

2. Краткий отчет о практике

1. Общее описание организации

ООО «ММК-ЛМЗ» зарегистрировано 1 октября 2018 г. Руководитель организации: директор Кузнецов Алексей Владимирович. Юридический адрес ООО «ММК-ЛМЗ» - 618909, Пермский край, г. Лысьва, ул. Революции, д. 58.

По организационно-правовой форме фирма является обществом с ограниченной ответственностью, создание ООО «ММК-ЛМЗ» было утверждено общим решением двух учредителей (рис. 1).

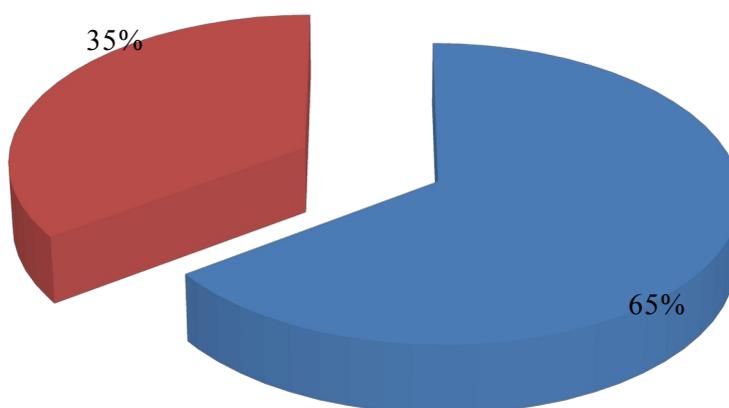


Рисунок 1 - Соотношение долей учредителей ООО «ММК-ЛМЗ», %

Основные достоинства данной организационно - правовой формы:

- 1) Форма – юридическое лицо, что само по себе вызывает большее доверие перед банковскими и другими организациями;
- 2) Отсутствие личной материальной ответственности участников;
- 3) Быстрая регистрация в целом;
- 4) ООО можно преобразовать в другую форму организации, не прекращая его деятельность;
- 5) Возможность получения различных лицензий на некоторые виды деятельности.

Рассматриваемая организация является коммерческой по типу хозяйствования и частной по форме собственности. Общество является юридическим лицом и по российскому законодательству: имеет в

собственности обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, быть истцом и ответчиком в суде.

Логотип компании ООО «ММК-ЛМЗ» (рис. 2):



Рисунок 2 – Логотип компании ООО «ММК-ЛМЗ»

Основной вид деятельности предприятия (по коду ОКВЭД): 24.10.4 - производство листового холоднокатаного стального проката. Среди дополнительных видов деятельности:

- 24.10.5 – Производство листового холоднокатаного стального проката, лакированного, с гальваническим или иным покрытием;
- 37.00 – Сбор и обработка сточных вод;
- 46.90 – Торговля оптовая неспециализированная;
- 96.01 – Стирка и химическая чистка текстильных и меховых изделий.

Сегодня ООО «ММК-ЛМЗ» – единственный в России производитель электролитически оцинкованного проката и проката с полимерными покрытиями на его основе. Электролитический способ цинкования позволяет точно регулировать толщину осаждённого слоя цинка в большом диапазоне, создавать одностороннее или двустороннее покрытие, формировать дифференцированную толщину цинкового покрытия.

Для производства металлопродукции применяются холоднокатаный прокат и материалы самого высокого уровня качества от ведущих производителей. В лаборатории предприятия осуществляется многоступенчатый контроль с последующей аттестацией готового металлопроката. Качество продукции завода подтверждено заключениями

АвтоВАЗа и других автопроизводителей России и стран СНГ, сертификатами ФГУП «УНИИМ», Центрального научно-исследовательского института строительных металлоконструкций имени Мельникова и др.

Система менеджмента качества ООО «ММК-ЛМЗ» сертифицирована на соответствие требованиям международного стандарта ISO 9001:2008, а также на соответствие требованиям отраслевого стандарта ISO/TS 16949:2009. Продукция завода широко применяется в автомобильной промышленности, строительной индустрии, отраслях общего машиностроения, при производстве бытовой техники и др. ООО «ММК-ЛМЗ» ведет основную деятельность как предприятие четвертого передела черной металлургии. Сфера деятельности - производство оцинкованного проката и проката с полимерным покрытием. Конечный продукт ориентирован на строительный рынок (изготовление профилированного листа, стеновых панелей, металлочерепицы; в производстве бытовой техники - изготовление корпусов бытовых приборов) и рынок автопроизводителей (изготовление деталей кузова).

Ключевыми ценностями ООО «ММК-ЛМЗ» являются: постоянное совершенствование, порядочность, результативность и целостность.

Основные преимущества деятельности ООО «ММК-ЛМЗ» в сравнении с конкурентами в отрасли (рис. 3):

