

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом
(код и наименование направления подготовки, специальности)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование организационной культуры на предприятии (на примере ООО «МВМ»)

Студент

Е.Ф. Амирханян
(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент Л.Л. Кифа
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2021

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Е.Ф. Амирханян.

Тема работы: Совершенствование организационной культуры на предприятии (на примере ООО «МВМ»).

Научный руководитель: Л.Л. Кифа, к.п.н., доцент.

Цель исследования – исследование влияния организационной культуры на деятельность ООО «МВМ».

Объект исследования работы – ООО «МВМ». Вид деятельности – продажа электроники и бытовой техники.

Предмет исследования – существующая организационная культура ООО «МВМ».

Структурно данная работа включает три главы, введение, заключение, список литературы и приложения.

В первой главе рассматриваются следующие вопросы: понятие и сущность организационной культуры, механизм ее формирования, а также особенности организационной культуры в российских компаниях.

Во второй главе рассмотрена характеристика ООО «МВМ», кадровый потенциал, проведен анализ финансового состояния, внешней и внутренней среды организации, выявлены недостатки в организационной культуре.

В третьей главе даны предложения по совершенствованию системы организационной культуры на ООО «МВМ», сделан расчет эффективности предложенных мероприятий.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы оценки организационной культуры.....	6
1.1 Понятие организационной культуры	6
1.2 Составляющие организационной культуры	11
1.3 Влияние организационной культуры на управление персоналом	19
2 Анализ организационной культуры ООО «МВМ».....	25
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «МВМ»	25
2.2 Анализ трудовых ресурсов ООО «МВМ»	35
2.3 Оценка эффективности организационной культуры.....	41
3 Разработка мероприятий по совершенствованию организационной культуры ООО «МВМ»	57
3.1 Основные направления по совершенствованию организационной культуры.....	57
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	66
Заключение	69
Список используемой литературы	72
Приложение А Бухгалтерский баланс	74
Приложение Б Отчет о финансовых результатах	76
Приложение В Итоговая таблица для выплаты премиальных надбавок	77

Введение

Актуальность исследования. Для эффективного функционирования предприятия в современных условиях его субъекты и объекты должны иметь представление об организационной культуре, которое служит одним из ведущих факторов влияния на деятельность организации.

Организационная культура в силу сосредоточенного в ней потенциала оказывает колоссальное влияние на отношение работника к его трудовой деятельности, что в конечном итоге определяет показатель продуктивности работы субъекта хозяйственной деятельности в целом. Организационная культура содержит набор неписаных, часто неосознаваемых правил, по которым живет любая организация в современных условиях.

Организационная культура воспринимается как важный элемент деловой жизни современной корпорации, неотъемлемая часть системы эффективного внутреннего управления.

Долгое время она оставалась на периферии бизнеса, не в последнюю очередь была обусловлена конфликтом интересов работника и административно-управленческого аппарата корпорации, неравенством их социального положения и различием в статусе. Вместе с тем, основная причина длительного невнимания к проблемам организационной культуры заключается в другом.

До середины 80-х годов прошлого века стабильность и определенная устойчивость корпоративного развития в условиях технологической и конкурентной среды, обеспечивались в основном за счет жесткой иерархической структуры организации, исполнительской дисциплины и беспрекословного подчинения указаниям руководства.

Организационная культура находится под влиянием воздействия внутренних и внешних факторов, которые формируют основные направления организационной культуры предприятия.

Целью исследования является исследование влияния организационной

культуры на деятельность ООО «МВМ».

Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы анализа организационной культуры организации;
- провести комплексный анализ деятельности организации, который включает в себя оценку финансового состояния, анализ кадрового потенциала и среды функционирования организации;
- охарактеризовать существующую организационную культуру ООО «МВМ»;
- разработать мероприятия, которые позволят организации усовершенствовать систему организационной культуры ООО «МВМ».

Объект исследования – ООО «МВМ». Вид деятельности – продажа электроники и бытовой техники.

Предмет исследования – существующая организационная культура ООО «МВМ».

Теоретической базой исследования являются труды таких авторов, как Э. Шейн, Г. Хофштеде, М. Магура, К. Камерон, Р. Куинн и другие.

Информационной базой ВКР явились: аналитические и иные материалы ООО «МВМ», нормативно-правовые документы.

Структурно данная работа включает три главы, введение, заключение, список литературы и приложения.

В первой главе рассматриваются следующие вопросы: понятие и сущность организационной культуры, механизм ее формирования, а также особенности организационной культуры в российских компаниях.

Во второй главе рассмотрена характеристика ООО «МВМ», кадровый потенциал, проведен анализ финансового состояния, внешней и внутренней среды организации, выявлены недостатки в организационной культуре.

В третьей главе даны предложения по совершенствованию системы организационной культуры на ООО «МВМ», сделан расчет эффективности.

1 Теоретические основы оценки организационной культуры

1.1 Понятие организационной культуры

Понятие организационной культуры одно из самых сложных для формулирования определение. Оно содержит и отражает в себе различные сочетания наук, их взгляды и суждения, которые, иногда, разительно отличаются друг от друга. В любой компании существует свое понимание организационной культуры. Каждый такой взгляд имеет свой индивидуальный и неподражаемый облик, как и сами организации. Часто в учебных пособиях можно встретить высказывание о том, что культура является душой компании. Она зарождается и развивается вместе с организацией, формируется с её развитием. Определение культуры принято рассматривать как в узком, так и в широком понимании.

Если рассматривать содержание понятия «культура» в узком смысле, то в этом случае речь идет о духовной жизни человека как таковой и определенном своде действующих в обществе этических норм и правил, существующих обычаев и традиций; понимание самим человеком нравственных и ценностных установок в обществе, в котором он живет.

В широком смысле культура включает в себе все результаты деятельности человека на протяжении всего развития цивилизации, например архитектурные сооружения, техника, социальные институты, общечеловеческие ценности.

Существует огромное количество определений организационной культуры. С. Роббинс в своей работе «Основы организационного поведения» определяет культуру, как «систему представлений, которой придерживаются все члены организации, и которая отличает данную организацию от других» [18, с. 221]. А.М. Армстронг в своем учебном пособии «Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем» определяет организационную культуру, как «совокупность убеждений, норм поведения и

ценностей, общих для всех сотрудников организации. Безусловно, они могут быть не четко выражены и не всегда закреплены уставом, но при отсутствии инструкций определяют способ действия и взаимодействия людей» [1, с. 190].

Отечественные ученые также дали свои определения организационной культуры. Так, например, В.А. Спивак в своем учебном издании «Корпоративная культура» определяет культуру организации, как «сложное многослойное, динамичное явление, включающее как материальное, так и духовное в поведении организации по отношению к внешней среде и собственным работникам» [22, с. 184]. Или в книге Н.В. Тесаковой «Миссия и корпоративная культура» культура рассматривается, как «признаваемые в конкретной организации правила поведения, ценности и моральные нормы, ритуалы и фирменный стиль, и правила управления в целом, включая организационную структуру, коммуникации и кадровую политику» [23, с. 98].

Анализируя определения организационной культуры, можно сделать вывод о том, что общим для них является: провозглашение ценностей, миссий и целей компании, норм поведения, традиций и ритуалов, как наиболее значимых элементов культуры, которые включают в себя формальные и неформальные, признаваемые и передающиеся из поколения в поколение установки. Также следует отметить, что во всех определениях сочетаются и узкий взгляд на культуру, и широкий.

Иногда культуру в организациях рассматривают как один из способов приспособления к внешнему окружению, в которое входит рынок, конкуренты, поставщики, потребители, партнёры, инвесторы, а также само выживание организации.

Таким образом, из всего выше сказанного, можно прийти к заключению о том, что организационная культура – это все ценности и установки, нормы и правила поведения в организации, формализованные и

неформализованные, которым следует каждый сотрудник, стремясь к достижению целей компании.

Понятие культуры формировалось долгие годы, и в связи с этим имеет обширные подходы к пониманию и толкованию. В 1980 году на международном философском конгрессе было выдвинуто более 250 понятий. Многие авторы пытались упорядочить и создать различные классификации данного термина, но из-за большого количества взглядов на него это вызвало затруднения. Но существует одна из наиболее целостных классификаций, которая разделяет все понятия по принципу их формирования в различных научных областях. Рассмотрим её более подробно:

- социологические, понятие с таким направлением объединяет понимание фактора организации общественной жизни, как совокупность идей, ценностей и принципов, социальных институтов, которые обеспечивают активную деятельность людей;
- исторические, такие определения ярко подчеркивают то, что культура является результатом истории человечества, его опыта и деятельности с момента появления на земле;
- нормативные, согласно этим понятиям, термин культуры содержит в себе правила и нормы, которые регламентируют жизнь людей;
- психологические, содержащие в себе связь с психологией поведения людей и обуславливающие его социальное поведение в обществе;
- дидактические, содержащие в себе понимание культуры, как что-то особенное, чему человек научился, а не унаследовал;
- антропологические, понятия с таким уклоном содержат в себе понимание культуры, как результата деятельности человека, всех его материальных и нематериальных достижений, его мыслей, идей и образов, которые обуславливают жизнь целого народа, наций и цивилизаций [21, с. 196].

Само же формирование термина организационной культуры можно отнести к средневековью, когда особые правила, закрепленные формально и

нет, сложились в определённых профессиональных сообществах, гильдиях, и нарушение этих правил вело за собой наказание или даже исключение из данного общества. Уже тогда профессиональные и другие объединения людей имели свои внутренние и внешние атрибуты, присущие только им, например это мог быть определенный цвет одежды, знак или символ, поведение или даже особые слова, по которым члены данных сообществ узнавали друг друга.

Впервые термин «корпоративная культура» применил немецкий фельдмаршал и военный теоретик Мольтке в девятнадцатом веке. «Под ним он понимал взаимоотношения в офицерской среде, которые регулировались не только различными военными уставами, но и кодексами чести, дуэлями» [9, с. 224].

Понимание организационной культуры в том контексте, который мы рассмотрели в первой части данной главы, пришло и крепко утвердилось в лексиконе во второй половине двадцатого века. В 30-х годах многие руководители предприятий, вводя нововведения или же претерпевая неудачу, чувствуя невозможность удержать и организовать работу на всём производстве, объясняли это не пониманием и не использованием особенностей культуры [17, с. 194]. В эту пору начинают появляться различные теории о том, что не только у каждого народа есть своя культура, но и в каждой организации. Именно с этого времени начинается активное изучение этого исключительного и особенного аспекта, который в современном мире всё больше и больше набирает обороты.

Существует множество версий о том, как же понятие организационной культуры утвердилось в управлении. По одной из версий в начале 20-х годов А.К. Гастьев, председатель института труда при ВЦСПС СССР, был первым, кто ввёл данное понятие в обиход нынешнего понимания. Он считал, что «культура производительности человека является предпосылкой его трудовой культуры» [12, с. 17].

Спустя несколько лет Э. Мэйо, анализируя результаты, полученные в ходе его экспериментов на производствах Western Electric, убедился в том, что на производственное поведение влияют не только физические или какие-либо организационно-экономические факторы, но и иные. Его эксперименты проходили в четыре этапа с 1927 по 1932 год, они имели цель выяснить и установить, что же влияет на повышение эффективности и производительности работников. Но уже после второго этапа стало ясно, что многие нематериальные и социальные факторы порою оказывают большее влияние, нежели другие аспекты. Выводы Мэйо положили начало для более глубокого изучения «культуры фабрики» и «производственной сопричастности внутри группы» [6, с. 22].

После Мэйо вклад в развитие организационной культуры положили труды Ч. Барнарда и Г. Саймона в 30-х годах, которые по большей части раскрыли такое понятие как «организационная мораль» [3, с. 204].

В 50-х годах на средних и крупных предприятиях в Америке и Канаде были проведены исследования ученым М. Далтоном, чьим интересом представлял собой «процесс естественного возникновения культур и субкультур на производстве» [9, с. 230]. Группа ученых из Тавистокского института подтвердила, что на предприятиях существует нечто общее между всеми работниками, влияющее на их мотивацию и отношение к труду.

Позже в конце 60-х в Америке начинают активно публиковаться работы, в которых признается факт существования организационной культуры, а особое внимание уделяется разнообразию традиций и ритуалов, принятых в различных сферах. Всё это приводит к тому, что ученые начинают понимать и исследовать пока только внешнюю сторону организационной культуры. Но этого всё ещё недостаточно для широкого привлечения большого круга руководителей, которые не стремятся вникать во внутренние распорядки среди работников.

В середине 80-х годов работы американских социологов У. Оучи, Т. Питерса и Р. Уотермена доказывают, что предприятия с сильной внутренней

идеологией являются наиболее прибыльными и эффективными. Именно их доказательства привели к росту интереса в области организационной культуры у широкого круга предпринимателей [16, с. 33]. Чуть позднее, Т. Парсонс «в описании организации, как социальной системы, указывает на то, что существует некая культурная система, представляющая собой совокупность некоторых ключевых особенностей и норм поведения, способов передачи трудового опыта» [13, с. 20].

Наибольшее распространение и понимание дошедшее и до наших дней в начале 90-х предложил Э. Шейн в своей работе «Организационная культура и лидерство». Именно его теории и практики стали классическими для понимания современной культуры организаций [2, с. 73].

1.2 Составляющие организационной культуры

Организационная культура касается внутренней жизни организации: это образ жизни, мышление, действия и существование. Ключевым понятием для определения организационной культуры является человеческая среда.

Анализ организационной культуры – это анализ доминирующих убеждений и этических норм, регулирующих конкретное предприятие. Организационная культура представляет собой своеобразное следствие, возникшее на основе фактической и заявленной ценности компании по отношению к ее работнику с позиции используемого в практической деятельности стиля принятия решений, стиля и методов урегулирования проблем, стиля взаимодействия с персоналом, отношение сотрудников компании к развитию в целом и отдельным вводимым инновациям. Таким образом, прежде всего, здесь имеются в виду традиции, действующие на фирме формальные процедуры, стиль и характер взаимоотношений с контрагентами в условиях функционирования компании в микро- и макросреде и т.д.

В организации корпоративного управления должны постоянно анализировать существующую организационную культуру, исследовать тенденции развития, пересматривать нормы старомодной организационной культуры и устанавливать перспективные культурные цели, которые соответствуют корпоративным стратегическим целям.

Организационная культура имеет ряд отличительных элементов: символы, ценности, убеждения, предположения. Э. Шейн предлагает рассмотреть организационную культуру на трех уровнях.

Первый уровень или поверхностный уровень включает в себя, с одной стороны, «видимые внешние факты, такие как технология, архитектура, наблюдаемое поведение, язык, лозунги и т.д. А с другой стороны, все, что можно почувствовать и ощутить, используя человеческие чувства. На этом уровне вещи и явления легко узнаваемы, но не всегда могут быть расшифрованы и интерпретированы с точки зрения организационной культуры» [26, с. 126].

Второй уровень (подповерхностный) включает в себя изучение ценностей и убеждений. Их восприятие сознательно и зависит от желания людей.

