеджерам курсы по управлению стрессом²³. Уменьшение текучести кадров в одной из розничных сетей. Внедрение нейросетевой системы для отбора кандидатов на массовые позиции привело к снижению текучести кадров в первые 3 месяца работы на 38,0%²⁴. Снижение текучести кадров в компании Института «Навигатор». Система ИИ предсказала уход нескольких ключевых сотрудников ещё до того, как они выразили намерение покинуть компанию, что позволило удержать их²⁵. Таким образом, если ориентироваться на минималь-

²² Как искусственный интеллект помогает студентам учиться.URL: https://www.ng.ru/education/2024-12-19/100_2412191140.html(дата обращения: 22.05.2025).

²³Как AI помогает удерживать сотрудников и снижать текучесть: технологии, которые работают.URL: <https://hr-portal.ru/blog/kak-ai-pomogaet-uderzhivat-sotrudnikov-i-snizhat-tekuchest-tehnologii-kotorye-rabotayut>(дата обращения: 12.05.2025).

²⁴ Показатель текучести кадров: как рассчитать и снизить в компании.URL: <https://sky.pro/wiki/management/pokazatel-tekuchesti-kadrov-kak-rasschitat-i-snizit-v-kompanii/>(дата обращения: 14.05.2025).

²⁵HR-аналитика на основе ИИ: как институт «Навигатор» прогнозирует текучесть кадров. URL: <https://hr-portal.ru/blog/hr-analitika-na-osnove-ii-kak-institut-navigator-prognoziruet-tekuchest-kadrov>(дата обращения: 04.05.2025).

ные показатели и предположить, что внедрение ИИ в процесс обучения в компании ООО «Облако 365» позволит сократить текучесть на 17,0%, она снизится в плановом периоде до нулевого уровня, рис.14.

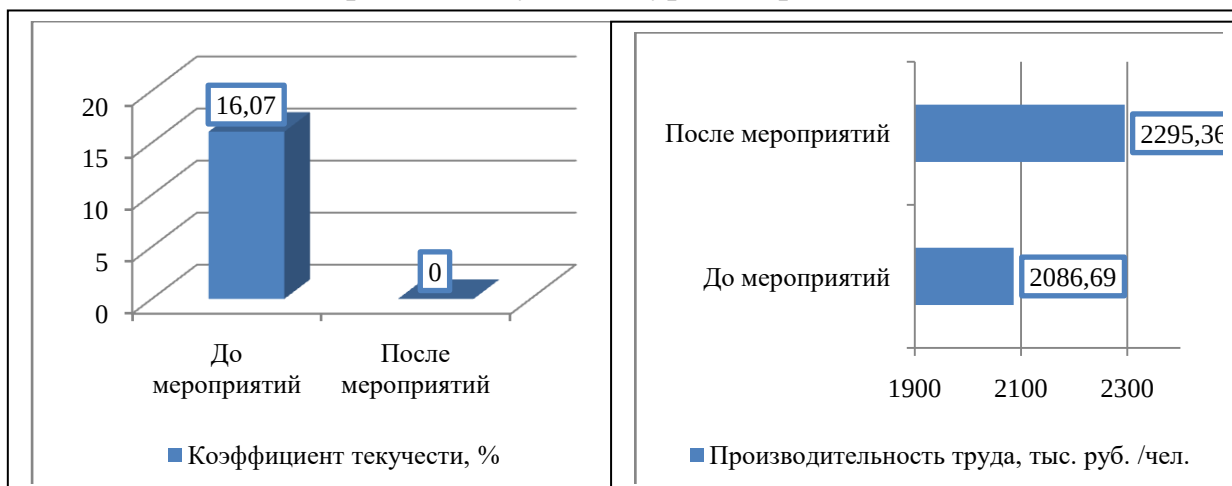


Рис.14. Коэффициент текучести и производительность труда после реализации мероприятий в компании ООО «Облако 365»

Мероприятие 2. Внедрение ИИ для снижения текучести кадров и повышения мотивации в компании ООО «Облако 365». Стоит отметить, что выше было рассмотрено внедрение ИИ в процесс обучения, которое также позволяет снижать коэффициент текучести. Кроме этого, существуют и другие ПО, ИИ, который решает множество кадровых задач. Использование ИИ-сервисов для автоматизации HR-задач - еще один современный тренд в управлении персоналом. Искусственный интеллект избавляет специалистов от рутины и повышает эффективность HR-отделов, поэтому компании все чаще делегируют нейросетям мониторинг вовлеченности сотрудников, отбор кандидатов, их адаптацию и обучение.