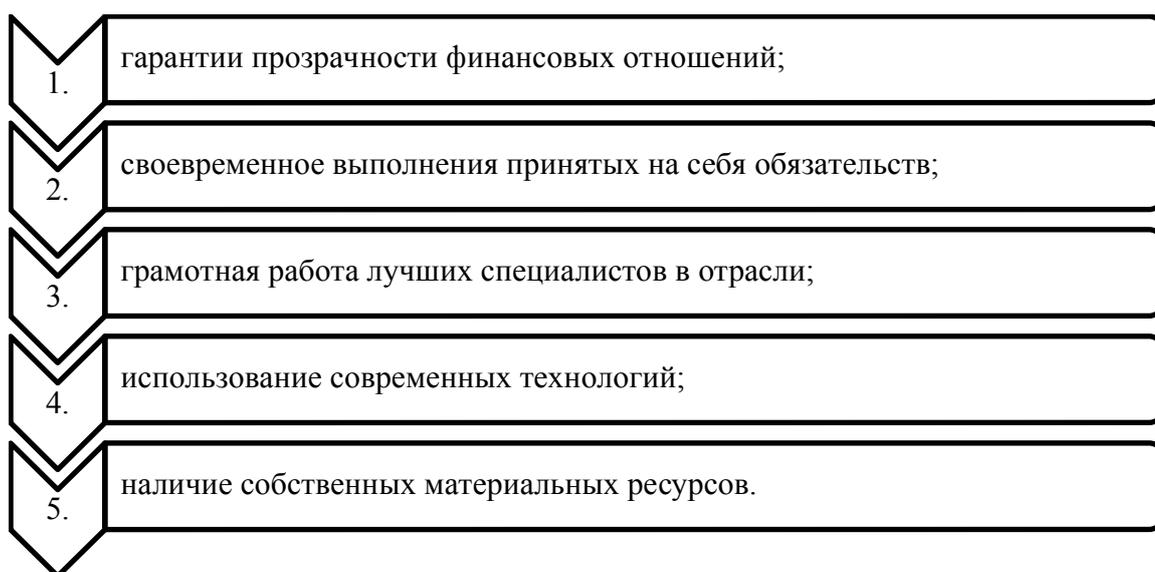


Рисунок 3 - Ключевые факторы успеха ООО «ММК-ЛМЗ»

Экономическая значимость проявляется в том, что банк является активным налогоплательщиком как региональных, так и федеральных налогов. Социальная значимость объекта исследования заключается в том, что с его помощью многие хозяйствующие субъекты развивают собственную экономическую деятельность, что способствует эффективному развитию конкурентного рынка.

Для оценки влияния внешних факторов на деятельность ООО «ММК-ЛМЗ» был проведен PEST – анализ (таблица 1).

Таблица 1 - Степень влияния факторов внешней среды на деятельность ООО «ММК-ЛМЗ»

Фактор влияния	Оценка степени влияния	Вес
Политические факторы		
Правительственная стабильность	3+	0,02
Изменение законодательства	4+	0,04
Налоговая политика	5+	0,1
Социальные факторы		
Рост населения	5+	0,2
Увеличение доходов	5+	0,2
Отношение населения к труду	4+	0,05
Социальная мобильность населения	2+	0,01
Активность потребителей	4+	0,09
Экономические факторы		
Экономическая ситуация в стране	3-	0,1
Курс национальной валюты	1-	0,01
Уровень инфляции	3-	0,03
Уровень безработицы	4-	0,03
Стоимость энергоресурсов	1-	0
Технологические факторы		
Технология продажи продукции	4+	0,1
Состояние торгового оборудования для производственного процесса	3+	0,02

Проведенный PEST-анализ показал, что наиболее значимыми факторами влияния внешней среды для ООО «ММК-ЛМЗ» являются: изменение законодательства, налоговая политика, проводимая государством, рост населения, уровень инфляции и безработицы, отношения населения к труду, его активность. Изменение законодательства позволяет воспользоваться благоприятными возможностями для завоевания ниш на рынке, расширение сферы деятельности.

Уровень инфляции и безработицы также представляют угрозу для компании, так как увеличение этих показателей приведет к падению спроса на деятельность ООО «ММК-ЛМЗ». В целом, стоит отметить, что влияние макроэкономических факторов в 2016-2019 гг. в сравнение с периодом 2015-2017 гг. стали более благоприятными, что положительно сказывается на потребительском спросе и, соответственно, на деятельности ООО «ММК-ЛМЗ».

Однако пандемия в 2020 г. стала серьезной угрозой для деятельности компании, т.к. цены на нефть серьезно упали, что повлияло на рентабельность деятельности компании.

По мнению экспертов, в соответствии со стадиями жизненного цикла И. Адизеса ООО «ММК-ЛМЗ» находится на стадии «Аристократизм» (рис. 4).



Рисунок 4 – Жизненный цикл ООО «ММК-ЛМЗ» по И. Адизесу

Когда организация достигает стадии «Аристократизма», огромное значение приобретают взаимоотношения между людьми, которые работают в этой организации. Люди хотят меньше конфликтов и меньше изменений. И для того чтобы избежать конфликтов, «аристократическая» организация сокращает изменения до минимума.

Характеристики «аристократической» организации: снижение интереса к завоеванию новых рынков; акцент скорее на прошлые достижения, чем на будущее видение; подозрительное отношение к любым изменениям; большой

интерес к межличностным взаимоотношениям, чем к принятию риска и инновациям; формализация в одежде, обращении и традициях.

«Аристократическая» организация продолжает терять гибкость и способности достигать и производить результаты. Компания еще добивается определенных результатов, но уже не может их предвидеть. Ее цели в большинстве случаев - краткосрочные и малорискованные. Компания засеивает семена посредственности.

2. Анализ организационной структуры ООО «ММК-ЛМЗ»

Организационная структура ООО «ММК-ЛМЗ» соответствует масштабам деятельности организации и обеспечивает успешное решение задач по выполнению обязательств перед клиентами. В данном случае реализована линейно-функциональная структура управления (рис. 5).