Третий уровень, или глубокий (глубинный) уровень, содержит основные предположения, которые управляют поведением людей: отношение к природе, осознание времени и пространства, отношение к другим людям, своей работе и т. д.

Исследователи в организационной культуре часто ограничены подповерхностным уровнем, потому что на глубоком (глубинном) уровне существуют почти непреодолимые трудности [25, с. 148].

Ценности, обычаи, ритуалы, обряды, стандарты поведения членов общества перенесены из прошедшего времени в настоящее. В современности мы их называем традициями. Они могут быть в формах: положительных, и негативных традиций. Хорошее и доброжелательное отношение к новым

коллегам (новым членам организации) - это позитивная традиция, а вот «дедовщина» - это сугубо негативная традиция организации.

Менталитет членов организации определяется традициями, ценностями, культурным уровнем и сознанием членов организации.

Множество существующих определений организационной культуры отчасти связано с тем, что на различных подуровнях их проявления часто не выделяются. Эти уровни включают как материальные, так и доступные внешние проявления чувств, а также глубокие и бессознательные базовые идеи, так называемую основу культуры [20, с. 209]. Между ними существуют различные типы ценностей, норм и коллективных кодексов поведения, используемых владельцами определенной культуры для своего представления. Эта структура уровней культуры показана на рисунке 1.



Рисунок 1 – Уровни культуры

На рисунке 1 выделены такие уровни культуры, как: артефакты, провозглашаемые ценности, базовые представления.

Артефакты. «Они составляют самый поверхностный уровень, включая все явления, которые можно увидеть, услышать и почувствовать при входе в новую группу, культура которой неизвестна. Артефакты включают в себя

видимые группы, такие как: архитектура материальной среды организации; их язык; технологии и продукты; тип общения, эмоциональная атмосфера, мифы и истории, связанные с организацией; описание принятых значений; внешние ритуалы; фирменные вечеринки и церемонии и так далее. Для анализа культуры этот уровень также включает в себя видимое групповое поведение и соответствующие организационные процессы» [26, с. 129].

Провозглашаемые ценности. Общий опыт группы в конечном итоге отражает первоначальное представление о том, как именно отличается от того, чем оно является на самом деле. Когда вы создаете группу для решения новой задачи или проблемы, первый шаг отражает индивидуальные представления человека о хорошем и плохом, об эффективности и неэффективности. Люди, которые имеют инициативу и могут оказывать влияние на принятие решения всей группой, становятся лидерами в будущем [11, с. 306]. По этой причине каждое предложение в глазах группы имеет только условное значение, даже если человек, который его выдвигает, уверен в нем. До тех пор, пока группа не будет действовать сообща и ее члены не увидят результатов, не будет общей точки зрения для понимания реального положения дел.

Указанные значения не всегда соответствуют основным допущениям. Необходимо различать значения, соответствующие основным понятиям. А ценности, которые им противоречат и являются результатом определенных выводов или утверждений. Например, внедрение принципов командной работы в любой организации может привести к тому, что сотрудники сделают основные предположения о том, что индивидуальные результаты работы важны для успеха и карьерного роста [10, с. 241].

Базовые представления (гипотезы). Основные идеи включают суждения, убеждения и установки, воспринимаемые группой как очевидные, истинные и недвусмысленные на подсознательном уровне.

Фактически, если группа придерживается своего рода представлений на местах, поведение, основанное на других представлениях, будет казаться непостижимым для группы.

Основные предположения – это источник ценностей и действий в организации. Они создаются отдельными лицами или группами как часть образовательного и познавательного процесса. На них больше влияют культурные и национальные особенности, семья и т.д. Основные идеи не вызывают ни возражений, ни сомнений, и поэтому их чрезвычайно трудно изменить, поскольку они касаются основ личности и приобретенного опыта [8, с. 640].

Структура элементов организационной культуры может быть отражена в виде «двуглавой» пирамиды, содержащей элементы внутренней и внешней культуры, а также материальную и духовную ее составляющие (рисунок 2).

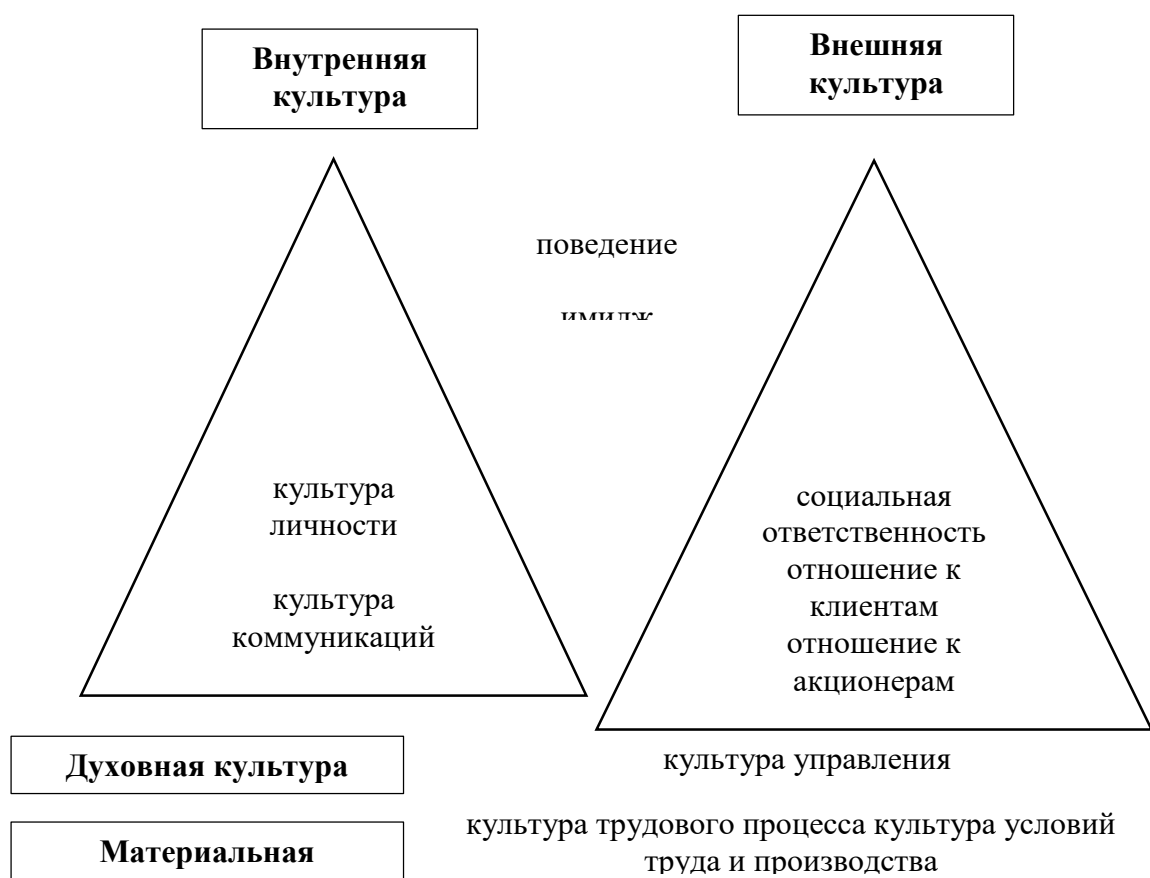


Рисунок 2 – Структура элементов организационной культуры

Конечно, такая ассоциация, представленная на рисунке 2 не может считаться универсальной и применимой к конкретной организации.

Уникальные характеристики, присущие каждому отдельному культурному элементу и их совокупности, а также характерные черты, имеющие место в процессе их развития определяют уникальность каждого отдельного предприятия, организации, фирмы и пр. Вместе с тем нужно в обязательном порядке учесть то, что положительный эффект от использования данной модели может быть получен в ходе анализа и изучения элементов культуры, а также занимаемой ими относительной позиции, стремясь определить базовое отношение к комплексу материальных элементов, являющихся наиболее значимыми факторами, во многом определяющими высшие духовные элементы.

Так, по словам О.Г. Тихомировой, базой создания системы ценностей и организационной культуры служат следующие принципы:

- «принцип системности. Он предусматривает рассмотрение культуры, сформированной как система взаимосвязанных элементов, изменение которых (улучшение) возможно только путем изменения каждого отдельного элемента» [24, с. 89];
- «принцип комплексности. Это взгляд на культуру с учетом влияния психологических, социальных, организационных, экономических, правовых и других факторов» [24, с. 89];
- принцип национализма – этот принцип предусматривает создание культуры, которая учитывает национальные особенности, умственную силу, местные обычаи и страну, в которой компания основана и работает;
- принцип теории истории – учитывая современные человеческие ценности и их динамизм во времени, следует применять их в системе ценностей компании и в фундаментальных межличностных отношениях;

- «принцип теории науки – это говорит о необходимости использования научных методов при формировании организационной культуры» [24, с. 89];
- «принцип ценностной ориентации - принцип установления основного направления системы ценностей для всего предприятия» [24, с. 89];
- принципы сценария обеспечивают представление всех рекомендаций, которые определяют и регулируют корпоративные отношения и поведение сотрудников в форме сценариев, описывающих действия всех сотрудников и определяющих характеристики и модели поведения;
- «принцип эффективности. Он подразумевает необходимость воздействия на элементы организационной культуры и ее атрибуты для достижения наилучших социально-психологических условий в деятельности предприятия в сфере людских ресурсов и повышения эффективности их деятельности» [24, с. 89].

Обучение и развитие организационной культуры также должны учитывать наиболее важные характеристики, специфику компании.

Механизмы введения культурных фондов менеджерами представлены в таблице 1.

Все механизмы внедрения, представленные в таблице 1, являются эффективными основными средствами, с помощью которых лидеры (менеджеры) интегрируют свои собственные идеи в свою повседневную деятельность.

По элементам, которым они уделяют особое внимание – «критерии распределения ресурсов; критерии для найма, продвижения по карьерной лестнице; поведение, характерное для сложных ситуаций и т.д., осознано или неосознанно лидеры выражают характерные для них представления» [7, с. 203].

Таблица 1 – Механизмы введения культурных основ

Первичные механизмы внедрения культурных основ	Вторичные механизмы внедрения культурных основ
На что обращают внимание, что оценивают и что контролируют лидеры	Структура и устройство организации
Как лидеры ведут себя в критических случаях и при организационных кризисах	Организационные системы и процедуры
Объективные критерии распределения дефицитных ресурсов	Организационные обычаи и ритуалы
Объективные критерии определения уровня вознаграждения и статуса работника	Данные об определенных лицах и событиях
Объективные критерии при найме, отборе, продвижении, переводе и увольнении работников организации	Официальное провозглашение организационной философии, ценностей и убеждений

Вторичные механизмы могут быть эффективным способом создания «сильного» контроля качества, если лидер может их правильно использовать. Чем больше роль структур, процессов и ритуалов в работе компании, тем больше они ранжируют новых лидеров.

Все перечисленные механизмы культурного ранжирования лидеров в организации на первом этапе своего развития способны заложить фундамент климата организационной культуры на предприятии, а на втором этапе обобщить идеи всех членов для дальнейшего внедрения их в коллективную культуру организации.

Организационная культура предприятия в свою очередь состоит из ряда частных культур (субкультур). Степень культурной дифференциации определяется различиями в задачах, которые необходимо решить, особенностями организационных подсистем (менеджмент, отдел, группа), различными целями конкретных членов общества (менеджеров, акционеров и работников), характеристиками территорий и т.д. В этом случае задача управления заключается в координации субкультур с общим контролем качества, чтобы избежать дисфункционального, негативного и противоречивого влияния на развитие бизнеса [5, с. 194]. Понятно, что качество работы и эффективность деятельности компании зависят от типа

влияния на предприятие как компонентов, так и систем, которым оно принадлежит. Необходимым условием эффективного управления является, прежде всего, максимальная координация действий всех заинтересованных сторон и подразделений компании. Для выявления слабых и сильных сторон культуры, используются методы изучения и измерения контроля качества, эффективности субкультур в разных отделах и эффективности бизнеса в целом, которые будут предмет дальнейшего обсуждения.

1.3 Влияние организационной культуры на управление персоналом

В последние годы менеджмент всё больше уделяет внимание организационной культуре, признавая её значимость и непосредственное влияние на эффективность производства. Так и система управления персоналом в последние годы углубилась в изучение данного феномена.

Многие ученые, занимающиеся этим вопросом, выделили организационную культуру, как инструмент управления персоналом. Это связано с тем, что организационная культура имеет множество проявлений, влияющих на сотрудников компании, например ценности, нормы, правила поведения, организационные «мифы и легенды» и многое другое [15, с. 154]. Также следует отметить, что организационная культура выполняет ряд функций в организации, которые непосредственно влияют на сотрудников.

Функции организационной культуры:

- «познавательная – благодаря этой функции работники компании могут реализовать свои внутренние личностные мотивы, такие как интерес к работе, склонность к анализу и любознательности, выявить желание к научному познанию в рамках своей организации и профессии, осознать свое место и роль, статус в определённом , с. 62];
- ценностно-образующая – эта функция формирует у людей взгляды и отношение к ценностям и пониманию жизни, не только в сфере

работы, но и в общем. Помогает идентифицировать себя с той или иной малой группой, принимая их установки и нормы;

- коммуникационная – с помощью этой функции человек настраивает и улучшает свои коммуникативные способности, учится правильному построению делового общения, усваивает правила рабочего этикета, благодаря чему работник может взаимодействовать и развивать взаимопонимание с коллегами, более эффективно работать и подниматься по карьерной лестнице;
- «нормативно-регулирующая – эта функция позволяет работнику идентифицировать себя с организацией, задает ему нормы, регулирующие поведение, делая сотрудника управляемым и предсказуемым. Именно благодаря этой функции у работников появляется особое отношение к труду, к своей компании, которые , с. 62];
- мотивирующая – само осознание принадлежности к сильной и развитой организационной культуре не редко может выступать само по себе сильным стимулом для более эффективной работы, для роста производительности, желанию действовать на благо своей компании;
- инновационная – данную функцию можно назвать внешней, ведь она помогает выжить организации в условиях конкурентной борьбы, занять лидирующие позиции. Основами для данной функции служит готовность организации к инновациям, к техническому совершенству, риску;
- «стабилизационная – служит для развития в организации системы социальной стабильности, достижения общего согласия, роста сплоченности коллектива, на основах объединяющих и важнейших , с. 62].

Изучив функции организационной культуры сложно не признать её влияния на процесс управления организацией в целом и на персонал. Из этого следует, что чем выше уровень культуры в компании, тем меньше

работники нуждаются в контроле и регламентации, в некоторых директивах, подробных инструкциях. В системе управления персоналом организационная культура может быть рассмотрена как стратегический инструмент, который позволяет ориентировать и управлять всеми подразделениями, налаживая их взаимодействия, устанавливая общие цели и задачи, базовые модели и правила поведения.

Организационная культура находит свои проявления и в идеологии, и в философии управления не только всей организацией, но и конкретно персоналом. Она является неким базисом взаимоотношений и взаимодействий между организационной структурой и человеком [19, с. 109].