Усовершенствованные алгоритмы уже способны: создавать тексты вакансий с учетом целевой аудитории и корпоративного стиля; оценивать резюме и сопроводительные письма, анализировать соответствие кандидатов требованиям вакансии; предсказывать вероятность увольнения и предлагать меры по удержанию персонала; автоматизировать первичное общение - проводить собеседование, отвечать на вопросы соискателей, помогать новичкам освоить-

ся в компании; проводить оценку персонала, анализировать KPI и эмоциональное состояние сотрудников.

Основные реальные сценарии, в которых ИИ (AI) помогает удерживать людей и снижать текучесть: персонализированная обратная связь; индивидуальные траектории развития; искусственный интеллект предлагает карьерные маршруты, основанные на сильных сторонах человека, интересах и потенциале, человек видит будущее в компании - и остаётся; прогноз выгорания: AI отслеживает сигналы перегрузки - и предлагает вовремя вмешаться: пересмотреть задачи, дать паузу, поддержать; анализ корпоративной культуры: AI может понять, где в компании накапливается токсичность, где нарушается баланс - и предложить меры, в результате команда становится более здоровой, а люди - более лояльными. Наиболее популярными инструментами ИИ для снижения текучести кадров являются: IBMWatsonTalentInsights; VisierPeople; Peakon; AonAssessmentSolutions; Komanda.ai²⁶. Таким образом, с помощью ИИ можно снизить текучесть кадров и развивать команду. Лучшие сотрудники не уходят от хорошей зарплаты - они уходят от плохого опыта. С ИИ компания сможет: понимать причины текучести; строить сильную, лояльную команду; экономить ресурсы и время HR-отдела; и - главное - делать это с помощью мощного, надёжного AI-агента. Существует не мало опыта, когда при внедрении ИИ компании снижали текучесть кадров на 15,0%-18,0%²⁷ и более.

В настоящее время множеством компаний разрабатывается ИИ для кадровой работы, одной из них является: компания EFSOL, которая занима-

²⁶Поможет ли искусственный интеллект перезагрузке вашего бизнеса .URL:<https://companies.rbc.ru/news/i3AR3HIyor/pomozhet-li-iskusstvennyij-intellekt-perezagruzke-vashego-biznesa/>(дата обращения: 18.05.2025).

²⁷Как улучшить работу HR с помощью искусственного интеллекта. URL: <https://www.forbes.ru/spetsproekt/512924-kak-ulucsit-rabotu-hr-s-pomos-u-iskusstvennogo-intellekta?erid=F7NfYUJCUneLrXUWTQrc>(дата обращения: 10.05.2025).

ется автоматизацией технологических и бизнес-процессов на платформе 1С и предоставляет ИТ-услуги на российском и международном рынке, рис. 15²⁸.

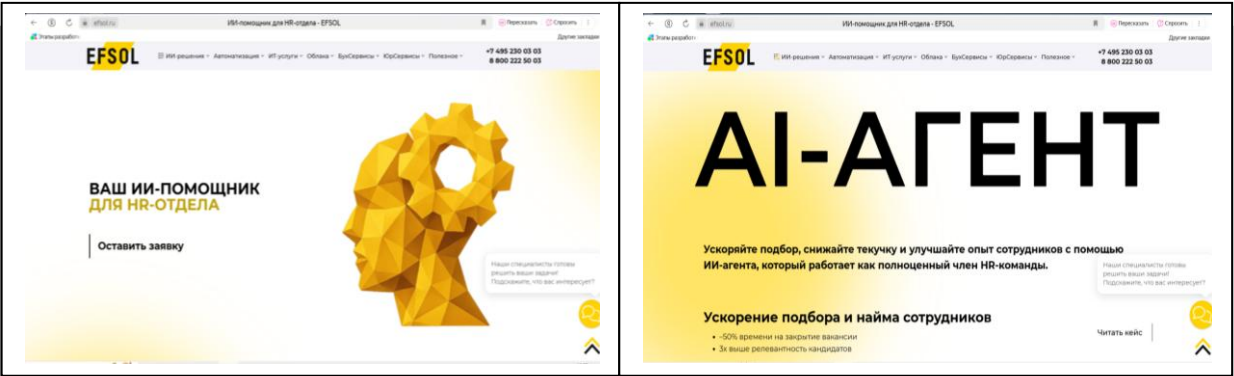


Рис.15. Официальный сайт компании EFSOL

При этом, компания EFSOL утверждает, что при внедрении ИИ в кадровую работу будет достигнута следующая эффективность: произойдет ускорение подбора и найма сотрудников; оптимизация документооборота и внутренних процессов сотрудников; повысится качество онбординга и адаптации; повысится квалификация и внутренняя коммуникация сотрудников; произойдет удержание и благополучие сотрудников, табл.14.