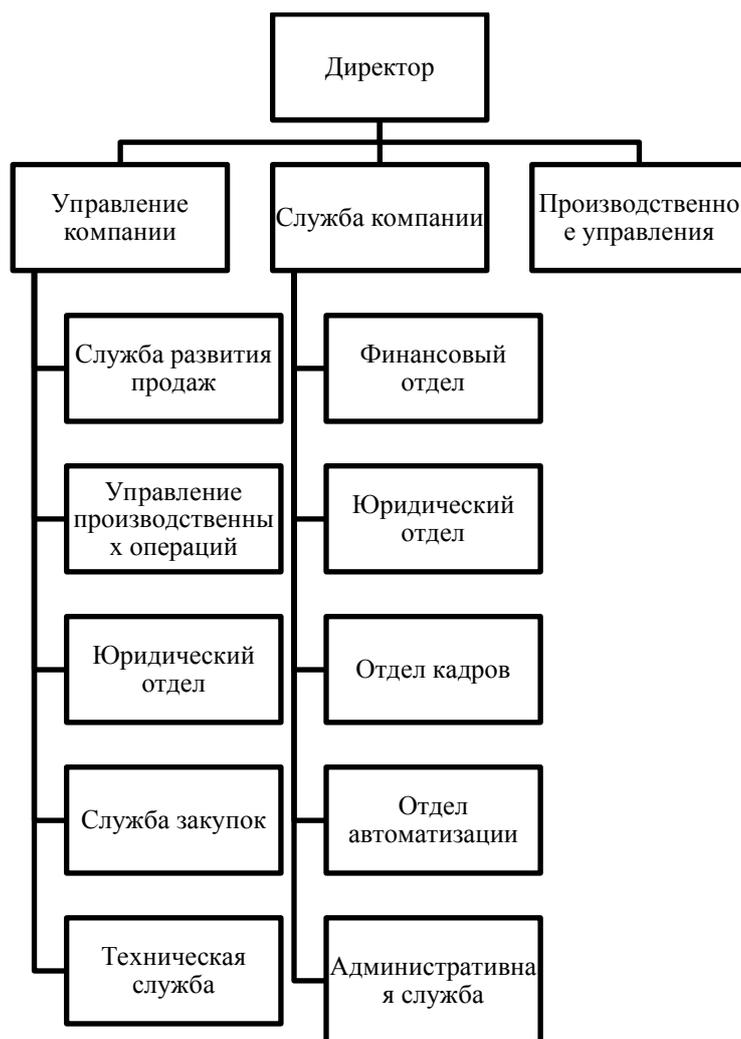


Рисунок 5 – Организационная структура ООО «ММК-ЛМЗ»

Руководство деятельностью ООО «ММК-ЛМЗ» осуществляет директор, который действует в соответствии с Уставом, распоряжается средствами предприятия в пределах предоставленных ему прав, издает приказы и указания, принимает и увольняет работников в соответствии со штатным расписанием, а также совершает другие действия, необходимые для достижения целей и задач предприятия.

Деятельность исполнителей регламентируется специальными положениями (инструкциями), в которых изложены функции каждого исполнителя, распределение прав и обязанностей между ними.

Административная служба содержит специалистов, которые занимаются поддержанием функционирования данного предприятия, осуществляют управление по всем приоритетным направлениям развития ООО «ММК-ЛМЗ». Специалисты юридического отдела отстаивают деловую репутацию, сотрудники информационно-аналитического отдела осуществляют сбор и анализ необходимой для развития компании информации, кадровые менеджеры осуществляют подбор и найм сотрудников организации. Служба развития продаж разрабатывают приоритетные направления развития продаж продукции предприятия, занимаются поиском новых поставщиков. Служба закупок разрабатывает планы закупок сырья, осуществляет сами закупки, заключает договоры с поставщиками и дилерами организации, которые занимаются реализацией произведенной продукции. Деятельность технической службы и службы эксплуатации связана неразрывно. Сотрудники технических отделов занимаются мониторингом состояния оборудования, в то время как работники службы эксплуатации осуществляют непосредственный ремонт техники.

Деятельность по управлению финансами в ООО «ММК-ЛМЗ» реализуют специалисты финансового отдела.

Основное содержание финансовой работы в данном отделе заключается в организации взаимоотношений с финансово-кредитной системой, другими хозяйствующими субъектами и в обеспечении своевременности платежей по обязательствам предприятия в бюджет, банки, поставщикам и работникам; в

обеспечении финансовыми ресурсами хозяйственной деятельности; в сохранении и рациональном использовании основного и оборотного капитала.

Работа по охране труда в ООО «ММК-ЛМЗ» осуществляется по следующим основным направлениям:

- управление рисками в области безопасности и здоровья;
- работа с персоналом;
- обеспечение персонала сертифицированными, качественными и надежными средствами защиты;
- планирование и финансирование мероприятий по охране труда;
- обеспечение работников нормативной документацией по охране труда;
- проведение внутреннего и внешнего аудита состояния охраны труда, экспертиза условий труда;
- совершенствование работы по охране труда;
- снижение уровня травматизма.

Организационная структура ООО «ММК-ЛМЗ» является корректной и эффективной, выбор данной организационной структуры обусловлен масштабами и спецификой деятельности рассматриваемой организации.

Основные недостатки организационной структуры ООО «ММК-ЛМЗ»:

1. каждое звено заинтересовано в достижении своей узкой цели, а не общей цели организации;
2. отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными подразделениями;
3. чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали;
4. аккумуляция на верхнем уровне полномочий по решению наряду со стратегическими множества оперативных задач.

Основная сложность при постановке новой системы управления заключается в изменении менталитета руководителей, связанном с переходом от принципа решения частных проблем к принципу проектирования всей деятельности. Это потребует от руководителей больших знаний, терпения и

ответственности за принимаемые решения. Несмотря на то, что совершенствование системы управления в ООО «ММК-ЛМЗ» - масштабный проект, переход от существующей к перспективной системе управления должен быть спроектирован. Суть его заключается в трансформации управленческих функций в процессы целеполагания, проектирования деятельности и ее реализации на основе принципов международных стандартов ИСО.

Для оптимизации организационной структуры также предлагается ввести Координационный совет по делам филиалам, специалисты которого отслеживали бы динамику деятельности компании во всех регионах.

3. Анализ профессиональных компетенций менеджеров ООО «ММК-ЛМЗ»

Система компетенций руководителей ООО «ММК-ЛМЗ» включает 3 основные группы компетенций, которые соответствуют особенностям формирования российской корпоративной модели менеджмента: общая экономическая эрудиция, управленческая интуиция и способность к принятию управленческого решения (табл. 2).