Функции организационной культуры действуют не сами по себе, а на определенных уровнях. Условно можно разделить на два: к первому уровню можно отнести разного рода артефакты, модели поведения, законы, которые официально и нет, действуют в организации, язык, технологии; ко второму уровню относят внутреннее состояние людей, их ценности, представления и идеи, способы восприятия мира, различного рода убеждения и взгляды. Этот уровень отражает процессы, благодаря которым усваиваются нормы поведения и правила, действующие для управления людьми.

Эти два уровня тесно связаны друг с другом. В большинстве случаев мы можем только проследить за ними, но их полное разделение является проблематичным, поскольку каждый сотрудник компании старается соединить эти два уровня в себе, в своем поведении и мыслях.

Классическим способом деления организационной культуры на уровни является классификация Э. Шейна, который делит её на три уровня [26, с. 130].

Поверхностный – этот уровень также называют символическим или попросту артефакты, он включает в себя внешние видимые факторы такие, как применяемая технология, инфраструктура, общий стиль одежды, манера общения сотрудников, общее поведение. Из его названия следует, что к нему относят все те вещи и явления, которые легко наблюдать и замечать, не

всегда их, как правило, можно расшифровать и понять как организационную культуру.

Провозглашенные ценности – «их также называют подповерхностным уровнем. На этом уровне отражается принятие установленных норм и правил, ценностей и верований и насколько они соблюдаются всеми членами организации. Данный уровень является осознанным и зависит от желания работников» [26, с. 132].

Глубинный уровень – является самым сложным для анализа. Он включает в себя самые первичные и базовые понятия и ценности, которые не всегда осознаются даже членами самой компании. Все взгляды, предположения и понятия на данном уровне воспринимаются на веру, учитывая особенности восприятия, все подсознательные убеждения и представления действуют и направляют поведение людей. Именно благодаря этому уровню людям в организации легче воспринимать, может и не осознано, организационную культуру.

Классификация Э. Шейна представлена на рисунке 3.

Организационная культура по Э. Шейну, представленная на рисунке 3, делится на уровни: поверхностный уровень, провозглашенные ценности и базовые представления – глубинный уровень.

В настоящее время набирает обороты программа Well-being. 2020 год принес много неожиданностей и «сюрпризов» в повседневную жизнь и рабочий распорядок. Политика компаний также существенно претерпела изменения. Многие процессы были перестроены, многие подходы к работе скорректированы.



Рисунок 3 – Уровни организационной культуры по Э. Шейну

Well-being программа в компании - это современное направление в области удержания кадров, призванное повысить уровень благополучия сотрудников, а также их вовлеченность в рабочий процесс.

Итак, есть пять основных факторов, которые влияют на благополучие сотрудников. Это:

- физическое здоровье;
- душевное равновесие;
- комфортная рабочая среда;
- финансовое благополучие;
- возможность профессионального роста.

При разработке well-being программы необходимо учитывать все пять факторов. Итак, делая выводы по первой главе исследования, можно сказать, что понятие организационной культуры содержит и отражает в себе различные сочетания наук, их взгляды и суждения, которые, иногда, разительно отличаются друг от друга. В любой компании существует свое понимание организационной культуры. Каждый такой взгляд имеет свой индивидуальный и неподражаемый облик, как и сами организации. Часто в учебных пособиях можно встретить высказывание о том, что культура является душой компании. Она зарождается и развивается вместе с организацией, формируется с её развитием. Определение культуры принято рассматривать как в узком, так и в широком понимании.

Изучение уровней организационной культуры помогает лучше понять ценности, нормы и правила, внешние и внутренние факторы, которые регулируют взаимоотношения и взаимодействия людей, и, конечно же, не должны оставаться за пределами изучения в системе управления персоналом.

2 Анализ организационной культуры ООО «МВМ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «МВМ»

Розничная сеть «М.Видео» - «одна из крупнейших розничных сетей по объёмам продаж электроники и бытовой техники в России. Организация осуществляет свою деятельность с 1993 года и является первой на российском рынке сетью, реализовавшей полноценный омниканальный подход к продажам - это единый ассортимент, цена и сервис как при покупке в магазинах, так и онлайн. Ритейлер предлагает своим покупателям несколько десятков тысяч наименований аудио/видео и цифровой техники, мелкой и крупной бытовой техники, медиаторов, а также аксессуаров» [14].

Организационно-правовой формой анализируемого предприятия является общество с ограниченной ответственностью. Вид собственности: частная собственность.

Преимущества и недостатки организационно-правовой формы ООО представлены в таблице 2.

Таблица 2 - Преимущества и недостатки общества

Преимущества общества	Недостатки общества
Может быть создано одним лицом	Уставной капитал не может быть меньше величины, установленной законодательством
Возможность быстрого аккумулирования значительных средств	Менее привлекательны для кредиторов, так как члены общества несут только ограниченную ответственность по обязательствам общества
Ограниченная ответственность по обязательствам общества	Все участники по договоренности должны внести в общей сложности половину уставного капитала на момент регистрации

Далее анализ организационной структуры будем проводить, отталкиваясь от приведенных достоинств и недостатков общества в таблице

2.

Согласно выписке из Единого государственного реестра юридических лиц, уставной капитал компании составляет 6190500 рублей. Управление над организацией ведет генеральный директор Лола Роман Юрьевич.

Согласно Гражданскому Кодексу РФ (статья 87) – Обществом с ограниченной ответственностью признается учрежденное одним или несколькими лицами общество, уставный капитал которого разделен на доли определенных учредительными документами размеров; участники общества с ограниченной ответственностью не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов.

Организация ООО «МВМ» располагает сотрудниками в количестве 83 человека и имеет следующую структуру (рисунок 4).



Рисунок 4 - Организационная структура ООО «МВМ»

Организационная структура ООО «МВМ», представленная на рисунке 4, является линейно-функциональной.

ООО «МВМ» предлагает широкий ассортимент и многократно доказывает, что качественная продукция остаётся вне конкуренции.

В целях проведения детального анализа на предмет определения

основных параметров финансового состояния компании ООО «МВМ» было принято решения осуществлять его на основе данных бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах, составленных на две отчётные даты: на 31.12.2019 г. и на 31.12.2020 г. (приложение 1). Таким образом именно на основе указанных предложений осуществим горизонтальную и вертикальную аналитическую оценку деятельности исследуемого субъекта.

Анализ актива баланса представлен в таблице 3.

Таблица 3 - Аналитическая группировка и анализ статей актива баланса ООО «МВМ» в 2020 году

Активы	Абсолютная величина, тыс. руб.		Удельный вес, %		Изменения		Темп роста, %
	2019	2020	2019	2020	абсолютной величины, тыс. руб.	удельного веса, %	
1. Внеоборотные активы – всего, в т.ч.:	45211	82658	9,07	12,87	37447	3,80	182,83
1.1. Основные средства	45201	82190	9,06	12,80	36989	3,73	181,83
1.2. Финансовые вложения	10	367	0,00	0,06	357	0,06	3670,00
1.3. Прочие внеоборотные активы	0	100	0,00	0,02	100	0,02	X
2. Оборотные активы–всего, в т.ч.:	453476	559587	90,93	87,13	106111	-3,80	123,40
2.1 Запасы + НДС	9597	9467	1,92	1,47	-130	-0,45	98,65
2.2. Дебиторская задолженность	420060	541521	84,23	84,32	121461	0,08	128,92
2.3 Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	5185	8056	1,04	1,25	2871	0,21	155,37
2.4. Прочие оборотные активы	51	0	0,01	0,00	-51	-0,01	0,00
ИТОГО	498687	642244	100,00	100,00	143557	0,00	128,79

Проанализировав данные, представленные в таблице 3, мы можем

сделать вывод о том, что наибольшая доля в общей структуре активов баланса приходится на оборотные активы (87%), так на долю дебиторской задолженности приходится не менее 84%. В соответствии с данными, полученными на 2020 г. общий удельный вес рассматриваемой статьи в структуре баланса по сравнению с аналогичными данными 2019 г. продемонстрировал тенденцию к росту на 0,08%, а прирост в абсолютном выражении составил 121461 тыс. руб. По данным 2020 года удельный вес запасов в общей структуре баланса по сравнению с аналогичным показателем 2019 г. продемонстрировал тенденцию к снижению на 0,45% и установился на отметке 9467 тыс. руб.

Валюта баланса также продемонстрировала изменения на 143557 тыс. руб. или на 28,79 %, так, в течение отчетного периода наблюдается тенденция к росту этого показателя с 498687 тыс. руб. в 2019 г. до 642244 тыс. руб. в 2020 году. Указанный факт является подтверждением того, что организация в процессе своего функционирования встала на путь поступательного наращивания мощностей.

Высокие показатели дебиторской задолженности и низкий удельный вес денежных средств свидетельствуют о том, что значительная доля продаж совершается с отсрочкой, а также имеют место серьезные трудности с оплатой.

Проанализируем источники имущества ООО «МВМ» (таблица 4).

Таблица 4 - Аналитическая группировка и анализ статей пассива баланса ООО «МВМ» в 2020 году

Пассивы	Абсолютная величина, тыс. руб.		Удельный вес, %		Изменения		Темп роста, %
	2019	2020	2019	2020	абсолютной величины, тыс. руб.	удельного веса, %	
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Собственные средства – всего, в т.ч.	-349796	-338955	-70,14	-52,78	10841	17,37	X

Продолжение таблицы 4

1	2	3	4	5	6	7	8
1.1. Уставный капитал	10	6191	0,00	0,96	6181	0,96	61910
1.2. Нераспределенная прибыль	-349806	-345146	-70,15	-53,74	4660	16,40	98,67
2. Заемные средства – всего, в т.ч.:	848483	981199	170,14	152,78	132716	-17,37	115,64
2.1. Кредиты банков и займы	3820	0	0,77	0,00	-3820	-0,77	0,00
2.1.1. Долгосрочные кредиты и займы	3820	0	0,77	0,00	-3820	-0,77	X
2.2. Кредиторская задолженность	844663	981200	169,38	152,78	136537	-16,60	116,16
ИТОГО	498687	642244	100,00	100,00	143557	0,00	128,79

В структуре пассива баланса, отображенном в таблице 4, большую часть занимают заемные средства. Их доля составляет 152,78% в 2020 году. Такая большая доля заемного капитала происходит, потому что, у организации отрицательная величина нераспределенной прибыли – 338995 тыс. рублей. Положительным фактором является рост нераспределенной прибыли – на 10841 тыс. рублей, однако величина является отрицательной.

В 2020 году в организации были погашены долгосрочные кредиты и займы в сумме 3820 тыс. рублей.

Основной источник финансирования – кредиторская задолженность. Величина кредиторской задолженности выросла на 136537 тыс. рублей или на 16,16%.

Основываясь на данных, представленных в отчёте о финансовых результатах, можно осуществить комплекс оценочных мероприятий на предмет определения эффективности работы компании. Кроме того, рассматриваемый отчёт позволяет провести исчерпывающую аналитическую оценку деятельности предприятия на предмет определения показателей рентабельности и деловой активности. В контексте достижения целей настоящего исследования целесообразно провести анализ отчета о

финансовых результатах, за основу возьмём данные, представленные в приложении 2. Анализ рентабельности ООО «МВМ» представлен в таблице 5.

Таблица 5 - Анализ рентабельности ООО «МВМ» в 2019-2020 гг.

Показатели	2019	2020	Изменения, +/-	Темп роста в % к прошлому году
1. Чистая прибыль, тыс. руб.	-1499	11964	13463	898,98%
2. Операционная прибыль тыс. руб.	777	19410	18633	2498,07
3. Выручка от реализации (без НДС и акцизов), тыс. руб.	412422	512645	100223	124,30
4. Среднегодовая стоимость активов, тыс. руб.	502221	570465,5	68244,5	113,59
5. Среднегодовая стоимость собственного капитала, тыс. руб.	-349046,5	-344376	4671	98,66
6. Рентабельность продаж (стр. 2 / стр. 3)	0,19	3,79	3,60	X
7. Рентабельность активов (стр.1 / стр. 4)	0,15	3,40	3,25	X
8. Рентабельность собственного капитала (стр.1 / стр. 5)	0,43	-3,47	-3,90	X

Выручка в 2020 году, указанная в таблице 5, выросла на 100223 тыс. руб., т.е. выручка по сравнению с 2019 годом выросла на 24,3%.

Чистая прибыль увеличилась на 13463 тыс. рублей, прибыль от продаж – в 24 раза.

Что касается показателей рентабельности, то можно сделать следующие выводы:

- отмечается тенденция роста показателя операционной рентабельности продаж на 3,6%;
- выявлена тенденция роста рентабельности активов на 3,25%;
- показатель рентабельности собственного капитала установился на отметке -3,47%. Для того чтобы достичь должной продуктивности в результате осуществления предпринимательской деятельности,

необходимо создать такие условия, при которых анализируемый показатель будет иметь значение на уровне средней доходности по рыночной нише (15% – 20%).

Далее проведем анализ ликвидности в ООО «МВМ» (таблица 6).

Таблица 6 - Анализ ликвидности в ООО «МВМ» в 2020 году

Показатели	Нормативное значение	2019	2020	Изменения за год, +/-	Темп роста в % к началу года
1. Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	х	5185	8056	2871	155,37
2. Дебиторская задолженность	х	420060	541521	121461	128,92
3. Запасы	х	9648	9467	-181	98,12
4. Текущие активы – всего (стр.1+стр.2+стр.3)	х	434893	559044	124151	128,55
5. Краткосрочные обязательства	х	844663	981200	136537	116,16
6. Коэффициент абсолютной ликвидности (стр. 1 / стр. 5)	0,1 – 0,2	0,01	0,01	0,00	133,75
7. Коэффициент критической ликвидности (промежуточный коэффициент покрытия) ((стр. 1+стр.2) / стр. 5)	0,8 – 1,5	0,50	0,56	0,06	111,25
8. Коэффициент текущей ликвидности ((стр.1+стр.2+стр.3) / стр.5)	1,0 – 2,0	0,51	0,57	0,05	110,66

Изучив данные, представленные в таблице 6, имеются основания для формулировки ряда ключевых выводов.

В результате анализа установлено, что значение коэффициента абсолютной ликвидности ниже нормативного показателя. Значение этого показателя на отчетную дату установилось на отметке 0,01. Выявленный нами факт свидетельствует о том, что в деятельности предприятия отмечается чрезмерно большой удельный вес неработающих активов, представленных наличными деньгами и средствами, размещенными на счетах предприятия в кредитно-финансовом учреждении.

Также значение коэффициента текущей ликвидности значительно не дотягивает до нормативного показателя, по этой причине можно сделать вывод о том, что в настоящий момент предприятие находится в состоянии неплатежеспособности. В свою очередь неплатежеспособность компании указывает на то, что в деятельность предприятия недостаточно интенсивно вовлечены оборотные активы.