Таблица 14

Показатели эффективности внедрения ИИ «EFSOL» в кадровую работу компании ООО «Облако 365»²⁹

№ п/п	Показатели	Значения показателей
1	Ускорение подбора и найма сотрудников	–50,0% времени на закрытие вакансии -в 3раза выше релевантность кандидатов
2	Оптимизация документо-оборота и внутренних процессов сотрудников	–60,0% ручной нагрузки HR и бухгалтерии -в 3 раза быстрее согласования и выполнение внут-ренних задач
3	Повышение качества он-бординга и адаптации	–40,0% времени на полную адаптацию +35,0% повышение лояльности новых сотрудников
4	Повышение квалификации и внутренней коммуника-ции сотрудников	70,0% сотрудников вовлечены в развитие и обучение 58,0% кадровых задач от сотрудников выполняется автоматически
5	+HR-аналитика, удержа-ние и благополучие со-трудников	+85,0% к точности прогнозирования увольнений –30,0% «текучки» на ключевых позициях

²⁸ ИИ «Efsol» для кадровой работы. Официальный сайт компании .URL: <https://efsol.ru/solutions/ai-hr-assistant>(дата обращения: 24.05.2025).

²⁹ Там же

Мероприятие 3.Использование портала «Пряники», для проведения опросов в компании ООО «Облако 365».Для совершенствования обратной связи необходимо также развивать цифровые технологии. В данном случае предлагается внедрение портала, который позволит оцифровать проведение опросов и анкетирование сотрудников в ООО «Облако 365». В настоящее время существует множество платформ, которые позволяют проводить опрос и собирать обратную связь. Одним из таких ресурсов является портал «Пряники». Сбор обратной связи на портале «Пряников» может быть организован разными способами: это и простые голосования на базе корпоративной соц-сети, и peer-tr-реетгесognition, и сервис быстрых фидбеков, и даже приложение для оценки эмоционального состояния сотрудников «Цвет настроения». Ну а комплексную обратную связь в виде пульс-опросов или опросов лояльности, вовлеченности с планировщиком и подробной статистикой, можно собирать с использованием модуля «Опросники», рис. 16.

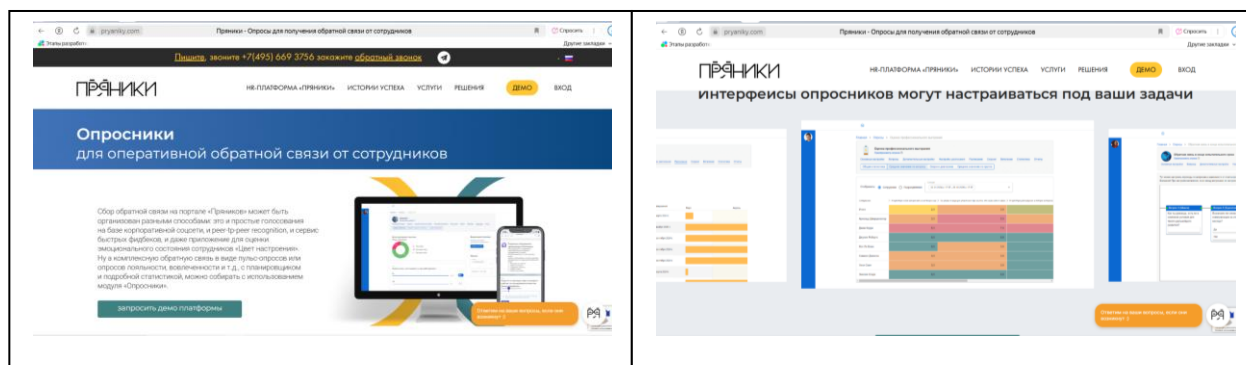


Рис.16. Платформа «Пряники»³⁰

Функционал модуля опросов персонала в портале «Пряники» описан на рис.17.

Мероприятие под номером 4. Реализация политики «20% рабочего времени» для стимулирования инновационной активности среди персонала ООО «Облако 365». Для того чтобы способствовать развитию инноваций, крайне важно обеспечить сотрудникам ощущение ценности и поддержки их

³⁰ Опросники для оперативной обратной связи от сотрудников. Портал «Пряники».URL:<https://pryaniky.com/ru-pryaniky-as-service/ru-employee-surveys/>(дата обращения: 12.05.2025).

идей. В этой связи, предлагается активизировать творческий потенциал сотрудников, предоставляя им пространство для экспериментов и обмена идеями в безопасной среде, исключающей опасения относительно возможных негативных последствий.