Таблица 2 - Уровни развития, индикаторы и критерии оценки проявления компетенций руководителей ООО «ММК-ЛМЗ»

Уровень выраженности компетенции	Индикаторы проявления компетенции			Сквозная критериальная балльная оценка
	Компетенция «Общая экономическая эрудиция»	Компетенция «Управленческая интуиция»	Компетенция «Способность к принятию управленческого решения»	
Сильный	<ul style="list-style-type: none"> - Экономический образ мышления. - Использование теоретических знаний и практического опыта при решении учебных задач. - Попытка 	<p>Руководитель предлагает аргументированное решение социально - экономической или управленческой проблемы, дискуссионной в современной науке и практике. Все его решения направлены на получение</p>	<p>Принятие решения - индивидуально:</p> <ul style="list-style-type: none"> - в условиях неполной и фрагментарной информации; - в условиях высокого стресса; - в короткий промежуток времени; - проявление 	от 7 до 9

	<p>решить управленческую задачу, в которой отсутствуют необходимые для решения логические элементы</p>	прибыли	<p>риска на высоком и среднем уровне</p>	
Средний	<p>- Владение базовой терминологией. - Общее представление об экономических и управленческих моделях, как зарубежных, так и российских</p>	<p>Руководитель решает базовые управленческие задачи, умело использует помощь консультантов, его решения совпадают с одним из вариантов ответа</p>	<p>Принятие решения: - только на основе достаточно полной информации; - только коллегиально; - проявление риска на среднем уровне</p>	от 4 до 6
Базовый	<p>Готовность к восприятию базовых экономических категорий</p>	<p>Руководитель ощущает нехватку управленческих знаний и проявляет готовность к их приобретению</p>	<p>- Принятие решений сводится только к выполнению распоряжений. - Стремление свести риск к низкому уровню. - Значительные затраты времени</p>	от 1 до 3
Отсутствует	<p>Высказывание: «Любой, умеющий управлять верблюдом, может управлять государством» и т.д.</p>	<p>Технократия. Отсутствие понимания различия между управлением живыми объектами (организация, персонал) и мертвыми (техника). Заявление: «Любой инженер может быть менеджером, но не каждый менеджер может</p>	<p>- Уклонение руководителя от принятия управленческого решения по вопросу, входящему в круг его полномочий и должностных обязанностей. - Затягивание сроков подписания</p>	0

		быть инженером». Требование заменить все иностранные управленческие термины русскими словами	документов. - Попытки сбросить принятие решения на подчиненных или руководство	
--	--	--	---	--

Разработка первых двух компетенций обусловлена необходимостью нивелировать влияние традиционного для России непрофессионального менеджмента, то есть постепенно исключить из состава тех руководителей, которые имеют только техническое образование и, следовательно, не знакомы с теорией и практикой функционирования рыночной экономики и менеджмента.

Установление компетенции «управленческая интуиция» в профиль компетенций руководителя и специалиста имеет особое значение по причине некоторой экономической и политической нестабильности в России, а также с учетом того фактора, что российская модель менеджмента находится в стадии формирования.

На компетенцию «способность к принятию управленческого решения» следует обратить особое внимание. В современной российской практике существует такая проблема, как уклонение руководителя от принятия управленческого решения, то есть вместо того, чтобы принять решения по вопросу, входящему в круг его полномочий, руководитель старается уйти от принятия решений, затягивая сроки подписания документов или пытаясь сбросить принятие решения на подчиненных или руководство. Это явление досталось российскому управлению от предшествующего периода.

Основными профессиональными компетенциями руководителей в рамках стратегического управления в ООО «ММК-ЛМЗ» являются:

- Умение и способность принимать решения;
- Умение ставить задачи подчиненным;
- Умение формировать команду и организовать их работу на результат;

- Умение работать самому на результат, в том числе в стрессовых, критических и кризисных ситуациях;
- Умение брать ответственность на себя;
- Умение найти нужных людей и расставить их по местам;
- Понимание того, что такое бизнес-модель (логика бизнеса);
- Лояльность и преданность ООО «ММК-ЛМЗ».

В наиболее общем виде к числу ключевых компетенций управленцев, участвующих в тактическом и оперативном управлении в ООО «ММК-ЛМЗ» относят:

- умение работать с целями и ценностями учреждения;
- способность к эффективным внешним и внутренним коммуникациям;
- умение точно подбирать ключевых сотрудников учреждения и использовать в бизнесе их наиболее сильные стороны.

Оценка профессиональных компетенций в ООО «ММК-ЛМЗ» среди сотрудников, реализующих стратегическое управление, проводится с помощью использования следующей модели (рис. 6):

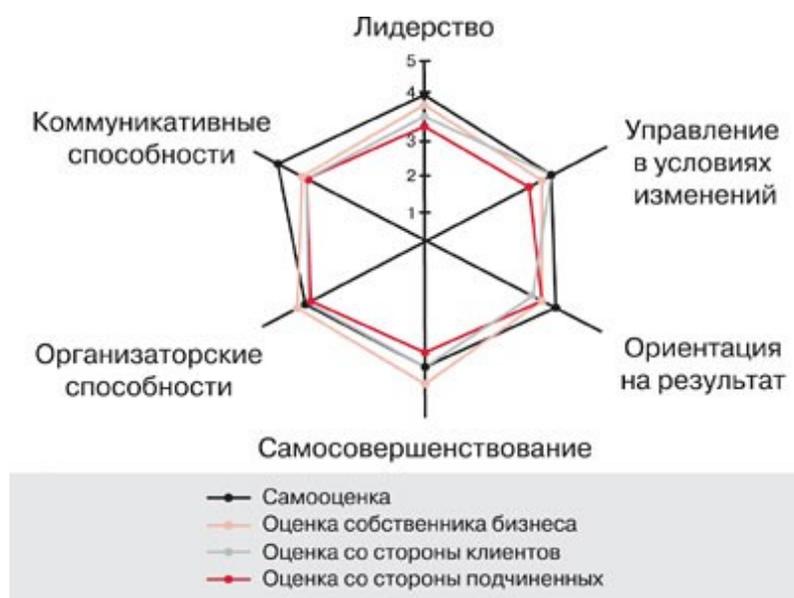


Рисунок 6 – Модель компетенция для управленцев, реализующих стратегическое управление в ООО «ММК-ЛМЗ»