Значение коэффициента срочной ликвидности также существенно не дотягивает до нормативного показателя. При этом выявлены и положительные тенденции сравнительно устойчивого роста этого показателя и на этом основании можно сделать вывод, согласно которому платежеспособность предприятия в 2020 году характеризуется как более устойчивая в сравнении с данными 2019 года.

В результате анализа мы смогли определить, что исследуемое предприятие продемонстрировало финансовую неустойчивость и неплатежеспособность, но вместе с тем выявлены также факты, свидетельствующие о поступательном росте изучаемых показателей.

В контексте достижения целей настоящего исследования нам также целесообразно проанализировать параметры деловой активности компании ООО «МВМ». Для наглядности исчерпывающий анализ оборачиваемости компании ООО «МВМ» в 2019-2020 гг. продемонстрирован ниже в сводной таблице 7.

Проведя анализ показателей, представленных в таблице 7, имеются основания для формулировки следующих выводов.

Значение коэффициента оборачиваемости активов по данным 2020 года в сравнении с аналогичным показателем 2019 года демонстрирует рост на 0,08, также отмечается тенденция снижения продолжительности одного оборота на 38 дней. Причинами и факторами, обусловившими рост коэффициента, можно назвать тенденцию повышения объёмов продаж.

Таблица 7 - Анализ оборачиваемости в ООО «МВМ» в 2019-2020 гг.

Показатели	Абсолютная величина, тыс. руб.		Коэффициент оборачиваемости		Оборачиваемость, в днях		Изменение	
	За прошлый год	За отчетный год	За прошлый год	За отчетный год	За прошлый год	За отчетный год	Коэффициент оборачиваемости (гр.5-гр.4)	Оборачиваемости (гр.7-гр.6)
1. Выручка от реализации (без НДС и акцизов)	412422	512645	X	X	X	X	X	X
Среднегодовая величина дебиторской задолженности	431915,5	480790,5	0,95	1,07	382	342	0,11	-40
Среднегодовая величина кредиторской задолженности	847804,5	912931,5	0,49	0,56	750	650	0,08	-100
Средняя величина всех активов	502221	570465,5	0,82	0,90	444	406	0,08	-38

В 2020 году также была зафиксирована тенденция роста коэффициента оборачиваемости дебиторской задолженности на 0,11 в сравнении с аналогичным показателем 2019 года. Тенденция роста коэффициента свидетельствует о том, что в текущем году улучшилась платежная дисциплина покупателей, так как они принимают все необходимые меры для своевременного погашения задолженности и осуществления полных расчётов с организацией. Также была зафиксирована тенденция снижения продолжительности оборота дебиторской задолженности на 40 дней. Указанный факт свидетельствует о том, что улучшилась платежеспособность некоторых потребителей, кроме того, имеют место повышенные темпы наращивания объемов реализации. При этом нужно понимать, что для сохранения положительного эффекта нужно осуществлять жёсткий контроль

за состоянием расчётов с покупателями по той причине, что высокий уровень дебиторской задолженности является фактором, формирующим угрозу финансовой устойчивости компаний, а также в этом случае требуется находить новые источники средств для получения дополнительного финансового обеспечения.

Также отмечается тенденция роста коэффициента оборачиваемости кредиторской задолженности 0,08 в сравнении с аналогичным показателем 2019 года. Повышение этого показателя свидетельствует о том, что в деятельности предприятия фиксируется тенденция улучшения платёжной дисциплины при расчетах с поставщиками, сотрудниками компании и внебюджетными фондами, так как предприятия принимают все необходимые меры для своевременного и полного расчёта по своим обязательствам. Фиксируется тенденция снижения продолжительности оборота кредиторской задолженности не менее чем на 100 дней. Данный факт указывает на то, что в деятельности предприятия его платёжеспособность постепенно улучшается, отмечается также рост показателя финансовой устойчивости, кроме того, этот показатель говорит о том, что компания в своей деятельности финансирование реализуемых процессов производит за счёт привлечения только собственных средств.

Далее в рамках работы нам потребуется осуществить детальную аналитическую оценку показателей финансовой устойчивости исследуемой компании. На основании анализа и оценки показателей финансовой устойчивости, можно определить в какой мере компания способна сохранять её платёжеспособность и обслуживать долги и с точки зрения долгосрочной перспективы. Расчет показателей финансовой устойчивости представлен в таблице 8.

Коэффициент автономии выше минимального значения, при этом набирает на отчетную дату он увеличился на 0,17. Данное изменение говорит об увеличении финансовой независимости организации. У организации нет собственного капитала для финансирования своей деятельности.

Таблица 8 - Расчет показателей финансовой устойчивости

Нормативный показатель	Нормативное значение	2019	2020	Изменения за год, +/-	Темп роста в % к началу года
Коэффициент автономии (концентрации собственного капитала)	0,5 – 0,7	-0,70	-0,53	0,17	-0,70
Коэффициент маневренности	0,05 – 0,10	1,13	1,24	0,11	1,13
Коэффициент концентрации привлеченного капитала	0,3 – 0,5	1,70	1,53	-0,17	1,70
Коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными источниками финансирования	0,6 – 0,8	-41,16	-44,54	-3,38	-41,16

Изменение коэффициента маневренности и обеспеченности запасов и затрат собственными источниками финансирования также говорит о финансовой неустойчивости и предприятия.

2.2 Анализ трудовых ресурсов ООО «МВМ»

Трудовые ресурсы – это определённая достаточно масштабная часть населения, которая демонстрирует особый комплекс физических возможностей, обладает необходимыми знаниями и имеет накопленный практический опыт, для того чтобы осуществлять трудовую деятельность в системе народного хозяйства. Для производства аналитической оценки кадрового потенциала компании ООО «МВМ», изначально потребуются начать указанный процесс с изучения динамических показателей изменения в течение отчётного периода численности персонала компании (таблица 9).

Проанализировав данные таблицы 9 можно отметить следующие аспекты: среднесписочная численность сотрудников компании ООО «МВМ» в 2020 г. продемонстрировала тенденцию к росту в сравнении с аналогичным показателем 2019 г. на 5 человек.

Таблица 9 - Динамика численности персонала ООО «МВМ» в 2019-2020 гг.

Показатель	Прошлый год	Отчетный год	Отклонение
Среднесписочная численность персонала, из них	78	83	5
Руководители	10	12	2
Специалисты	24	28	4
Рабочие	44	43	-1

Примечательным является то, что число руководителей в отчётном периоде увеличилось на 2 чел., специалистов – на 4 чел., тогда как численность рабочих уменьшилась на 1 человека. Также для полноты настоящего исследования нам потребуется проанализировать структуру персонала компании ООО «МВМ». Так, в зависимости от половой принадлежности структура персонала компании может быть представлена графически следующим образом, данные продемонстрированы на рисунке 5.

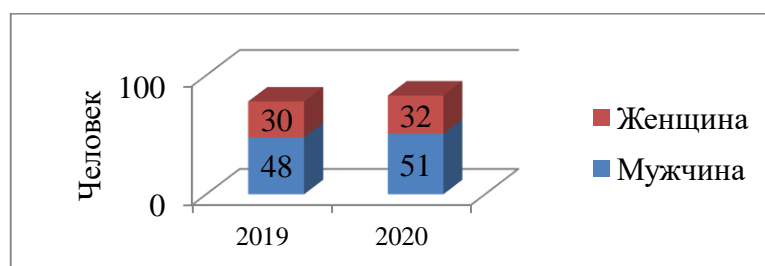


Рисунок 5 - Структура персонала ООО «МВМ» в зависимости от пола

Подробно изучив рисунок 5, можно отметить, что в деятельности компании ООО «МВМ» наибольшую долю сотрудников занимают представители мужского пола. Анализ также позволил установить, что в 2020 году их численность продемонстрировала тенденцию к росту в сравнении с аналогичным показателем предыдущего года на 3 человека.

Имеются основания для того, чтобы заключить, что численность женщин в исследуемой компании также возросла в рамках отчётного периода на 2 человека.

Для анализа возрастной структуры персонала компании ООО «МВМ» обратимся к рисунку 6.

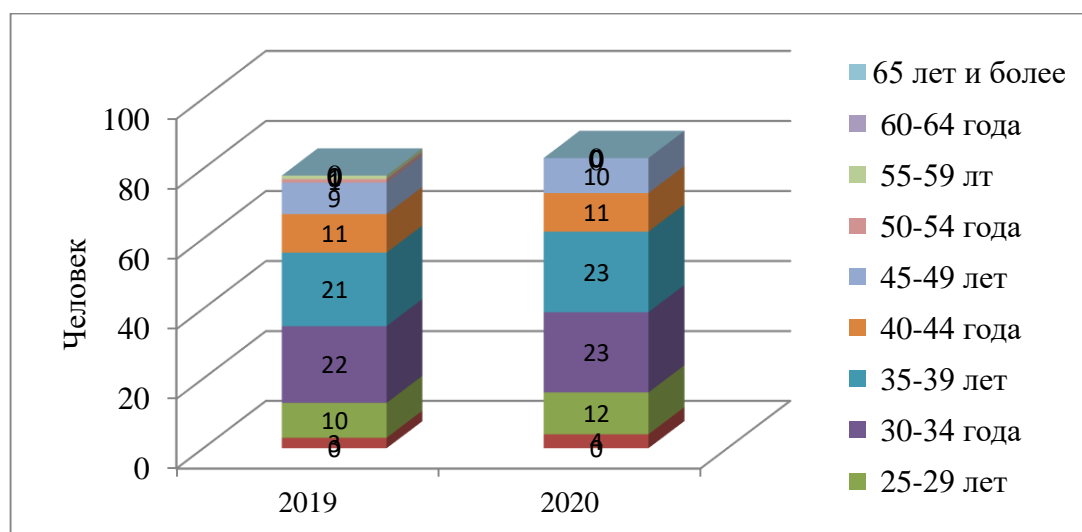


Рисунок 6 - Возрастная структура персонала ООО «МВМ»

Проанализировав рисунок 6, отметим, что структура персонала компании ООО «МВМ» отличается преобладанием сотрудников, находящихся в возрастной категории от 30 до 34 лет. По данным 2020 года численность сотрудников этого возраста увеличилась в сравнении с предыдущим на 1 чел. и составило 23 чел.

Возраст существенной доли сотрудников компании также установился на отметке 35-39 лет. В течение отчётного года численность сотрудников этого возраста также продемонстрировала тенденцию к росту на 2 человека.

Анализ позволил установить также, что сотрудники, возраст которых превышает 50 лет и сотрудники младше 20 лет, в компании трудовую деятельность не осуществляют.

Проанализировав возрастную структуру персонала компании ООО «МВМ», мы можем отметить, что значительная доля сотрудников компании прибывает в среднем возрасте. Сотрудников пожилого возраста и молодёжи до 20 лет в структуре персонала выявлено не было.

Структура персонала компании ООО «МВМ» в соответствии со стажем работы может быть проанализирована на основании данных, представленных на рисунках 7 и 8.

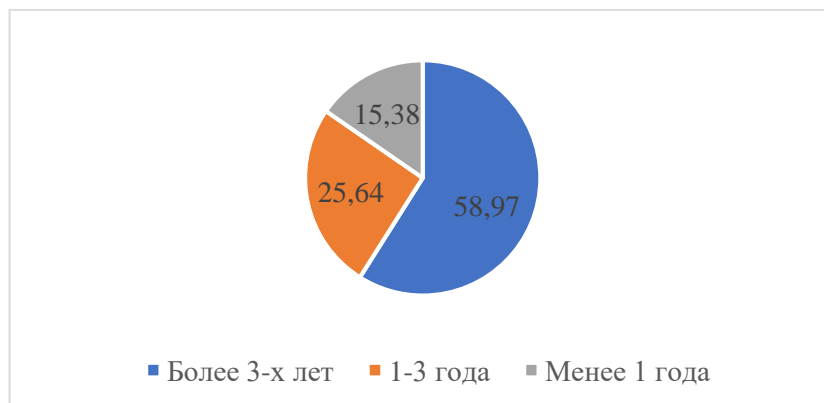


Рисунок 7 - Структура персонала ООО «МВМ» по стажу работы в 2019 году

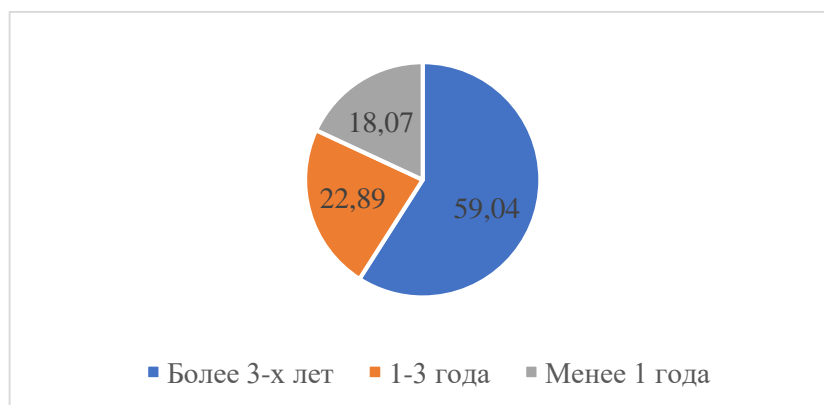


Рисунок 8 - Структура персонала ООО «МВМ» по стажу работы в 2020 году

Проанализировав рисунки 7 и 8, мы можем отметить, что значительная доля работников компании ООО «МВМ» осуществляет свою трудовую деятельность в ней более 3 лет. В соответствии с данными, полученными за отчётный год, также установлено, что число сотрудников с таким продолжительным стажем работы в 2020 году увеличилось на 3 человека.

Количество сотрудников компании ООО «МВМ», проработавших в ней

менее одного года, по результатам анализа, гораздо меньше. Но численность сотрудников с таким стажем работы по данным отчётного периода также продемонстрировала тенденцию роста на 3 человека.

В зависимости от уровня образования структура персонала компании ООО «МВМ» графическим образом представлена на рисунке 9.