Конструктор опросников	Можно создавать свои опросники из вопросов с единичным и множественным выбором, матрицы, открытых вопросов, вопросов с выбором числа, даты, времени и пр. Количество вопросов в одном опроснике не ограничено, возможно использование анонимности.
Планировщик и сессионность	Один и тот же опросник можно проводить регулярно - раз в месяц, раз в квартал, раз в год - и для этого не нужно создавать новый опросник, достаточно добавить сессию к уже существующему.
Ветвление	Имеется возможность настраивать опросники с разными «ветками» сценариев, которые будут зависеть от ответов респондентов.
Скоринг	Наглядная статистика для опросов лояльности, вовлеченности, NPS. На основе числовых значений в ответах респондентов автоматически вычисляется выбранный вариант скоринга: среднее значение по каждому вопросу, среднее значение по группе вопросов и диапазоны.
Управление аудиториями	Опросы могут назначаться на всех сотрудников, а могут - на отдельные аудитории: по профессиональному признаку, организационной принадлежности, географии и другим признакам.
Статистика и отчеты	По каждому опроснику формируется наглядный срез статистики, который позволит быстро оценить результаты, но также их можно выгрузить подробный Excel-отчет, в том числе по ответам на открытые вопросы

Рис. 17. Функционал модуля опросов персонала в портале «Пряники»³¹

³¹ Опросники для оперативной обратной связи от сотрудников. Портал «Пряники». URL: <https://pryaniky.com/ru-pryaniky-as-service/ru-employee-surveys/> (дата обращения: 12.05.2025).

Множество успешных примеров демонстрируют эффективность этой концепции. Так, Google применяет политику «20% времени», давая возможность работникам посвящать пятую часть рабочего времени побочным проектам, что способствовало созданию таких инноваций, как Gmail и Google News.

Следовательно, для стимулирования креативности и генерации новаторских подходов среди команды в организации ООО «Облако 365» критически важно организовать среду, способствующую постоянному идейному взаимодействию. Это означает устраивать мероприятия, такие как сессии мозгового штурма, проведение корпоративных хакатонов или тематических инновационных недель, в рамках которых сотрудники могут представлять свои предложения по оптимизации и усовершенствованию рабочих процессов.

В данном контексте были изложены инициативы для улучшения корпоративной культуры в ООО «Облако 365», подчеркивающие возможность финансирования из обширной чистой прибыли компании. Важно подчеркнуть комплексный подход в реализации этих инициатив, включая активное участие и поддержку со стороны управленческого состава и создание условий для личного и профессионального роста каждого члена команды. Такие меры, хоть и носят прогнозируемый характер, обещают положительные изменения в области обучения, вовлеченности и эффективности работы персонала, а также содействуют улучшению управленческих процессов внутри компании, что в сумме способствует глобальному совершенствованию корпоративной культуры в ООО «Облако 365».

Заключение касательно второй главы детализирует изучение корпоративной культуры в рамках ООО «Облако365», выделяющейся в секторе информационных технологий, предоставлении серверных решений и программных продуктов как ведущего игрока. За 2024 год численность персонала в ООО «Облако365» достигла 56 сотрудников. Произведённый финансовый анализ за период с 2022 по 2024 годы выявил тенденцию к увеличению

основных экономических показателей: капитала, оборотов, прибыли и показателей рентабельности.

Ключевые элементы, на которых строится корпоративная культура в «Облако 365», включают определение миссии, видения и основополагающих ценностей компании, программы для обучения и профессионального роста сотрудников, эффективные коммуникационные механизмы, создание системы мотивации и наград, демонстрация образцового лидерства со стороны менеджмента, а также регулярная обратная связь.

Несмотря на то, что в компании делается все необходимое для улучшения корпоративной культуры, тем не менее были выделены слабые места: при осуществлении корпоративного обучения внутри компании не применяются современные технологии; наблюдается текучка кадров; для обратной связи применяются устаревшие методы: опросы и анкетирование; не поощряются инновационные решения.

Для совершенствования корпоративной культуры необходима реализация следующих мероприятий: внедрение чат –бота «Personik» в корпоративный процесс обучения; внедрение ИИ для снижения текучести кадров и повышения мотивации; использование портала «Пряники», для проведения опросов; внедрение Правила «20% времени», которое позволяет сотрудникам тратить 20,0% своего рабочего времени на проекты, не связанные с основными обязанностями.

Предложенные мероприятия позволят повысить мотивацию, минимум на 10,0% возрастет производительность, снизится текучесть кадров на 17,0% и более, улучшится адаптация и внутренняя коммуникация. Использование ИИ снизит уровень стресса у обучающихся на 30,0%, поможет улучшить оценки в среднем на 15,0%. Обучающиеся станут более уверенными, зная, что всегда могут рассчитывать на помощь нейросети в учебном процессе.