На рисунке 6 видно, что компетенции оцениваются в баллах, причем каждая из них имеет свой диапазон допустимых значений. Именно на

соответствие этим ограничениям проверяются полученные в результате оценочных процедур данные.

Важно отметить, что компетенции управленцев ООО «ММК-ЛМЗ» в полном объеме соответствуют целям, задачам и особенностям работы исследуемого учреждения.

Компетенции функциональных руководителей ООО «ММК-ЛМЗ»:

- Значительный профессиональный опыт (навыки и умения в решении различных профессиональных задач).
- Лидерство (помогает сформировать достойную команду и вдохновить ее на достижение поставленной цели).
- Эффективное общение и взаимодействие с сотрудниками (умеет аргументировать свою точку зрения и правильно излагает свои мысли).
- Планирование и координация работы (планирование крайне важно для достижения хорошего результата).

4. Анализ системы планирования в ООО «ММК-ЛМЗ»

В ООО «ММК-ЛМЗ» реализована следующая система планирования:

- Стратегическое планирование - определение целей развития организации, определение основных направлений, по которым должно происходить это развитие;
- Тактическое планирование - определение конкретных мероприятий и сроков их исполнения, которые позволят ООО «ММК-ЛМЗ» двигаться в заданных стратегией направлениях;
- Оперативное планирование - определение основных исполнителей и методов (шагов), способствующих реализации мероприятий, утвержденных в тактических планах.

Планирование в ООО «ММК-ЛМЗ» опирается на прогнозирование спроса, анализ и оценку имеющихся ресурсов, перспектив развития ООО «ММК-ЛМЗ».

В ООО «ММК-ЛМЗ» планы составляются каждый месяц. Таким образом, основное внимание уделяется краткосрочному планированию, и

незначительное внимание уделяется долгосрочному и среднесрочному планированию. Вопросы планирования в ООО «ММК-ЛМЗ» решаются коллегиально, на собрании всех структурных подразделений во главе с директором ООО «ММК-ЛМЗ».

Текущее планирование осуществляется посредством разработки комплекса взаимосвязанных планов по важнейшим разделам деятельности и служит основой оперативно-хозяйственного управления ООО «ММК-ЛМЗ». Непрерывность планирования обеспечивается ежеквартальным составлением плана на последующие 12 месяцев.

Комплексные годовые планы текущей деятельности ООО «ММК-ЛМЗ» включают следующие основные разделы:

- реализация товаров и услуг (ассортимент и объем продаж);
- техническое и организационное развитие (развитие технологии и продвижение нового ассортимента);
- повышение эффективности деятельности ООО «ММК-ЛМЗ» (темпы роста производительности труда, прибыли и рентабельности);
- нормирование работы и материалов (нормы расходов, затрат, себестоимость);
- капитальные вложения, капитальное строительство (объемы, сроки, стоимость новых мощностей и реконструкции старых);
- материально-техническое обеспечение (потребности в ресурсах);
- персонал и его оплата (структура и развитие персонала, система оплаты);
- себестоимость, прибыль и рентабельность (системы затрат, цены);
- системы материального стимулирования (фонды стимулирования и их источники, кредиты, плата за фонды, амортизация и т.п.);
- финансовый план (балансы, налогообложение, кредиты, плата за фонды, амортизация и т.п.);
- социальное развитие коллектива (ценностные ориентации, нормы поведения, системы коллективного пользования и т.п.);

- охрана природы и рациональное использование природных ресурсов (контроль за средой, оздоровление среды).

Важнейшим условием выполнения плана реализации ООО «ММК-ЛМЗ» и формирования необходимого размера запасов является обеспечение поступления информационных технологий ООО «ММК-ЛМЗ».

Система планирования деятельности ООО «ММК-ЛМЗ» полностью соответствует целям, задачам и особенностям организации. Включает несколько уровней планирования, охватывает все направления видов деятельности компании. Особенное внимание нужно уделить финансовому планированию на предприятии.

В компании ООО «ММК-ЛМЗ» финансовое планирование основано на составлении прогнозного отчета о прибылях и убытках ежегодно, а также на составлении ежегодного прогнозного баланса. Это позволяет компании оперативно планировать финансовый результат, определять экономическую эффективность работы компании, ее экономический потенциал и финансовое состояние на определенный период вперед. Важно при этом, что одно из основных направлений финансового планирования и контроля остается не охваченным в рамках регулярного менеджмента - это составление бюджета движения денежных средств компании ООО «ММК-ЛМЗ».

Представители менеджмента компании, благодаря составлению прогнозного отчета о финансовых результатах компании, получают возможность понять финансовую структуру (в т.ч. ликвидность и платежеспособность) фирмы, произошедшие изменения в ее чистых активах, способность регулировать время и плотность денежных потоков в постоянно изменяющихся внешних и внутренних условиях. Составление отчета о движении денежных средств ООО «ММК-ЛМЗ» необходимо реализовывать ежемесячно.