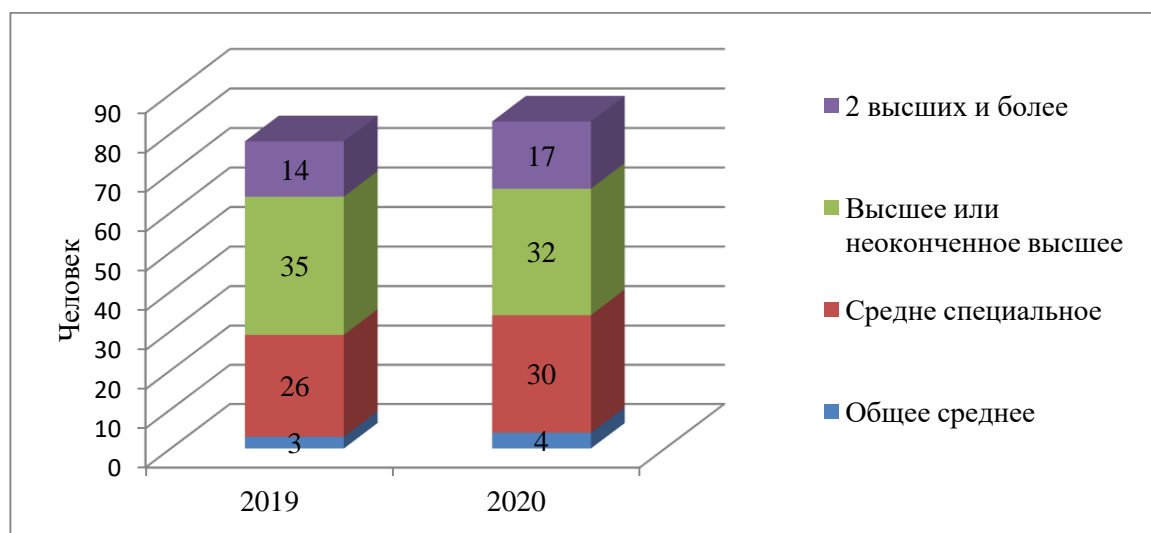


Рисунок 9 - Структура персонала по уровню образования

Проанализировав данные, представленные на рисунке 9, мы можем отметить, что среди работников компании ООО «МВМ» наибольшую численность занимают сотрудники, имеющие высшее или неоконченное высшее образование. Согласно данным 2020 г. численность таких сотрудников уменьшилась на 3 человека.

У большей доли работников исследуемой компании имеется средне профессиональное образование. Количество таких работников в отчётном году продемонстрировало тенденцию к росту на 4 человека.

Наименьшая численность работников компании имеет общее среднее образование. По данным 2020 года таких сотрудников в компании было 4 человека. На этом основании можно сделать вывод о том, что в исследуемой компании сотрудники демонстрируют довольно высокий образовательный

уровень.

Также в контексте достижения целей настоящего исследования целесообразно произвести комплекс расчётов для определения значений коэффициентов, характеризующих кадровый потенциал предприятия. В этих целях изначально нам потребуется сформировать сводную таблицу 10.

Значение коэффициента текучести кадров компании по данным 2020 года продемонстрировало тенденцию к росту на 0,02. Указанный показатели характеризуется как достаточно низкие.

Коэффициент замещения по данным 2020 года продемонстрировал тенденцию к снижению на 0,1. В этом случае можно отметить, что количество принятых сотрудников в ООО «МВМ» обеспечивает замещение количества выбывших работников. Движение кадров представлено в таблице 10.

Таблица 10 - Движение кадров в ООО «МВМ» в 2019-2020 гг.

Показатели	Прошлый год	Отчетный год
1. Среднесписочная численность, чел.	78	83
2. Принято в течение года, чел.	9	11
3. Выбыло в течение года – всего, чел.	7	9
4. Выбыло по причинам, относимым к текучести кадров, чел.	6	8
5. Коэффициент оборота по приёму, (стр. 2/стр. 1)	0,12	0,13
6. Коэффициент текучести, (стр. 3/стр. 1)	0,09	0,11
7. Коэффициент замещения, (стр.2/стр3)	1,3	1,2
8. Коэффициент стабильности кадров, (число работников со стажем менее 3 лет/стр.1)	0,4	0,41

Коэффициент стабильности кадров, представленный в таблице 10, в отчетном году незначительно увеличился (на 0,01). При этом он показывает, что в ООО «МВМ» имеется достаточно эффективная кадровая политика.

Таким образом, можно сделать вывод, что кадровый потенциал ООО

«МВМ» очень широкий. В 2020 году численность сотрудников фирмы составила 83 чел.

Анализ показал, что среднесписочная численность персонала ООО «МВМ» выросла в 2020 году по сравнению с 2019 годом на 5 чел. При этом в ООО «МВМ» большая часть сотрудников мужского пола.

Кроме того, в ООО «МВМ» большая часть персонала находится в среднем возрасте. Пожилые сотрудники и молодежь до 20 лет отсутствуют. При этом большинство сотрудников ООО «МВМ» проработало в организации более 3 лет. Среди сотрудников ООО «МВМ» преобладают люди с высшим или неоконченным высшим образованием.

На основании рассчитанных коэффициентов, можно отметить, что в ООО «МВМ» кадровый потенциал характеризуется с положительной стороны. При этом значения коэффициентов показывают низкую текучесть кадров, как следствие, для организации характерен застой персонала.

2.3 Оценка эффективности организационной культуры

Наиболее весомое значение с точки зрения проведения эффективного исследования в отношении корпоративной культуры демонстрирует первый блок – миссия, ценности и принципы компании, кроме того, сюда относятся и свод правил корпоративной этики.

Таким образом, используя модели структуры корпоративной культуры, разработчиком которой стал Э. Шейн, можно отметить, что уровень артефактов представлен правилами корпоративной этики. К категории артефактов культуры могут быть отнесены:

- «нормы поведения в организации, к которым относятся отношение компании к сотруднику, взаимоотношения сотрудников внутри организации, а также отношение компании с клиентами и партнерами, органами государственной власти и политическими партиями;

- правила электронной переписки и этика телефонных переговоров;
- дресс-код для различных категорий работников, корпоративный стиль (цвет, логотип, шрифт, дизайн документов и т.д.)» [26, с. 132].

Главная ценность компании – люди. В сотрудниках организации наиболее ценными являются следующие качества:

- «инициативность и новые идеи – для возможности поиска новых путей совершенствования и повышения конкурентоспособности компании;
- честность и доверие – как основа работы в организации;
- профессиональные знания и навыки – для достижения высоких целей и выполнения поставленных задач;
- умение работать в команде – с целью достижения наилучших результатов, выработки лучших бизнес-решений, развития и профессиональной преемственности сотрудников» [26, с. 132].

Глубинный уровень культуры ООО «МВМ» (базовые представления) можно описать с помощью следующих положений, принимаемых сотрудниками как единственно верные, незыблемые правила, единый образец или эталон поведения:

- корпоративная жизнь сотрудников ориентирована на миссию, ценности компании;
- деятельность всех подразделений и работников направлена на достижение общей цели предприятия;
- подходы руководства к управлению организацией общепризнаны как верные и эффективные;
- деятельность организации и всех ее сотрудников ориентирована на нужды и потребности клиента;
- ориентация предприятия на долгосрочную перспективу, формирование единого видения будущего;
- ООО «МВМ» – успешная компания, которой гордятся сотрудники;
- руководство делает все возможное для того, чтобы сотрудники

чувствовали свою важность в организации;

– работники ощущают себя частью большой команды ООО «МВМ».

На особой позиции в культуре компании ООО «МВМ» находится обширный перечень принятых в ней традиций. Прежде всего, нужно отдельно выделить традиции, соблюдаемые в процессе входа работников в компанию и выхода из неё. Таким образом, по традиции работник может быть принят на работу в компанию по следующему алгоритму: уполномоченный работник HR-отдела вручает «набор новичка», при этом произнося фразу «Теперь ты в команде!», после чего занимается подготовкой специального объявления для остальных работников компании, это сообщение распространяется среди сотрудников при помощи электронной почты. В наборе новичка, который выдаётся вновь принятым офисным работникам, присутствуют следующие предметы: ручка и блокнот с фирменной символикой компании, брошюра для вновь принятого сотрудника, с ценной информацией по вопросам работы и традиций компании. Если речь идёт о сотрудниках склада, вновь принимаемых на работу в компанию, то в их набор новичка входят кружка с логотипом предприятия, и конечно брошюра для новичка.

Если работник по тем или иным причинам увольняется из компании, в этом случае сотрудник HR-отдела занимается подготовкой организационного объявления для основного персонала, непосредственный руководитель увольняющегося сотрудника публично благодарит его за активную трудовую деятельность, за внесённый вклад в развитие ООО «МВМ». В этих целях организуется сбор сотрудников отдела или смены до начала рабочего дня, который увольняющегося сотрудник отрабатывает последним. Если увольняется работник, который осуществлял свою трудовую деятельность в компании ООО «МВМ» свыше 5 лет, в этом случае его персонально благодарит за трудовую активность лидер функции или в рамках личной встречи на собрании сотрудников, или же при помощи электронной почты. Если работник отработал в компании более 6 месяцев, то в этом случае ему

при увольнении вручается памятный подарок. Также работник, увольняющийся из компании, вносит запись в так называемую памятную «Книгу отзывов».

Ещё одна достаточно интересная традиция, принятая в компании, заключается в том, что здесь организуется поздравление работников с памятными датами – 1, 5, 10 и 15 лет работы на предприятии. Для каждой из перечисленных памятных дат выпущены соответствующие памятные значки компании ООО «МВМ», они в торжественной обстановке вручаются работникам на мероприятии, посвященном Дню рождения фирмы.

Также еще одной весьма интересной традицией в компании являются корпоративные праздники. На ежегодной основе в ней проводятся торжества по случаю Дня рождения, Нового года, Дня защитника отечества, Дню 8 марта. Такие праздничные даты, как новый год, 23 февраля и 8 марта празднуются отдельно в каждом филиале компании, но при этом соблюдается единая для предприятия в целом торжественная концепция каждого праздника.

Кроме того, в деятельности компании на регулярной основе организуются и реализуются конкурсы для работников компании и их детей, прежде всего, можно отметить конкурс фотографии «Веселая семейка», конкурс детских рисунков, результаты этих соревнований в дальнейшем публикуются и транслируются через различные корпоративные коммуникационные каналы.

Ряд указанных выше мероприятий представляет собой яркие примеры проектов, которые позволяют создать атмосферу признания успехов сотрудника, формирующей сплоченный коллектив, обеспечивают распространение и воплощение в жизнь ценностей ООО «МВМ».

Помимо проведенного анализа в данном исследовании рассмотрим организацию с позиций такого направления, как Wellbeing (благополучие сотрудников). Среди сотрудников ООО «МВМ» был проведен опрос, перечень вопросов которого позволил показать, заботится ли руководство

компании о благополучии своих сотрудников. Первый заданный нами вопрос: «Чувствуете ли вы себя уставшим человеком?». Результаты ответов на данный вопрос представлены на рисунке 10.

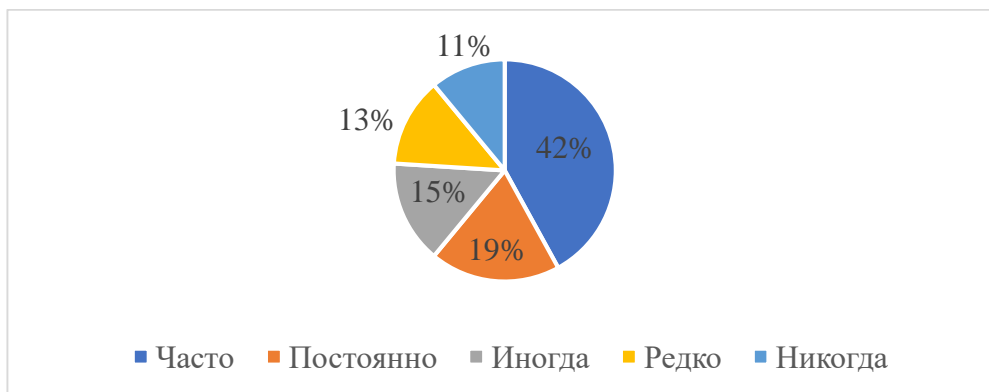


Рисунок 10 – Результаты ответов сотрудников ООО «МВМ» на первый вопрос

По результатам рисунка 10 отметим, что достаточно большая часть коллектива ООО «МВМ» (42%) чувствует усталость от работы, при этом еще 19% от коллектива чувствует усталость в постоянном режиме, меньший процент работников (11%) не ощущает усталости. Таким образом возможно, что в ООО «МВМ» есть какие-то проблемы в ненормированном графике, некомфортных условиях труда, возможных разногласиях.

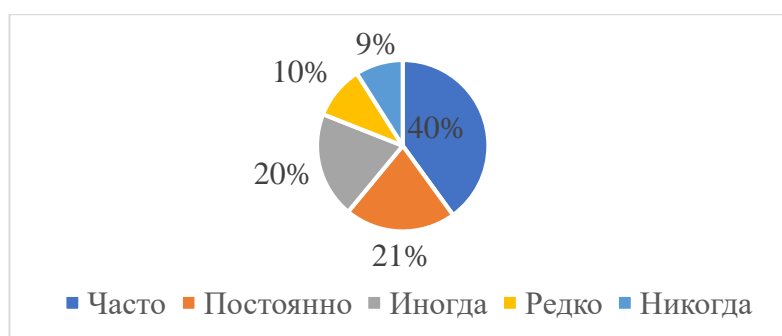


Рисунок 11 – Результаты ответов сотрудников ООО «МВМ» на второй вопрос

Второй заданный нами вопрос: «После работы вы не можете отключиться от мыслей, связанных с работой?». Результаты ответов на данный вопрос представлены на рисунке 11.

На наш взгляд, результаты, отраженные на рисунке 11 показывают, что достаточно большое количество работников ООО «МВМ» (40%) не в состоянии отключиться от рабочих проблем в свободное время, что уже сигнализирует о проблемах благополучия сотрудников. Отсутствие отдыха негативно сказывается на эмоциональном здоровье работника, что определило следующий наш вопрос.

Третий заданный нами вопрос: «Что помогает вам сохранить эмоциональное здоровье на рабочем месте?». Результаты ответов на данный вопрос представлены на рисунке 12.

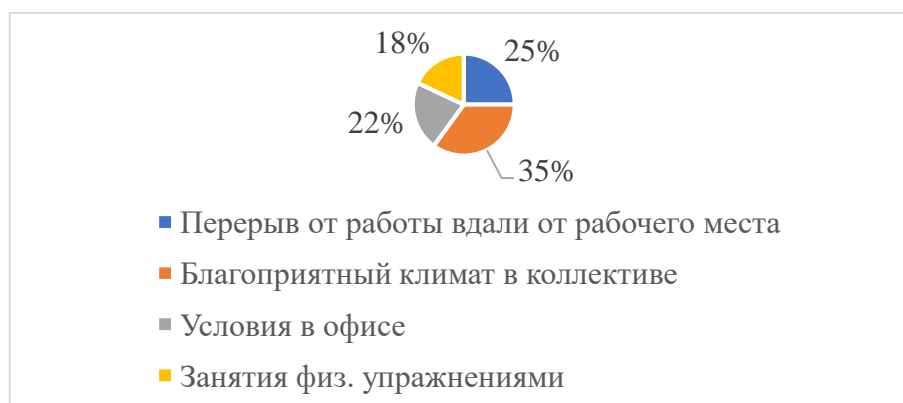


Рисунок 12 – Результаты ответов сотрудников ООО «МВМ» на третий вопрос

По результатам рисунка 12 можно сказать, что самым значительным фактором, который оказывает существенное влияние на эмоциональное здоровье работников ООО «МВМ» оказался благоприятный климат в коллективе (35%), многим также требуется отдых вдали от рабочего места (25%), следующими идут условия в офисе (22%) и занятия физическими упражнениями (18%). То есть сотрудникам ООО «МВМ» требуются конкретные условия для сохранения эмоционального здоровья, на что

необходимо обратить внимание руководству организации.