Также ИИ в кадровой работе позволит: ускорить подбор и найм сотрудников, оптимизирует документооборот и внутренние процессы сотрудников, повысит квалификацию и внутреннюю коммуникацию, будет способ-

ствовать формированию HR-аналитики, удержанию и благополучию персонала. В результате время на закрытие вакансий сократится на 50,0%, на 60,0% сократится ручная нагрузка HR и бухгалтерии; на 40,0% сократится время на полную адаптацию; 70,0% сотрудников будут вовлечены в развитие и обучение; 58,0% кадровых задач от сотрудников будут выполняться автоматически, точность прогнозирования увольнений составит 85,0%. Финансирование мероприятий может осуществляться из чистой прибыли компании, а результаты превзойдут все ожидания.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Корпоративная культура является инструментом PR для формирования благоприятного имиджа компании и повышения лояльности сотрудников. Роль корпоративной культуры в PR заключается создании и поддержании имиджа компании, укрепления командного духа и вовлечённости сотрудников, влияние на организационную эффективность.

Для исследования уровня корпоративной культуры была выбрана компания ООО «Облако365». Это лидер в области ИТ-технологий. В организации предусмотрена линейно-функциональная структура управления. В 2024 году среднесписочная численность работников составила 56 человек. Анализ финансовых показателей с 2022-2024гг. показал, что наблюдается рост капитала, выручки, прибылей и рентабельности. Компания не является финансово-зависимой, большая доля капитала сформирована за счет собственных средств.

Формирование корпоративной культуры в ООО «Облако 365» - процесс, который включает использование различных инструментов и методов, а также учёт особенностей компании. Основными инструментами корпоративной культуры ООО «Облако 365» являются: миссия, видение и ценности, обучение и развитие, коммуникационные каналы, система мотивации и поощрения, лидерство и пример руководства, обратная связь. Методами формирования корпоративной культуры являются: анализ текущей ситуации, выбор целей, формирование целей, идей и принципов, разработка корпоративных правил и ценностей, оценка результата.

Обучающие программы в компании ООО «Облако 365» помогают сотрудникам освоить необходимые навыки и знания, а также усвоить корпоративные ценности и принципы работы. Основные методы обучения: внутренние тренинги и семинары, онлайн-курсы и вебинары, программы наставничества. Для улучшения адаптации в компании ООО «Облако 365» разработан План адаптации. На предприятии предусмотрена материальная, мо-

ральная и социальная мотивация. Для развития коммуникации создан корпоративный телеграмм канал, он служит инструментом для формирования единой корпоративной культуры, повышения вовлечённости и мотивации. Основные рубрики, которые публикуются в корпоративном Telegram-канале: новости компании, развлекательный контент, заслуги сотрудников. Руководители компании ООО «Облако 365» являются примером для подражания и демонстрируют желаемое поведение. Для сбора обратной связи осуществляются опросы и анкетирование сотрудников. Для этого разработаны анкеты с наиболее важными для развития организации вопросами. Несмотря на то, что в компании делается все необходимое для улучшения корпоративной культуры, тем не менее были выделены слабые места: при осуществлении корпоративного обучения внутри компании не применяются современные технологии; наблюдается текучка кадров; для обратной связи применяются устаревшие методы: опросы и анкетирование; не поощряются инновационные решения.

Для совершенствования корпоративной культуры необходима реализация следующих мероприятий: внедрение чат –бота «Personik» в корпоративный процесс обучения; внедрение ИИ для снижения текучести кадров и повышения мотивации; использование портала «Пряники», для проведения опросов; внедрение Правила «20% времени», которое позволит сотрудникам тратить 20% своего рабочего времени на проекты, не связанные с основными обязанностями. Предложенные мероприятия будут способствовать повышению мотивации и производительности, снизят текучесть кадров, улучшится адаптация и внутренняя коммуникация.