5. Анализ системы мотивации в ООО «ММК-ЛМЗ»

В ООО «ММК-ЛМЗ» работает многонациональный коллектив профессионалов. Основная цель политики управления персоналом получить

максимальную отдачу от инвестиций в персонал через построение системы, которая:

- мотивирует каждого работника к достижению целей компании;
- способна объективно оценить степень достижения результатов;
- справедливо вознаграждает и поощряет за их достижение.

Основными составляющими политики управления персоналом являются пять взаимосвязанных областей:

- повышение результативности работы на всех уровнях;
- привлечение на работу в компанию «лучших из лучших» и обеспечение эффективного использования их возможностей и потенциала;
- обучение и развитие, планирование кадрового потенциала;
- создание эффективной системы общего вознаграждения;
- построение эффективной и динамичной организации, ее непрерывное развитие.

Соотношение постоянных и переменных затрат на рабочую силу за 2020 год ООО «ММК-ЛМЗ» представлены на рисунке 7:

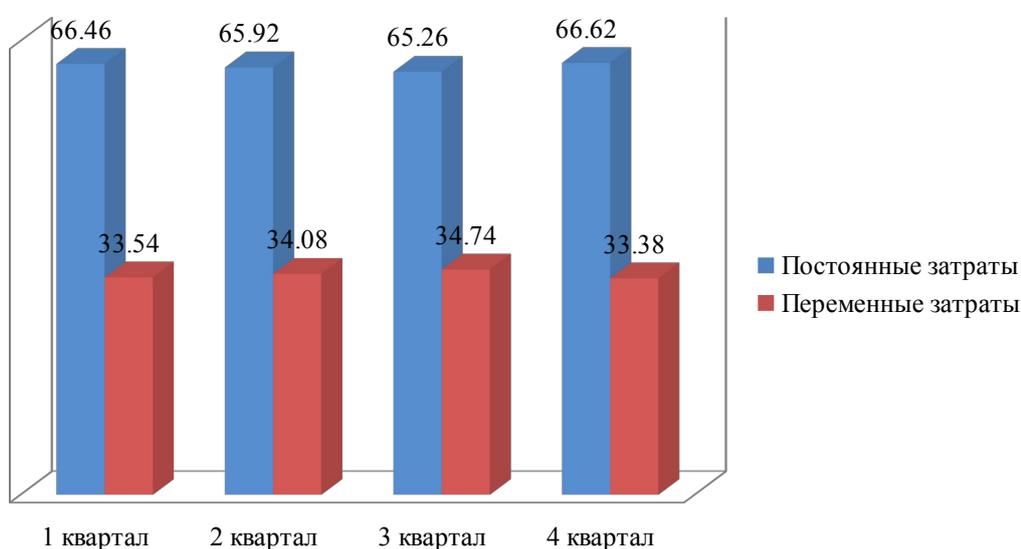


Рисунок 7 - Динамика постоянных и переменных затрат на рабочую силу за 2020 год ООО «ММК-ЛМЗ», %

Из данных анализа видно, что большинство затрат носят постоянный характер, что связано со спецификой исчисления заработной платы.

Рассмотрим данные о заработной плате персонала ООО «ММК-ЛМЗ» по его категориям (таблица 3).

Таблица 3 - Динамика заработной платы сотрудников ООО «ММК-ЛМЗ»

Категория работников	Период		
	За 2018 г.	За 2019 г.	За 2020 г.
1. Администрация, руб.	58600	63400	70800
2. Специалисты, руб.	26300	28250	30300
3. Рабочие, руб.	22300	24800	27800

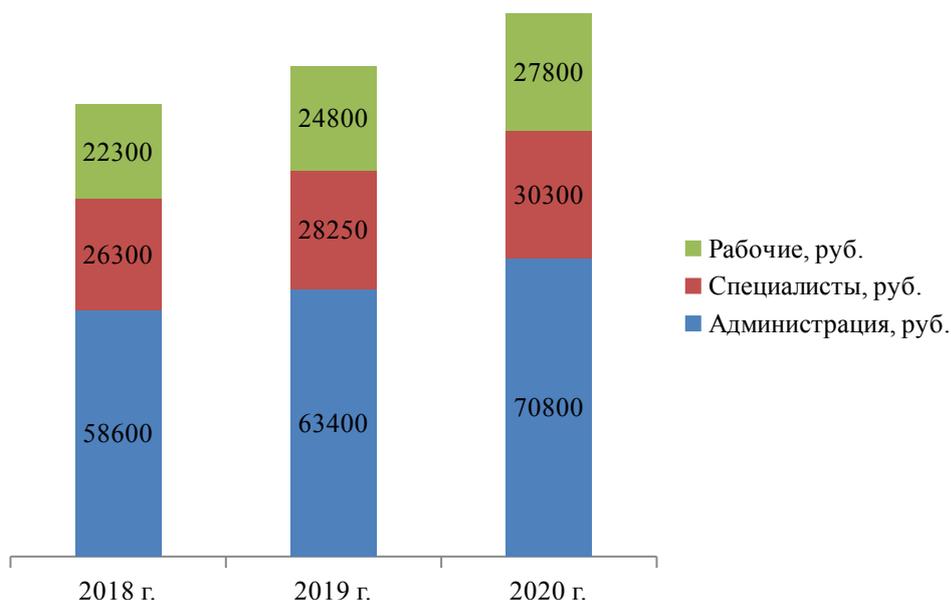


Рисунок 8 – Динамика размеров заработной платы персонала ООО «ММК-ЛМЗ», руб.

Рассмотрим нематериальное поощрение сотрудников за успехи в работе.

За образцовое выполнение трудовых обязанностей, повышение производительности труда, продолжительную и безупречную работу и другие достижения применяются следующие поощрения:

- объявление благодарности;
- премирование;
- награждение ценным подарком;
- другие виды поощрений, предусмотренные у Работодателя

локальными актами.