Далее, исходя из логики эмоционального здоровья сотрудникам ООО «МВМ» был задан вопрос: «Есть ли ситуации на рабочем месте. Которые влияют на ваше эмоциональное здоровье?». Результаты ответов на данный вопрос представлены на рисунке 13.

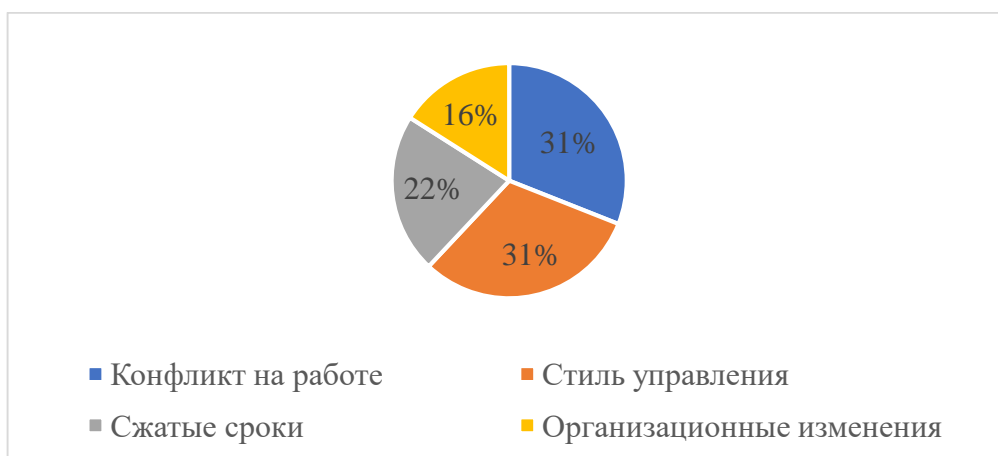


Рисунок 13 – Результаты ответов сотрудников ООО «МВМ» на четвертый вопрос

По рисунку 13 видно, что одинаковыми по весу (31%) стали причины в виде стиля управления и конфликтов на работе. Можно предположить, что в данном случае одна причина вытекает из другой: несовершенство организационной структуры, предъявляемые требования к работнику могут порождать конфликтные ситуации. Сжатые сроки, предъявляемые к работнику, также оказывают негативное влияние на работника (22%).

Сотрудникам ООО «МВМ» в следующем вопросе мы предложили выбрать средства, с помощью которых руководство сможет позаботиться об их благополучии. Результаты ответов на вопрос: «Как руководитель может позаботиться о вашем благополучии?» представлены на рисунке 14.



Рисунок 14 – Результаты ответов сотрудников ООО «МВМ» на пятый вопрос

Итак, по мнению самих сотрудников, которое отражено на рисунке 14, создание комфортной рабочей среды является первым фактором, который позволит позаботиться руководству о благополучии сотрудников (35%), на второе место сотрудники ставят помощь в решении конфликтов (22%), на третье место поставили уровень заработной платы (18%). Именно то, что материальный аспект работы стоит лишь на третьем месте, говорит о том, что в ООО «МВМ» имеются внутренние проблемы в коллективе, которые отражаются на благополучии работников.

Дальнейший анализ и исследование корпоративной культуры ООО «МВМ» мы приняли решение воплощать на практике, используя для этого методику Д.Дэнисона, она включает в себя анкетирование персонала компании. По итогам производства анкетирования, нами был получен ряд индексов, характерных для основных факторов и параметров культуры. В целях обеспечения большей наглядности, полученные по итогам расчёта индексов результаты для факторов культуры, мы представили в сводной таблице 11.

Таблица 11 - Результаты анкетирования по методике Д.Дэнисона

Параметр культуры	Фактор	Оценка, баллы	Оценка, %
Вовлеченность	Полномочия	3,71	74
	Ориентация на командную работу	3,97	79
	Развитие способностей	2,37	47
Согласованность	Ключевые ценности	3,26	65
	Согласие	2,59	52
	Координация и интеграция	2,92	58
Адаптивность	Ориентация на изменения	2,74	55
	Ориентация на потребителя	2,89	58
	Организационное обучение	3	60
Миссия	Стратегическое направление и планирование	3,31	66
	Цели и задачи	4,41	88
	Видение	3,13	63

Проведя запланированные диагностические мероприятия, отраженные в таблице 11 на предмет исследования корпоративной культуры анализируемой компании, мы можем сформулировать ряд фундаментальных выводов. Прежде всего, отметим, что в деятельности компании наиболее пристальное внимание акцентируется на её миссии, методиках и способах воплощения стратегического планирования, и, прежде всего, основное внимание обращается на цели и задачи ее деятельности. На этом основании можно отметить, что в своей деятельности компания стремится достичь стабильности, а также проявляет свою нацеленность на осуществление активной деятельности во внешней среде. Основные характерные черты, присущие для анализируемой компании, заключаются в её ориентации на внешнюю среду, компания прикладывает серьёзные усилия, для того чтобы занять лидирующие рыночные позиции, так, как только таким образом она сможет в долгосрочной перспективе осуществлять продуктивную

деятельность и развиваться.

Одновременно с этим потребуется указать, что довольно высокий индекс продемонстрировали следующие факторы: это командная работа и полномочия. Что свидетельствует о достаточно высоком показателе вовлеченности работников компании в производственный процесс. Нужно отдельно подчеркнуть тот факт, что значительная доля работников предприятия обращает внимание в своих ответах на то, что в деятельности компании практически не обращается внимания на возможности развития их способностей.

Ещё одна группа показателей, в частности, адаптивность и взаимодействие находятся практически на одном уровне. Но значение ориентации на изменения и инновации ниже уровня ориентации на потребителя и организационное обучение, в свою очередь выполняющие значительные функции в ходе повседневной работы исследуемого предприятия. Работники различных подразделений и отделов компании вступают в процессы взаимодействия, прежде всего, на основе объединяющих их общих ценностей, поддерживаемых в компании и объединяющих всех сотрудников в единую сплочённую команду.

Максимальные значения продемонстрировали индексы, характеризующие показатель миссии компании. По оценкам работников компании наиболее высокий уровень развития на предприятии демонстрирует процесс, при реализации которого осуществляется постановка общих целей. Также серьёзная работа проводится и в направлении стратегического планирования, в направлении разработки прогнозов касательно дальнейших перспектив развития.

Кроме того, высокие показатели демонстрируют и индексы полномочий и командной работы, данный факт в первую очередь свидетельствует о том, что отмечаются максимально высокие показатели вовлеченности работников в деятельность компании. При этом мы смогли определить, что недостаточно серьёзно руководство компании подходит к

разрешению вопросов, связанных с развитием потенциальных способностей своих сотрудников, по этой причине можно отметить, что этот показатель представляет собой значительный недостаток существующей оргкультуры.

Также удалось определить, что высокое значение продемонстрировал индекс ключевых ценностей. При одновременной оценке данного индекса и показателей координации и согласия можно отметить, что в своей совокупности они свидетельствуют о высоком уровне развития процесса взаимодействия работников и различных национальных отделений исследуемого предприятия.

Перечень факторов, в значительной мере воздействующих на показатели адаптивности корпоративной культуры, склонность к инновациям и трансформациям, продемонстрировал приблизительно одинаковые значения индексов. Вместе с тем нужно отметить, что наиболее пристальное внимание акцентируется на вопросах организационного обучения, тогда как доля внимания, обращаемая на вопросы ориентации на изменения гораздо меньше.

По итогам анализа полученных данных можно отметить, что в настоящий момент деятельности компании ООО «МВМ» наблюдается тенденция несущественного преобладания стремления к стабильности. Данный факт можно расценивать как фактор, свидетельствующий о том, что корпоративная культура характеризуется своей равной направленностью на поддержание текущей ситуации и состояния, и на дальнейшую перспективу, изменчивость факторов внешней среды, а вместе с ней и организации. Безусловно, такого рода сочетания предоставляют компании возможность удерживать высокие позиции на рынке и на непрерывной основе совершенствоваться, в результате чего она получает возможность открывать для себя все новые горизонты дальнейшего развития.

Хотя с наиболее обобщенной позиции культура рассматриваемого предприятия, прежде всего, демонстрирует свою нацеленность на внешнюю среду и процессы, протекающие в ней. В ООО «МВМ» высокий уровень

своего развития демонстрируют такие основные категории, как миссия, основные принципы работы, ценности, широко распространившиеся среди сотрудников компании, признанные ими.

На основании проведенного анализа, можно сделать выводы о том, какие основные черты присущи организационной культуре ООО «МВМ».

В ООО «МВМ» наблюдается формирование долгосрочных целей и задач, все сотрудники организации стремятся к достижению поставленных целей, а руководство формирует конкретные цели и говорит о них.

В ООО «МВМ» существует вовлеченность сотрудников. Все сотрудники вовлечены в процесс и считают, что вносят существенный вклад в развитие предприятия.

В ходе исследования также выявлены факторы, которые оказывают отрицательное влияние на организационную культуру ООО «МВМ». Данные факторы представлены в таблице 12.

Таблица 12 - Факторы, оказывающие отрицательное влияние на реализацию потенциала сотрудников и развитие корпоративной культуры, %

Факторы, влияющие на размер заработка	Большое влияние	Среднее влияние	Отсутствие влияния
Ваши усилия	34,78	60,87	4,35
Образование и опыт работы	43,48	52,17	4,35
Статус (привлекательность, имидж вашей организации)	26,09	60,87	13,04
Заинтересованность администрации в работнике	30,43	69,57	0
Инициатива, предприимчивость, энергия работника	39,13	56,52	4,35

Резюмируя результаты таблицы 12, мы можем отметить, что мы установили ряд базовых наборов стратегических альтернатив, чье практическое воплощение на условиях одновременного их сочетания с рядом значимых внутренних параметров компании (сильные и слабые стороны, имеющиеся угрозы и потенциальные возможности) позволит достичь весомого положительного эффекта. Для выявления возможных резервных

источников, позволяющих усилить роль и место корпоративной культурой и урегулировать конфликты в компании, значительную роль играют такие базовые факторы, как:

- материальное вознаграждение;
- моральное стимулирование;
- продвижение по службе;
- условия труда;
- возможность самореализации;
- психологический климат и т.д.

Обобщая всю изложенную выше информацию, укажем, что мы определили ряд фундаментальных наборов стратегических альтернатив, практическое воплощение коих на условиях их сочетания с рядом внутренних параметров компании (сильные и слабые стороны, имеющиеся угрозы и потенциальные возможности) позволит достичь существенных положительных результатов.

Проведенный анализ показывает, что организационная культура ООО «МВМ» является бюрократической. Компания ориентирована на результаты, основная цель – выполнения поставленных задач. Существует конкуренция между сотрудниками.

Фокус перспективной стратегии настроен на конкретные действия, решение поставленных задач и достижение измеримых целей. Успех определяется в терминах проникновения на рынки и увеличение рыночной доли. Важно лидерство на рынке.

Тип существующей в ООО «МВМ» корпоративной культуры и другой тип, требующийся для достижения стратегических целей, графическим образом продемонстрирован на рисунке 15.

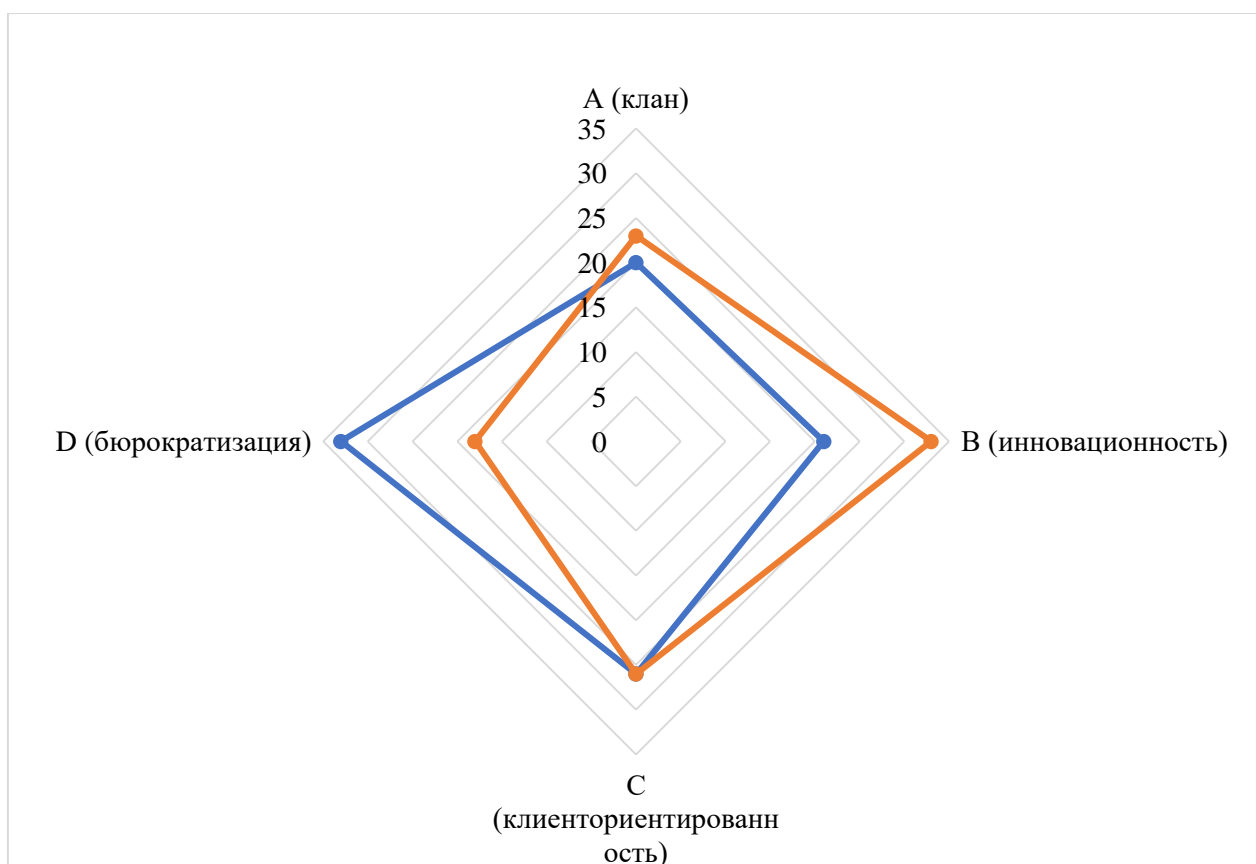


Рисунок 15 - Корпоративная культура ООО «МВМ»

Судя по представленной корпоративной культуре на рисунке 15, здесь одновременно присутствуют черты иерархической культуры, когда организация представляет собой формальное место работы.

Таким образом, основные проблемы корпоративной культуры ООО «МВМ» заключаются в следующих пунктах:

- управление на рассматриваемом предприятии характеризуется жесткой централизацией, а авторитарный стиль руководства директора негативно сказывается на взаимоотношениях управленческого и промышленно-производственного персонала;
- основной причины эмоциональной напряженности на предприятии является низкая мотивация сотрудников и внутрифирменный конфликт, что ведет к негативным последствиям работы коллектива.