Наличие четко оформленной и поддерживаемой культуры позволяет организациям не только устанавливать высокие стандарты внутренней работы, но и достигать конкурентных преимуществ на рынке. Корпоративная культура является критически важным элементом. Эффективное управление корпоративной культурой, совместно со стилем лидерства, становится важной частью стратегического развития компании.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 N 14-ФЗ (ред. от 08.08.2024) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2025);
2. Анисимов А. Ю., Пятаева О. А., Грабская Е. П. Управление персоналом организации. - М.: Дашков и Ко. 2024. 279 с.
3. Бухгалтерская отчетность ООО «Облако 365». URL: <https://bo.nalog.gov.ru/download/bfo/pdf/11535959?period=2023&detailId=47648102> (дата обращения: 08.05.2025).
4. Беяева Ж.С. «Корпоративная социальная ответственность. Учебное пособие», 2020, с.117.
5. Беяева И.Ю. Корпоративная социальная ответственность// под ред., Эскиндаров М.А., под ред., Беяева И.Ю., Эскиндаров М.А., Харчилава Х.П., Батаева Б.С., Беяева Е.Ю., Бутова Е.В., Данилова О.В., Козлова Н.П., Мошкова Л.Е., Пухова М.М., Щербаченко П.С. Изд-во КноРус, 2024 г., с.316
6. Бехар Г. Дело не в кофе.Корпоративная культура Starbucks / Г. Бехар. - М.: Альпина Паблишер, 2023. - 192 с.
Волкова А. С., Кудаева М. М. Антикризисное управление персоналом. — М.: Юрайт. 2023. 171 с.
7. Горячева О. Н. Внутренний PR как часть корпоративной культуры URL: <https://vestnik.guu.ru/jour/article/viewFile/1781/932/>(дата обращения: 22.04.2025).
8. Горленко О. А., Ерохин Д. В., Можаяева Т. П. Управление персоналом. — М.: Юрайт. 2023. 218 с.
9. ИИ в HR: как искусственный интеллект трансформирует управление персоналом в 2025 году.URL: <https://fedag.tech/blog/ii-v-hr/>(дата обращения: 22.05.2025).

10. Демин Д. Корпоративная культура: Десять самых распространенных заблуждений / Данила Демин. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : Альпина Паблишер, 2022. - 154 с.
11. ИИ в управлении онлайн-обучением персонала: как технологии изменили корпоративное образование к 2025 году.URL: <https://kapiton.ru/articles-ii-v-obuchenii-personala-2025-kak-izbezhat-otstavaniya/> (дата обращения: 24.05.2025).
12. ИИ «Efsol» для кадровой работы. Официальный сайт компании .URL: <https://efsol.ru/solutions/ai-hr-assistant>(дата обращения: 24.05.2025).
13. Инструменты формирования корпоративной культуры. URL: <https://smiletogo.ru/tpost/p977j0oyi1-instrumenti-formirovaniya-korporativnoi>(дата обращения: 20.04.2025).
14. ИТ компания «Облако» .ООО «ОБЛАКО 365». Официальный сайт.URL: <https://cloud-365.net/company/contacts/>(дата обращения: 12.05.2025).
15. Кязимов К. Г. Управление человеческими ресурсами: профессиональное обучение и развитие. - М.: Юрайт. 2024. 203 с.
16. Как снизить текучесть кадров и удержать лучших сотрудников? Ответ знает AI.URL: <https://komanda.ai/blog/snizit-tekuchest-kadrov-ai>(дата обращения: 09.05.2025).
17. Как улучшить работу HR с помощью искусственного интеллекта. URL: <https://www.forbes.ru/spetsproekt/512924-kak-ulucsit-rabotu-hr-s-pomos-u-iskusstvennogo-intellekta?erid=F7NfYUJCUneLrXUWTQrc>(дата обращения: 10.05.2025).
18. Козилова Л.В., Чвякин В.А., Волкова Ю.А. Корпоративная и организационная культура// учебник 2022.URL: http://scipro.ru/conf/corp&org_culture.pdf. (дата обращения: 10.04.2025).
19. Колесников, А. В. Корпоративная культура: учебник и практикум для вузов / А. В. Колесников. - Москва: Издательство Юрайт, 2025. - 167 с. URL: <https://urait.ru/bcode/561198> (дата обращения: 10.05.2025).