Руководство допускает соединение нескольких мер поощрения.

Стоит отметить появление за последние 2 года таких элементов как: поздравления и подарки от ООО «ММК-ЛМЗ», корпоративные мероприятия, праздники, оценка труда сотрудников при управлении карьерой.

И лишь в 2020 г. появился контроль удовлетворенности персоналом своей работой (таблица 4).

Таблица 4 - История внедрения элементов системы стимулирования в ООО «ММК-ЛМЗ»

Элемент стимулирования	2017	2018	2019	2020
Общие условия труда - гарантии согласно ТК РФ (больничный, отпуск 28 дней через 6 мес., пособия, фонды) всем сотрудникам - безопасность, охрана труда и здоровья (медицинский кабинет, прикрепление к больнице) - организация питания, создание условий для отдыха - поздравления и подарки от компании	+ + - -	+ + - -	+ + - +	+ + - +
Имидж, культура организации - миссия, система общих для организации и персонала ценностных ориентации, логотип, форма сотрудников - корпоративные мероприятия, праздники	+ -	+ -	+ +	+ +
Информирование работников - регулярное информирование сотрудников о делах, принимаемых решениях в компании, о своих возможностях и правах - доступность общих положений, инструкций	- +	- +	- +	- +
Системы стимулирования и материальные поощрения, бонусы, доплаты, компенсации, моральные поощрения и т.п.	+	+	+	+
Оценка труда работников, аттестации и учет полученных результатов при управлении карьерой сотрудников	-	-	+	+
Развитие кадров: адаптация, обучение сотрудников, повышение квалификации	+	+	+	+
Организация рабочего места: расположение, и оснащение рабочего места	+	+	+	+
Систематический контроль удовлетворенности персонала своей работой, анализ причин текучести кадров	-	-	-	+

В настоящее время возрастает эффективность не денежных стимулов персонала. Самые часто встречаемые методы нематериального стимулирования в ООО «ММК-ЛМЗ» таковы:

- предоставление гибкого рабочего графика;
- проведение совместного досуга всем коллективом;
- признание со стороны руководства;
- возможность повышения квалификации, перспектива карьерного роста, профессионального развития;
- возможность участия в принятии решений, обсуждения важных вопросов;
- символические награды (доска почета, звание «Лучший сотрудник», статья в корпоративной прессе, сувениры, таблички, футболки с надписью: «За трудовые успехи»);
- зачисление в кадровый резерв.

Ежегодно в ООО «ММК-ЛМЗ» проводят конкурс «Лучший по профессии», победа в котором даёт возможность стажироваться в лучших отделениях компании или получать дополнительное образование.

Работающей в ООО «ММК-ЛМЗ» молодежи уделяется очень большое внимание. Стоит сказать о том, что ежегодно службами управления персоналом организовывается участие молодых работников в конкурсе на лучшую молодежную научно-техническую разработку по проблемам топливно-энергетического комплекса, которую организывает Общероссийская общественная организация «Национальная система развития научной, творческой и инновационной деятельности молодежи России «ИНТЕГРАЦИЯ», и многих других отраслевых и региональных конкурсах.

Молодые специалисты принимают участие в конкурсе организаций ООО «ММК-ЛМЗ» на присвоение звания «Лучший молодой специалист года». Конкурс на присвоение звания «Лучший молодой специалист года» среди молодых специалистов ООО «ММК-ЛМЗ» и иных организаций ООО «ММК-ЛМЗ» проводится в целях:

- стимулирования активности молодых специалистов, раскрытия их творческого и профессионального потенциала, повышения мотивации к достижению высоких показателей в работе;
- поощрения молодых специалистов, добившихся существенных успехов в производственной деятельности;
- пропаганды достижений и опыта работы лучших молодых специалистов;
- формирования информационного банка данных лучших молодых специалистов.

В целом, ООО «ММК-ЛМЗ» использует разнообразные методы мотивации, следуя из вышеперечисленного комплекса мотивационных мероприятий. Так как ООО «ММК-ЛМЗ» уделяет особое внимание своему персоналу и с каждым годом старается улучшить их рабочие условия, следующие коррективы и предложения можно рассмотреть и внести в дальнейший комплекс мотивационных мероприятий данной организации:

- увеличение нематериальных механизмов в компании;
Задействовать людей в общих делах с коллегами, чтобы налаживать между ними отношения (удовлетворить социальную потребность по А. Маслоу или потребность взаимосвязей К. Альдерфера). Следить за условиями труда подчиненных, чтобы атмосфера для работы была благоприятной (удовлетворение потребности в безопасности по Маслоу или же гигиенические факторы Ф. Герцберга).
- увеличение осязаемости справедливых поощрений среди персонала (удовлетворение в справедливости вознаграждения согласно теории С. Адамса);
- обеспечение механизмом обратной связи.

Это поможет работникам узнать о значимости своей деятельности для руководства ООО «ММК-ЛМЗ». Проведение анкетирования персонала, анализ степени их удовлетворенности, объективная оценка со стороны руководителей (обратная связь, как фактор – мотиватор в теории Герцберга).

Данные изменения должны усилить эффективность и качество работы персонала ООО «ММК-ЛМЗ», повысив их мотивацию. Чтобы в дальнейшем компания могла использовать этот ключевой ресурс в полной мере, ей необходимо тщательно изучать потребности сотрудников, их интересы и планы касательно рабочих вопросов.

6. Анализ системы контроля в ООО «ММК-ЛМЗ»

Деятельность по контролю рабочего процесса в ООО «ММК-ЛМЗ» осуществляют функциональные руководители. Каждому работнику выдается кодекс сотрудника ООО «ММК-ЛМЗ», в котором описаны все правила внутренней организации рабочего процесса в ООО «ММК-ЛМЗ».