Кроме того, негативно на корпоративную культуру организации влияют также следующие аспекты:

- неудовлетворительное (по мнению большого количества сотрудников) материальное вознаграждение;
- до сотрудников не доводятся своевременно цели и задачи компании;
- возникает проблема несвоевременности и недостоверности информации, которая поступает от руководителей к исполнителям.

Проведенный анализ показал, что ситуация в 2019 году в организации была неудовлетворительной. Организация получила убыток.

В 2020 году положение организации несколько улучшилось. Однако необходим дальнейшее развитие. Основой дальнейшего развития изначально видится в развитии корпоративной культуры организации. Так как именно на совершенствования организационной культуры планируется повышение эффективности деятельности сотрудников и роста показателей эффективности.

Обобщая всю изложенную выше информацию, укажем, что мы определили ряд фундаментальных наборов стратегических альтернатив, практическое воплощение коих на условиях их сочетания с рядом внутренних параметров компании (сильные и слабые стороны, имеющиеся угрозы и потенциальные возможности) позволит достичь существенных положительных результатов.

Помимо этого, анализ позиций такого направления, как Wellbeing (благополучие сотрудников) показал следующие результаты:

- в ООО «МВМ» есть проблемы в ненормированном графике, некомфортных условиях труда, возможных разногласиях;
- сотрудники ООО «МВМ» не в состоянии отключиться от рабочих проблем в свободное время, что уже сигнализирует о проблемах благополучия сотрудников. Отсутствие отдыха негативно сказывается на эмоциональном здоровье работника, что определило следующий наш вопрос;

- сотрудникам ООО «МВМ» требуются конкретные условия для сохранения эмоционального здоровья, на что необходимо обратить внимание руководству организации;
- несовершенство организационной структуры, предъявляемые требования к работнику могут порождать конфликтные ситуации;
- материальный аспект работы стоит лишь на третьем месте, говорит о том, что в ООО «МВМ» имеются внутренние проблемы в коллективе, которые отражаются на благополучии работников.

В третьей главе будут предложены решения основных проблем организационной культуры:

- низкий уровень эмоционального благополучия – предпочтение конфронтационного стиля поведения в конфликтах;
- несвоевременное доведение целей и задач до сотрудников;
- несвоевременность поступления информации от руководителей к сотрудникам;
- неудовлетворительный уровень вознаграждения.

3 Разработка мероприятий по совершенствованию организационной культуры ООО «МВМ»

3.1 Основные направления по совершенствованию организационной культуры

Для совершенствования корпоративной культуры ООО «МВМ» предлагаются следующие мероприятия, представленные в таблице 13.

Таблица 13 - Мероприятия по совершенствованию корпоративной культуры

Проблема	Способ решения
Низкий уровень эмоционального благополучия – предпочтение конфронтационного стиля поведения в конфликтах	Создание комфортного социально-психологического климата за счет организации комнаты психологической разгрузки Проведение тренингов «Конструктивное поведение в конфликте»
Несвоевременное доведение целей и задач до сотрудников	Зависимость вознаграждения менеджеров по продажам от эффективности работы Создание внутреннего Intranet портала
Несвоевременность поступления информации от руководителей к сотрудникам	
Неудовлетворительный уровень вознаграждения	Оценка результатов работы с применением коэффициента трудового вклада Нематериальные способы мотивации сотрудников

Анализируя охарактеризованные проблемы и их способы решения, представленные в таблице 13, можно предложить с целью снижения вероятности возникновения конфликтных ситуаций в организации и повышения эмоционального благополучия создание комфортного социально-психологического климата.

Создание комфортного социально-психологического климата позволяет снизить вероятность возникновения конфликтов между сотрудниками и повысить работоспособность, как рядовых сотрудников, так и

улучшения социально-психологического климата предлагается создание на предприятии комнаты психологической разгрузки.

Комната психологической разгрузки создается для восстановления работоспособности сотрудников предприятий в стадии развивающегося утомления. Посещая комнату психологической разгрузки, сотрудник ООО «МВМ» может:

- восстановить работоспособность;
- предупредить физическое переутомление и эмоциональное истощение;
- снизить психоэмоциональное напряжение.

В комнате создаются оптимальные условия для быстрого и эффективного снятия эмоционального перенапряжения, восстановления работоспособности, проведения психотерапевтических и психогигиенических мероприятий.

Рекомендации по созданию комнаты психологической разгрузки в ООО «МВМ»:

Площадь комнаты психологической разгрузки на предприятии определяется из расчета не менее 2 кв.м. на человека (одновременное нахождение желательно не более 4 человек).

В комнате не должны ощущаться шум, вибрация и другие неблагоприятные факторы производственной среды (работа линий производства мороженого, шум другого оборудования), она должна быть обеспечена приточно-вытяжной вентиляцией.

Оптимальная температура в помещении – +20 - 22°С.

Комната оборудуется мягкими креслами с подлокотниками, в которых можно принять полулежачее положение (кресла желательно накрыть полиэтиленовой пленкой и обеспечить подставками для ног), музыкальным центром (с набором аудио дисков), а при возможности – кондиционером.

В цветосветовом решении интерьера должны преобладать голубой и зеленый цвета, успокаивающие нервную систему. Желательно, чтобы

создавалось впечатление пребывания на лоне природы. Пол покрывается линолеумом на мягкой основе, гармонирующим по цвету с окраской стен. Для создания более полной иллюзии пребывания на лоне природы используются пейзажи, рождающие положительные эмоции. Это могут быть диапозитивы с изображением леса, моря, озера и др., проецируемые на экран с помощью диапроекторов.

Для оформления комнаты психологической разгрузки в ООО «МВМ» можно использовать также декоративные элементы – валуны, гальку, вьющиеся растения и др.

Создание комнаты психологической разгрузки – забота о персонале – может выступать в качестве дополнительного способа нематериальной мотивации сотрудников ООО «МВМ».

Снижение уровня конфликтных ситуаций возможно за счет проведения тренингов «Конструктивное поведение в конфликте». Цель тренинга в ООО «МВМ»: формирование и развитие навыков конструктивного поведения сотрудников в конфликтных ситуациях.

Задачи тренинга:

- научиться понимать причины конфликтов, их положительные и отрицательные последствия;
- определить для сотрудников ООО «МВМ» собственный стиль поведения в конфликтных ситуациях;
- научиться конструктивно разрешать конфликт, при котором выигрывают обе стороны;
- выработать умения понимать проблему конфликта, определять свои потребности и потребности другой стороны, находить совместные способы решения проблемы конфликта;
- овладеть техниками управления собственными эмоциями (разрядка эмоций, самоконцентрация, передача чувств);
- научиться вести переговоры для решения проблемы конфликта.

Стоит особо заметить, что на тренинге, который предлагается к

проведению в ООО «МВМ», может проводиться специальная работа с личностными особенностями и установками участников, провоцирующими конфликты в общении.

Стоимость тренинга для группы сотрудников из 10-15 человек с учетом корпоративного заказа и скидки за многолетнее сотрудничество – 900 руб. за участника тренинга.

Результат тренинга, что получают участники – сотрудники ООО «МВМ»:

- знание причин и последствий конфликтов;
- знание стилей поведения в конфликте;
- знание конструктивной стратегии «выиграть-выиграть»;
- умение анализировать любой конфликт, определять потребности сторон, находить общее решение проблемы конфликта;
- навыки управления эмоциями в конфликте;
- навыки переговоров: эффективное планирование и варианты стратегий для достижения согласия.

Повышение информированности сотрудников компании возможно за счет создания Intranet портала, который призван решать следующие задачи:

- возможность предоставления одной точки доступа, которая существует в организации;
- осуществление поддержки совместной работы сотрудников организации;
- организацию построения обратной связи между руководством и подчиненными;
- формирование единой базы знаний компании.

Доступ к страницам портала осуществляется через web-браузер, что позволяет пользоваться услугами Интранет – системы сотрудникам с минимальной компьютерной подготовкой.

Обновление информации осуществляется ответственными сотрудниками (привлечение дополнительных сотрудников в штат ООО

«МВМ» не обязательно, данные мероприятия могут осуществляться системным администратором, осуществляющим работу с компьютерной техникой предприятия) с помощью специальных интерфейсов, работа с которыми практически идентична работе с офисными приложениями.

Предполагаемый к созданию портал может содержать следующие сервисы:

Информационные сервисы:

- публикация текстовой информации на портале: информационные разделы портала, аналитические статьи и т.п.;
- организация информационных разделов вида «вопрос-ответ»;
- визуализация филиальной сети компании на различных картах.

Сервисы для HR:

- справочник сотрудников и оргструктура компании;
- информирование о днях рождения сотрудников;
- проведение опросов и анкетирования сотрудников.

Сервисы для совместной работы:

- хранение и совместная работа над документами в библиотеках документов;
- создание узлов подразделений для совместной работы сотрудников;
- организация виртуальных проектных офисов.

Коммуникации и общение:

- доска объявлений сотрудников;
- возможность обмена мгновенными сообщениями посредством microsoft office communicator.

Заказы и заявки:

- заказ визитных карточек;
- заказ канцелярских товаров;
- оформление командировок.

Прочие сервисы и возможности портала:

- создание личной страницы сотрудника на портале;

- хранение списка контактов на портале;
- разграничение прав доступа, аутентификация и авторизация пользователей портала.

Также была выявлена следующая проблема: управленческий персонал не старается доводить своевременно до подчиненного ему персонала цели и задачи компании по причине отсутствия каких-либо санкций за качество работы подчиненных. Для решения данной проблемы предлагается усложнить начисление премиальных выплат руководителям и сделать их зависимыми от результатов работы подчиненного ему персонала.

В качестве дополнительной материальной мотивации сотрудников ООО «МВМ» может использоваться коэффициент трудового вклада (КТВ), отображаемый в Положении об оплате труда сотрудников.

Данный коэффициент влияет на величину премиальных выплат сотрудников. Исходя из данного подхода, оплата труда может состоять из следующих частей: базовая заработная плата: оклад сотрудника, который умножается на описанный ниже коэффициент (устанавливается индивидуально для каждого сотрудника или отдела); надбавка, начисляемая исходя из величины КТВ. Данный коэффициент определяется по итогам работы сотрудника исходя из оценки его деятельности по приведенным критериям.

Каждый из представленных критериев (приложение В) оценивается по пятибалльной шкале. В дальнейшем производится расчет среднего балла по каждому из критериев.

Полученные баллы сравниваются с таблицей соответствия, которая позволяет дать итоговую оценку работе сотрудника исходя из набора представленных формулировок. Таблица соответствия представлена в таблице 14.

Таблица 14 - Таблица соответствия

K1	Формулировка
0,6	Очень плохо
0,7	Плохо
0,8	Ниже допустимого
0,9	Удовлетворительно
1	Хорошо
1,1	Отлично
1,2	Превосходно

Итак, анализируя таблицу 14, отметим, что приемы материальной мотивации также могут быть дополнены различными видами нематериального поощрения сотрудников. В качестве последних можно предложить следующие:

- публичные вознаграждения;
- призы за победу на соревнованиях и в конкурсах, проводимых внутри организации;
- предоставление сотруднику социального компенсационного пакета.

Наиболее быстрым и эффективным способом вознаграждения сотрудника на публике путем вынесения благодарности или отправка личного благодарственного письма.

Далее можно развивать систему публичных вознаграждений, внедряя в организации звание «Лучший работник».

Предоставление сотруднику социального компенсационного пакета. Социальный компенсационный пакет состоит из денежных выплат (фиксированных и нефиксированных) и социальных льгот (обязательных и дополнительных). Предоставление нефиксированных выплат и дополнительных льгот является правом работодателя. Здесь, прежде всего, необходимо определить те льготы, которые ООО «МВМ» готово и может реально предоставить своим работникам и одновременно проанализировать насколько они соответствуют ожиданиям работников.

Для этого целесообразно предложить работникам заполнить анкету, в

которой перечислены возможные виды льгот и оценить наиболее интересные для себя варианты, расположив их по значимости в порядке убывания. Результаты анкетирования подлежат анализу на предмет обобщения приоритетов работников.

Страхование сотрудников возможно осуществлять по следующей схеме:

- ООО «МВМ» приобретает для работников полисы добровольного медицинского страхования;
- страховая компания компенсирует стоимость медицинских услуг всем сотрудникам на установленную сумму;
- работник может доплатить определенную сумму и выбрать какие-либо дополнительные услуги, а также может по льготной корпоративной цене застраховать своих родственников.

При организации добровольного страхования ООО «МВМ» (при выборе страховой компании) необходимо определить, входят ли в страховой пакет следующие услуги:

- «скорая помощь» – входит ли скорая медицинская помощь в цену. Если часть работников живет за городом, можно ли разбить пакет, то есть купить определенное количество страховок на проживающих в городе, определенное количество – в пределах 10 км, 30 км от него и т.д.;
- стоматология – предусмотрено ли оказание стоматологической помощи в поликлинике, в каком объеме;
- госпитализация – как осуществляется: экстренная, плановая госпитализация;
- вакцинация – в первую очередь вакцинация против Covid-19, гриппа.

Дальнейшее развитие предприятия требует также и смены стиля управления на демократический, который характеризуется:

- уважением к людям и заботой об их потребностях;
- поощрением инициативы и творческой активности;

- заботой об информированности подчиненных, умение считаться с мнениями и советами подчиненных.

В рамках данного стиля руководства управленческому персоналу ООО «МВМ» необходимо реализовать следующие мероприятия, дающие большую профессиональную свободу подчиненным:

- привлечения рядовых сотрудников на плановые оперативные совещания для создания чувства вовлеченности в рабочий процесс;
- доведения до сотрудников новых целей и задач и своевременное доведение распоряжений вышестоящего руководства;
- подтверждения заботливого отношения к проблемам людей за счет улучшения условий труда посредством проведения косметического ремонта помещений, арендой спортивного зала и бассейна для работников и членов их семей;
- предоставления большей свободы для творческой и самостоятельной работы.

С целью невозможности рецидива проявления авторитарного стиля руководства на предприятии предлагается в ходе ежегодной аттестации управленческого персонала проводить соответствующий анализ работы менеджеров. Для того, чтобы быть и остаться лидером, управленец должен чувствовать ситуацию и выбирать такой стиль управления, который подходит его подчиненным.

В связи с этим необходимо выявить свои наклонности к стилям взаимодействия с людьми. Кроме того, для руководящих сотрудников необходимо издать Правила делового поведения персонала ООО «МВМ», определяющие основные правила поведения с персоналом (между сотрудниками) в компании.

Для доведения основных правил и принципов корпоративной культуры до персонала предлагается в организации издать Положение о корпоративной культуре и разместить его в предлагаемом к созданию Intranet портале для свободного доступа.

3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Оценку эффективности реализованных мероприятий возможно оценивать по двум направлениям:

- социальная эффективность;
- экономическая эффективность.