20. Как AI помогает удерживать сотрудников и снижать текучесть: технологии, которые работают. URL: <https://hr-portal.ru/blog/kak-ai-pomogaet-uderzhivat-sotrudnikov-i-snizhat-tekuchest-tehnologii-kotorye-rabotayut>(дата обращения: 12.05.2025).
21. Как развить культуру инноваций в компании: стратегии для роста и успеха. URL: <https://romandusenko.ru/blog/kultura-innovatsiy-v-kompanii/>(дата обращения: 14.04.2025).
22. Как искусственный интеллект влияет на образование и что работает уже сейчас. URL: https://blog.sailnet.kz/ai_in_education/(дата обращения: 24.05.2025).
23. Как искусственный интеллект помогает студентам учиться .URL: https://www.ng.ru/education/2024-12-19/100_2412191140.html(дата обращения: 22.05.2025).
24. Коэффициент текучести кадров: что это и зачем его контролировать. URL: <https://www.mirapolis.ru/blog/chto-takoye-koeffitsiyent-tekuchesti-kadrov-i-zachem-ego-kontrolirovat/>(дата обращения: 14.05.2025).
25. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. / Под ред. С. Ю. Трапицына. - М.: Юрайт. 2024. 363 с.
26. HR-аналитика на основе ИИ: как институт «Навигатор» прогнозирует текучесть кадров. URL: <https://hr-portal.ru/blog/hr-analitika-na-osnove-ii-kak-institut-navigator-prognoziruet-tekuchest-kadrov>(дата обращения: 04.05.2025).
27. Опросники для оперативной обратной связи от сотрудников. Портал «Пряники». URL: <https://pryaniky.com/ru-pryaniky-as-service/ru-employee-surveys/>(дата обращения: 12.05.2025).
28. Поможет ли искусственный интеллект перезагрузке вашего бизнеса .URL: <https://companies.rbc.ru/news/i3AR3HIy0r/pomozhet-li-iskusstvennyij-intellekt-perezagruzke-vashego-biznesa/>(дата обращения: 18.05.2025).
29. Пугачев В. П. Управление персоналом организации. - М.: Юрайт. 2024. 524 с.

30. Показатель текучести кадров: как рассчитать и снизить в компании. URL: <https://sky.pro/wiki/management/pokazatel-tekuchesti-kadrov-kak-rasschitat-i-snizit-v-kompanii/> (дата обращения: 14.05.2025).
31. Платформа Personik. Официальный сайт. URL: <https://personik.ai/solutions/learning#popup:subscription> (дата обращения: 10.05.2025).
32. Развитие корпоративной культуры: методы и виды. URL: <https://strong-manager.ru/blog/razvitie-korporativnoj-kultury-metody-i-vidy/> (дата обращения: 21.04.2025).
33. «РостБизнесКонсалт». Официальный сайт. URL: <https://rostbk.com/o-kompanii/> (дата обращения: 12.05.2025).
34. Сбербанк: экосистема, корпоративная культура и возможности для карьеры. URL: <https://m-choice.ru/blog/сбербанк-экосистема-корпоративная-к/> (дата обращения: 12.05.2025).
35. Современные теории лидерства на Западе URL: <https://кампуснко.пф/wp-content/uploads/2021/05/Теории-лидерства-на-Западе.pdf> (дата обращения: 10.04.2025).
36. Типы лидерства. Эксперимент Курта Левина. URL: <https://indsi.ru/> (дата обращения: 10.04.2025).
37. Учебный центр «НЦПО». Официальный сайт. URL: <https://ncpo.ru/company/> (дата обращения: 12.05.2025).
38. Хастингс Рид, Мейер Эрин Никаких правил. Уникальная культура. Netflix: Хастингс, Мейер. Издательство Манн, Иванов и Фербер, 2021, с.384