Следует отметить, что сотрудники относятся к этому положительно, потому что считают, что ясность и конкретность поставленных задач гарантирует максимальную эффективность работы коллектива.

В настоящее время в организации существует несколько видов применения контроллинга: контроллинг, выполняющий бухгалтерские функции, а также контроллинг высших органов управления.

В организации используются следующие виды контроля:

1. предварительный;
2. текущий;
3. итоговый.

Процесс контроллинга организован следующим образом: собирается информация и проводится анализ по нескольким показателям работы:

- первый показатель - соответствие плановых и фактических сроков выполнения определенных этапов работ;
- второй показатель - качество выполненных работ.

Организация внутреннего аудита осуществляется с учетом следующих принципов: независимость и объективность, соблюдение конфиденциальности, профессионализм и ответственное отношение к работе, контроль качества. Основными задачами системы внутреннего контроля ООО «ММК-ЛМЗ» являются:

1. обеспечение эффективности и результативности финансово-хозяйственной деятельности;
2. обеспечение сохранности активов и экономичного использования ресурсов;
3. выявление рисков и управление ими;
4. обеспечение достоверности и полноты бухгалтерской (финансовой) и иных видов отчетности;
5. соблюдение законодательства и нормативных правовых актов Российской Федерации и нормативных документов ООО «ММК-ЛМЗ».

Система контроля деятельности ООО «ММК-ЛМЗ» полностью соответствует целям, задачам и особенностям организации. Включает несколько уровней планирования, охватывает все направления видов деятельности компании.

7. Оценка управленческой культуры ООО «ММК-ЛМЗ»

Руководство ООО «ММК-ЛМЗ» придерживается мнения, что сохранение и развитие сильной организационной культуры - один из ключевых факторов, обеспечивающих успех ООО «ММК-ЛМЗ» в настоящем и будущем. Именно поэтому каждый новый сотрудник, приходя в компанию, в течение нескольких первых дней «погружается» в культуру организации.

В организации доминирует авторитарная организационная культура. Ее дополняет культура, ориентированная на человека. В незначительной степени присутствует организационная культура, ориентированная на задачу.

Также в ООО «ММК-ЛМЗ» преобладает организационная культура конкуренции и клана. Это значит, что организация в долгосрочной перспективе сосредоточена на внешних факторах, потребности в стабильности и управляемости (контроле), ориентирована на результаты. Люди ориентированы на конкретные персональные цели. Успех определяется в терминах завоевания доли рынка. Стиль организации – жестко довлеющая конкуренция.

Среди положительных черт организационной культуры ООО «ММК-ЛМЗ» можно выделить:

- Рационально организованную систему обучения новичков: прохождение испытательного срока, который в большинстве случаев способствует лучшей адаптации на рабочем месте, закрепление опытных наставников, которые помогают разобраться в специфике работы;
- Традицию отмечать День Рождения ООО «ММК-ЛМЗ»;
- Запись на видеопленку основных событий в жизни ООО «ММК-ЛМЗ»;
- Выпуск рекламных и информационных бюллетеней, общественные связи со средствами массовой информации.

Важно также отметить, что есть определенные недостатки, присущие организационной культуре рассматриваемой организации. Их, конечно же, нельзя с полной уверенностью отнести к отрицательным, так они не могут напрямую привести к резкому снижению эффективности деятельности ООО «ММК-ЛМЗ». Однако с течением времени, они вполне могут повлиять на нее не лучшим образом. К таким чертам, например, следует отнести закрепленные в письменном виде общие правила поведения.

К тому же, очень примечательным является и то, что большинство работников не знают миссию, цель, стратегию и структуру своей организации, хотя информацию о них они могли получить из различных источников: либо от коллег, либо от непосредственного руководства.

Стиль руководства ООО «ММК-ЛМЗ» - либеральный. Причем такой стиль характерен для рассматриваемого нами предприятия на всех уровнях управления. Данный стиль имеет определенные недостатки: он характеризуется минимальным вмешательством руководителя в деятельность группы. Руководитель выступает лишь в роли посредника. Он обеспечивает своих подчиненных информацией и материалом, необходимыми для выполнения работы. Минимальное использование властных полномочий. В целом такой стиль является пассивным или попустительским.

Взаимосвязь между некоторыми подразделениями ООО «ММК-ЛМЗ» сильная, между некоторыми - достаточно слабая. Это отрицательно воздействует не только на организационную культуру, но и на результаты деятельности фирмы в целом.

На основании полученных данных, можно сделать вывод, что в целом, ООО «ММК-ЛМЗ» обладает основными составляющими организационной культуры, однако есть определенные недостатки, устранив которые, можно значительно повысить эффективность организационной культуры данного предприятия и всего его функционирования в целом.

Анализ внутренней среды SNW-методом представлен в таблице 5.

Таблица 5 - Анализ внутренней среды SNW-методом

Функциональная зона	Фактор	Оценки		
		S	N	W
Маркетинг	Доля рынка	+		
	Каналы продвижения		+	
	Известность компании на рынке	+		
	Соответствие позиционирования реальной ситуации		+	
	Ценовая политика			+
Кадры	Квалификация		+	
	Обучение			+
	Мотивация		+	
	Текучесть кадров			+
	Карьерный рост			+
Операционный менеджмент	Количество клиентов	+		
	Качество услуг	+		
	Стандарты		+	
Финансовая деятельность	Обеспеченность собственными оборотными средствами	+		
	Чистая прибыль		+	
	Рентабельность капитала по чистой прибыли		+	
Организация управления	Организационная культура			+
	Тип управления		+	
	Организационная структура			+
	Задачи управления	+		

Таким образом, можно сделать вывод, что рассматриваемая организация обладает как слабыми, так и сильными сторонами, которые оказывают значительное влияние на её функционирование на рынке коммуникаций.

подпись ФИО студента