Для оценки экономической эффективности сведем затраты на реализацию предложенных мероприятий в таблице 15.

Таблица 15 - Затраты на реализацию мероприятий по совершенствованию организационной культуры ООО «МВМ»

Составляющие проекта	Стоимость
Организации комнаты психологической разгрузки, в т.ч.	42 тыс. руб.
Ремонт помещения (косметический)	10 тыс. руб.
Покупка мебели	32 тыс. руб.
Проведение тренингов «Конструктивное поведение в конфликте»	120 тыс. руб.
Внедрение нематериальной системы стимулирования сотрудников, в т.ч.	1250 тыс. руб.
Страхование сотрудников	830 тыс. руб.
Вознаграждения	420 тыс. руб.
Создание внутреннего Intranet портала	376 тыс. руб.
Итого	1788 тыс. руб.

Итак, в таблице 15 посчитаны все затраты на предполагаемые мероприятия. Экономическая эффективность программы внедрения определяется соотношением между экономическим эффектом, полученным от эффективной работы отдела и величиной затрат (материальных, трудовых, финансовых) на внедрение мероприятий:

$$\mathcal{E} = \frac{\Delta Y}{C} \quad (1)$$

где \mathcal{E} – эффективность мероприятия;

ΔY – прирост экономического результата (эффекта);

C – расходы внедрение мероприятий.

Как было сказано, максимальный рост выручки может составить 10%, если все сотрудники выполнят план. Т.к. мы брали максимальный прирост заработной платы, то возьмем и максимальный прирост выручки 10%.

Прирост выручки рассчитаем по формуле:

$$\Delta B = B_{2020} * k \quad (2)$$

где – прирост выручки,

ΔB – объем выручки за 2020 год,

k – коэффициент ожидаемого прироста выручки в 2021 году.

В денежном выражении это составит:

$$\Delta B = 512645 * 0,1 = 51265 \text{ тыс. руб.}$$

Можем рассчитать экономический эффект предложенных мероприятий:

$$\mathcal{E} = 51265 - 1788 = 49477 \text{ тыс. руб.} \quad (3)$$

$$\text{Эффективность мероприятий} = 51265 / 1788 = 28,67 \quad (4)$$

Таким образом, реализация предложенных мероприятий принесет предприятию дополнительный доход в размере 49477 тыс. руб.

Также видно, что экономический эффект от предлагаемых мероприятий положительный, так как затраты на мероприятия даст возможность получения дополнительных 28,67 рублей на 1 рубль затрат.

Кроме этого, внедрение новой системы оплаты труда на предприятии позволит повысить систему мотивации трудовой деятельности персонала, а вследствие этого увеличится производительность труда.

В третьей главе были предложены решения основных проблем

организационной культуры:

- низкий уровень эмоционального благополучия – предпочтение конфронтационного стиля поведения в конфликтах;
- несвоевременное доведение целей и задач до сотрудников;
- несвоевременность поступления информации от руководителей к сотрудникам;
- неудовлетворительный уровень вознаграждения.

Реализация предложенных мероприятий принесет предприятию дополнительный доход в размере 49477 тыс. руб. Также видно, что экономический эффект от предлагаемых мероприятий положительный, так как затраты на мероприятия даст возможность получения дополнительных 28,67 рублей на 1 рубль затрат. Кроме этого, внедрение новой системы оплаты труда на предприятии позволит повысить систему мотивации трудовой деятельности персонала, а вследствие этого увеличится производительность труда.

Заключение

В первой главе «Теоретические основы оценки организационной культуры» настоящего исследования мы выяснили, что понятие организационной культуры содержит и отражает в себе различные сочетания наук, их взгляды и суждения, которые, иногда, разительно отличаются друг от друга. В любой компании существует свое понимание организационной культуры. Каждый такой взгляд имеет свой индивидуальный и неподражаемый облик, как и сами организации. Часто в учебных пособиях можно встретить высказывание о том, что культура является душой компании. Она зарождается и развивается вместе с организацией, формируется с её развитием. Определение культуры принято рассматривать как в узком, так и в широком понимании.

Изучение уровней организационной культуры помогает лучше понять ценности, нормы и правила, внешние и внутренние факторы, которые регулируют взаимоотношения и взаимодействия людей, и, конечно же, не должны оставаться за пределами изучения в системе управления персоналом.

Во второй главе «Организационно-экономическая характеристика ООО «МВМ»» охарактеризованы основные проблемы корпоративной культуры ООО «МВМ» заключаются в следующих пунктах:

- управление на рассматриваемом предприятии характеризуется жесткой централизацией, а авторитарный стиль руководства директора негативно сказывается на взаимоотношениях управленческого и промышленно-производственного персонала;
- основной причины эмоциональной напряженности на предприятии является низкая мотивация сотрудников и внутрифирменный конфликт, что ведет к негативным последствиям работы коллектива.

Кроме того, негативно на корпоративную культуру организации влияют также следующие аспекты:

- неудовлетворительное (по мнению большого количества

сотрудников) материальное вознаграждение;

- до сотрудников не доводятся своевременно цели и задачи компании;
- возникает проблема несвоевременности и недостоверности информации, которая поступает от руководителей к исполнителям.

Проведенный анализ показал, что ситуация в 2019 году в организации была неудовлетворительной. Организация получила убыток. В 2020 году положение организации несколько улучшилось. Однако необходимо дальнейшее развитие. Основой дальнейшего развития изначально видится в развитии корпоративной культуры организации. Так как именно на совершенствования организационной культуры планируется повышение эффективности деятельности сотрудников и роста показателей эффективности.

Помимо этого, анализ позиций такого направления, как Wellbeing (благополучие сотрудников) показал следующие результаты:

- в ООО «МВМ» есть проблемы в ненормированном графике, некомфортных условиях труда, возможных разногласиях;
- сотрудники ООО «МВМ» не в состоянии отключиться от рабочих проблем в свободное время, что уже сигнализирует о проблемах благополучия сотрудников. Отсутствие отдыха негативно сказывается на эмоциональном здоровье работника, что определило следующий наш вопрос;
- сотрудникам ООО «МВМ» требуются конкретные условия для сохранения эмоционального здоровья, на что необходимо обратить внимание руководству организации;
- несовершенство организационной структуры, предъявляемые требования к работнику могут порождать конфликтные ситуации;
- материальный аспект работы стоит лишь на третьем месте, говорит о том, что в ООО «МВМ» имеются внутренние проблемы в коллективе, которые отражаются на благополучии работников.

В третьей главе «Разработка мероприятий по совершенствованию

организационной культуры ООО «МВМ» были предложены решения основных проблем организационной культуры:

- низкий уровень эмоционального благополучия – предпочтение конфронтационного стиля поведения в конфликтах;
- несвоевременное доведение целей и задач до сотрудников;
- несвоевременность поступления информации от руководителей к сотрудникам;
- неудовлетворительный уровень вознаграждения.

Реализация предложенных мероприятий принесет предприятию дополнительный доход в размере 49477 тыс. руб. Основой дальнейшего развития изначально видится в развитии корпоративной культуры организации. Так как именно на совершенствования организационной культуры планируется повышение эффективности деятельности сотрудников и роста показателей эффективности.

Список используемой литературы

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. СПб.: Прогресс книга, 2018. 1038 с.
2. Асаул А.Н., Асаул М.А., Ерофеев П.Ю., Ерофеев М.П. Культура организации: проблемы формирования и управления. СПб.: Гуманистика, 2017. 194 с.
3. Барнард Ч. Функции руководителя. Власть, стимулы и ценности в организации. М.: Социум, 2019. 382 с.
4. Василенко С.В. Организационная культура как инструмент эффективного управления персоналом. М.: Изд-во Дашков и Ко, 2018. 132 с.
5. Грошев И.В. Организационная культура. М.: Юнити, 2018. 528 с.
6. Добрынина О.А. Представления о человеке труда в классической социологии управления организацией: Фредерик Тэйлор и Элтон Мэйо // Вестник Пермского университета. 2019. № 7. С. 21-29.
7. Дубиненкова Е.В. Обучение и организационная культура предприятий малого бизнеса. М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2019. 224 с.
8. Жуков Б.М. Взаимодействие векторов развития организационной культуры, повышения экономической безопасности и эффективности предпринимательской деятельности предприятия. М.: Дашков и К°, 2017. 781 с.
9. Земедлина Е.А. Организационная культура: учебное пособие. М.: Риор, 2018. 480 с.
10. Козлов В.А. Организационная культура. М.: КноРус, 2018. 470 с.
11. Мэтс Э. Организационная культура. М.: ИНЭС, 2019. 910 с.
12. Надехина Ю.П. А.К. Гастев: научная и литературно-публицистическая деятельность // Вестник университета. 2019. №4. С. 16-22.
13. Николаев В.Г. Парсонс Т. Профессии и социальная структура // Социальные и гуманитарные науки. 2017. № 2. С. 19-25.

14. Официальный сайт ООО «МВМ» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.mvideo.ru/company?reff=footer> (дата обращения: 25.08.2021).
15. Персикова Т.Н. Организационная культура. М.: Логос, 2020. 288 с.
16. Пугачев В.П. Управление персоналом организации: учебное пособие для вузов. М.: Юрайт, 2021. 280 с.
17. Резник С.Д. Организационное поведение. М.: Инфра-М, 2019. 320 с.
18. Роббинс. С. Основы организационного поведения / Пер. с англ. О.Л. Пелявского. М.: Вильямс, 2016. 443 с.
19. Сандермоен Ш, Адизес И.К. Организационная структура: реализация стратегии на практике. М.: Альпина Пабlishер, 2020. 224 с.
20. Семенов Ю.Г. Организационная культура. М.: Логос, 2019. 376 с.
21. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2019. 624 с.
22. Тебекин А.В. Стратегическое управление персоналом: учебник. М.: КноРус, 2020. 720 с.
23. Тесакова Н.В. Миссия и корпоративная кодекс. М.: РИП-Холдинг, 2018. 187 с.
24. Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка. СПб.: Питер, 2020. 151 с.
25. Шапиро С.А. Организационная культура (для бакалавров): учебное пособие. М.: КноРус, 2019. 320 с.
26. Шуваткин П.П. Управление персоналом: учебник для вузов. М.: Юрайт, 2021. 280 с.

Приложение А

Бухгалтерский баланс

Бухгалтерский баланс
на 31 декабря 20 20 г.

Организация ООО "МВМ" по ОКПО
 Идентификационный номер налогоплательщика _____ ИНН
 Вид экономической деятельности _____ по ОКВЭД
 Организационно-правовая форма/форма собственности общество с ограниченной ответственностью/частная по ОКФС/ОКФД
 Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.) _____ по ОКЕИ
 Местонахождение (адрес) _____

Коды		
0710001		
31	12	2020
7730533854		
16	12300	
384 (385)		

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	На <u>1</u> декабря <u>20 20</u> г. ³	На 31 декабря <u>20 19</u> г. ⁴	На 31 декабря <u>20 18</u> г. ⁵
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Нематериальные активы	1110			
	Результаты исследований и разработок	1120			
	Нематериальные поисковые активы	1130			
	Материальные поисковые активы	1140			
	Основные средства	1150	82190	45201	45405
	Дрождные вложения в материальные ценности	1160			
	Финансовые вложения	1170	367	10	10
	Отложенные налоговые активы	1180			
	Прочие внеоборотные активы	1190	100	0	424
	Итого по разделу I	1100	82658	45211	45839
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Запасы	1210	9417	9597	3367
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	50	0	0
	Дебиторская задолженность	1230	541521	420060	443771
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	543	18584	6343
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	8056	5185	6217
	Прочие оборотные активы	1260	0	51	219
	Итого по разделу II	1200	559587	453476	459917
	БАЛАНС	1600	642244	498687	505755

Продолжение Приложения А

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	На <u>1</u> декабр. 20 <u>20</u> г. ³	На 31 декабря 20 <u>19</u> г. ⁴	На 31 декабря 20 <u>18</u> г. ⁵
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ ⁶				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	6191	10	10
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	() ⁷	()	()
	Переоценка внеоборотных активов	1340			
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350			
	Резервный капитал	1360			
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	-345 146	-349 806	-348 307
	Итого по разделу III	1300	-338 955	-349 796	-348 297
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1410			
	Отложенные налоговые обязательства	1420			
	Оценочные обязательства	1430		3820	3106
	Прочие обязательства	1450			
	Итого по разделу IV	1400		3820	3106
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1510	974659	844663	850946
	Кредиторская задолженность	1520	6541	0	0
	Доходы будущих периодов	1530			
	Оценочные обязательства	1540			
	Прочие обязательства	1550			
	Итого по разделу V	1500	981200	844663	850946
	БАЛАНС	1700	642244	498687	505755

Приложение Б
Отчет о финансовых результатах

Отчет о финансовых результатах					
за		год	20 20 г.		
		Форма по ОКУД			
		Дата (число, месяц, год)			
Организация		по ОКПО			
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН			
Вид экономической деятельности		по ОКВЭД			
Организационно-правовая форма/форма собственности		общество с			
ограниченной ответственностью/частная		по ОКОПФ/ОКОФС			
Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.)		по ОКЕИ			
		Коды			
		0710002			
		31	12 2020		
		16 12300			
		384 (385)			
Пояснения ¹	Наименование показателя ²	За год		За год	
		20 20 г. ³		20 19 г. ⁴	
	Выручка ⁵	512 645		412 422	
	Себестоимость продаж	(16 047)		(3 355)	
	Валовая прибыль (убыток)	496 598		409 067	
	Коммерческие расходы	(310 748)		(331 664)	
	Управленческие расходы	(172 335)		(111 054)	
	Прибыль (убыток) от продаж	13515		-33651	
	Доходы от участия в других организациях				
	Проценты к получению	384		1531	
	Проценты к уплате	()		()	
	Прочие доходы	44 687		63618	
	Прочие расходы	(39 176)		(30721)	
	Прибыль (убыток) до налогообложения	19 410		777	
	Текущий налог на прибыль	(5 100)		(1540)	
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	1 218		1384	
	Изменение отложенных налоговых обязательств				
	Изменение отложенных налоговых активов				
	Прочее	2346		736	
	Чистая прибыль (убыток)	11964		-1499	

Приложение В

Итоговая таблица для выплаты премиальных надбавок

Оценка	Критерий	Балл
I	Качество работы	
5	Постоянно очень высокий уровень аккуратности и точности; не требуется дополнительная проверка, можно полностью положиться на его работу; может выполнять работу практически без руководителя	
4	Аккуратность и точность выше ожидаемого уровня; ошибки встречаются очень редко; хорошо выполняет инструкции; нуждается в незначительной помощи со стороны руководителя	
3	Качество работы соответствует предъявленным требованиям	
2	Бывает небрежен; встречаются ошибки; иногда приходится проверять его работу	
1	Низкое качество работы; постоянные ошибки; требуются постоянные проверки и исправления	
II	Объем работ (количество)	
III	Присутствие на работе (дисциплина)	
IV	Лояльность к компании (отделу)	
V	Документооборот по бухгалтерии	