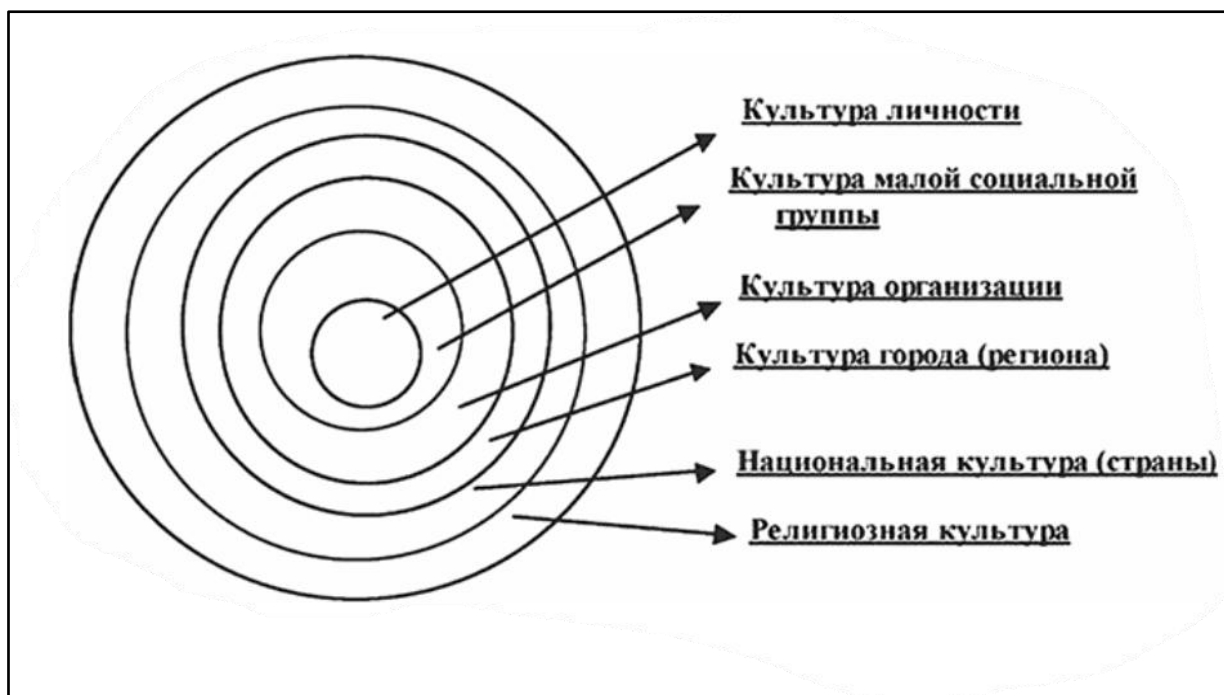


Рис.1. Уровни культуры в обществе

Таблица 1

Влияние корпоративной культуры на организационные результаты

Элементы	Корпоративная культура	Удовлетворенность сотрудников	Удовлетворенность клиентов
Ценности	Демонстрация единства и целей	Чувство принадлежности	Поддержка общей миссии
Нормы поведения	Открытость и сотрудничество	Доброжелательная атмосфера	Высокая лояльность
Социальные ритуалы	Углубление связей между коллегами	Улучшение морального климата	Повышение доверия к бренду
Коммуникация	Прозрачность и доступность	Удовлетворенность обратной связью	Повышение качества сервиса
Стратегия управления	Поддержка роста и обучения	Стимуляция карьерного роста	Улучшение взаимодействия

Таблица 2

Сравнительные параметры лидерства и руководства: характеристики и отличия

Параметры Сравнения	ЛИДЕРСТВО	РУКОВОДСТВО
Характер отношений	Связано с регулированием внутри-групповых, межличностных отношений, носящих неофициальный характер	Является средством регулирования отношений в рамках социальной организации
Феномен среды	Представляет собой главным образом феномен микросреды	Элемент макросреды, отвечающий системе доминирующих в ней социальных отношений.
Возникновение	Возникает и функционирует преимущественно стихийно	Процесс целенаправленной и контролируемой деятельности социальных организаций и институтов.
Стабильность	Менее стабильно, зависит от настроения и мнения членов группы	Более стабильно, слабо зависит от перепадов во мнениях и настроениях членов группы
Санкции	Применение санкций носит более неформальный характер и определяется правилами самой группы	Применение санкций определено правилами организации
Принятие решений	Принятие решений во многом зависит от самого лидера	Принятие решений носит гораздо более сложный и многократно опосредованный характер
Сфера деятельности	Деятельность протекает преимущественно в рамках микросреды, малой группы	Сфера действий гораздо шире и охватывает различные уровни социальной системы

Таблица 3

Стили лидерства и их влияние на корпоративную культуру

Стиль лидерства	Характеристика	Влияние на культуру
Автократический	Лидер принимает все решения самостоятельно	Может создавать напряжение и недовольство в команде, удерживая сотрудников на расстоянии
Инструментальный	Лидер фокусируется на целях и результатах	Способствует выполнению задач, но может игнорировать эмоциональные потребности сотрудников
Участнический	Лидер вовлекает команду в процесс принятия решений	Создает чувство принадлежности и коллективной ответственности
Трансформационный	Лидер вдохновляет и мотивирует людей	Способствует инновациям и сильной корпоративной культуре, основанной на ценностях и миссии компании

Таблица 4

Классификация стилей лидерства по Курту Левину: влияние на групповую атмосферу и продуктивность

Стиль	Привлекательность лидера	Групповая атмосфера	Продуктивность работы
Авторитарный	Меньше	Агрессивная. Центрирована на лидере. Ориентированная на себя	Высокая в присутствии лидера. Низкая в отсутствии лидера
Демократический	Больше	Дружелюбная. Центрирована на группе. Ориентированная на задачу	Высокая в присутствии и отсутствии лидера
Попустительский	Меньше	Дружелюбная. Центрирована на группе. Ориентированная на игру	Низкая в присутствии лидера. Высокая в отсутствии лидера

Таблица 5

Компоненты корпоративной культуры

Компонент	Описание
Ценности	Основополагающие убеждения, которые направляют действия сотрудников
Миссия	Цель организации и ее предназначение
Нормы и традиции	Поведенческие правила, определяющие взаимодействие между сотрудниками