

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»
Институт менеджмента и права
Кафедра философии и акмеологии

Управление коммуникациями в цехе 640 АО НПК «Уралвагонзавод»

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная
работа допущена к защите
Зав. кафедрой

_____ О.В. Кружкова
(подпись)

« ____ » _____ 2017 г.

Исполнитель:

Шутова Ирина Викторовна
Студент группы Б-44zHT,
4 курса, заочного отделения,
Направление «38.03.03.
Управление персоналом»
(профиль «Служба персонала
и кадровое консультирование»)

(подпись)

Руководитель ОПОП

_____ Горбунова Ю.А.
(подпись)

Нормоконтролер

_____ А.Б. Хрусталеv
(подпись)

« ____ » _____ 2017 г.

Научный руководитель:

Горбунова Ю.А.,
доцент кафедры философии
и акмеологии, кандидат
философских наук

(подпись)

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ИЗУЧЕНИЕ СОСТОЯНИЯ УПРАВЛЕНИЯ КОММУНИКАЦИЯМИ В ЦЕХЕ 640 АО «НПК УРАЛВАГОНЗАВОД»	6
1.1. Общая характеристика деятельности цеха 640 АО «НПК «Уралвагонзавод»	6
1.2. Анализ системы управления персоналом цеха 640 АО «НПК «Уралвагонзавод»	17
1.3. Анализ состояния управления коммуникациями в цехе 640 АО «НПК «Уралвагонзавод»	27
Выводы по 1 главе	37
ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОММУНИКАЦИЯМИ В ЦЕХЕ 640 АО «НПК УРАЛВАГОНЗАВОД»	39
2.1. Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления коммуникациями в цехе 640 АО «НПК «Уралвагонзавод»	39
2.2. Нормативно-правовое регулирование совершенствования системы управления коммуникациями в цехе 640 АО «НПК «Уралвагонзавод»	47
2.3. Социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию системы управления коммуникациями в цехе 640 АО «НПК «Уралвагонзавод»	54
Выводы по 2 главе	60
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	62
ГЛОССАРИЙ	65
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	68
ПРИЛОЖЕНИЯ	73

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы выпускной квалификационной работы состоит в следующем. Во внешней среде происходят изменения, которые обусловлены развитием экономики, ужесточением конкурентной среды и др. Однако на уровне управления предприятием менеджмент не всегда готов соответствовать данным условиям деятельности.

Значение коммуникаций определяется их влиянием на эффективность и результативность деятельности современной организации.

Коммуникационный менеджмент как инструмент и практика социального взаимодействия получил свое развитие, главным образом, в 1990-е гг., что связано с происходящими в мире глобальными социально-экономическими изменениями, интенсификацией жизни, информатизацией общества и глобализацией. Появление и развитие коммуникационного менеджмента вызвано растущей потребностью регулирования взаимодействия сотрудников, уменьшением дистанции между организацией и ее целевыми группами, ростом социальной и экономической значимости корпоративной идентичности и организационной культуры.

Необходимым условием существования любой организации является координация совместной деятельности работников для достижения поставленных целей. Это требует хорошо отлаженной системы приема, передачи и переработки информации. Для того, чтобы управленческие мероприятия были эффективными, а результат деятельности соответствовал ожиданиям, необходима развитая система коммуникаций, обеспечивающая синхронность и точность понимания передаваемого.

Актуальность и значение управления коммуникациями для анализируемого предприятия обусловлена необходимостью повышать эффективность деятельности организаций, в т.ч. за счет грамотного построения систем коммуникаций и повышения эффективности взаимодействия сотрудников в коллективе. Кроме того, учитывая обновление

оборудования цеха и связанную с этим необходимость повышения квалификации персонала, а также учитывая снижение спроса на продукцию цеха и связанное с этим перемещение части персонала на другие производства, в цехе 640 АО НПК «Уралвагонзавод» резко возросла значимость управления коммуникациями – для эффективного внедрения изменений.

Теоретические основы исследования. Вопросы управления коммуникациями в организации широко освещены в научных публикациях таких авторов как В.Р. Веснин, О.С. Виханский, Ж.В. Николаева, А.Н.Крылов, М.Г. Федотова и др.

Проблема исследования заключается в необходимости разработки мероприятий по совершенствованию управления коммуникациями в цехе 640 АО «НПК «Уралвагонзавод» для повышения эффективности взаимодействия сотрудников в коллективе и эффективности деятельности предприятия в целом.

Цель выпускной квалификационной работы: изучение состояния управления коммуникациями и разработка мероприятий по совершенствованию системы управления коммуникациями в цехе 640 АО «НПК «Уралвагонзавод».

Для реализации данной цели поставлены следующие **задачи**:

- 1) изучить теоретические основы управления коммуникациями в организации;
- 2) проанализировать систему управления персоналом в цехе 640 «НПК «Уралвагонзавод»;
- 3) проанализировать состояние управления коммуникациями в цехе 640 АО «НПК «Уралвагонзавод»;
- 4) разработать мероприятия по совершенствованию системы управления коммуникациями в цехе 640 АО «НПК «Уралвагонзавод»;
- 5) описать нормативно-правовое регулирование и обосновать социально-экономическую эффективность мероприятий по совершенствованию

системы управления коммуникациями в цехе 640 АО «НПК «Уралвагонзавод».

Объект исследования – управление коммуникациями в организации.

Предмет исследования – совершенствование системы управления коммуникациями в цехе 640 АО «НПК «Уралвагонзавод».

Методы исследования, применяемые в работе: анализ, синтез, классификация, описание, наблюдение, статистические методы, опрос. Так, например, метод опроса использовался для оценки состояния обратной связи и определения коммуникационных барьеров; метод классификации – в целях учета многообразия различных видов коммуникации (вертикальные и горизонтальные, формальные и неформальные и т.д.), метод наблюдения – в целях описания функций управления персоналом.

Структура работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, выводов по каждой главе, заключения, списка использованных источников, включающего 57 источников, и 3 приложений. Работа содержит 6 рисунков и 13 таблиц.

Во введении представлен научный аппарат исследования.

В первой главе «Изучение состояния управления коммуникациями в цехе 640 АО «НПК «Уралвагонзавод» содержатся общая характеристика деятельности цеха 640 АО «НПК «Уралвагонзавод», результаты анализа системы управления персоналом цеха 640, а также результаты анализа состояния управления коммуникациями в цехе 640.

Во второй главе «Мероприятия по совершенствованию системы управления коммуникациями в цехе 640 АО «НПК «Уралвагонзавод» содержатся предложенные мероприятия по совершенствованию системы управления коммуникациями в цехе 640 АО «НПК «Уралвагонзавод», описаны нормативно-правовое регулирование и обоснована социально-экономическая эффективность предложенных мероприятий.

В заключении представлены выводы по задачам исследования.

ГЛАВА 1. ИЗУЧЕНИЕ СОСТОЯНИЯ УПРАВЛЕНИЯ КОММУНИКАЦИЯМИ В ЦЕХЕ 640 АО «НПК УРАЛВАГОНЗАВОД»

1.1. Общая характеристика деятельности цеха 640 АО «НПК «Уралвагонзавод»

Полное наименование предприятия – базы исследования: Акционерное Общество «Научно-производственная корпорация Уралвагонзавод», прессовый цех 640. Сокращенное наименование: АО «НПК УВЗ», ц. 640.

АО «НПК УВЗ» – Российское военно-промышленное и вагоностроительное предприятие, расположенное в г. Нижнем Тагиле Свердловской области, выпускающее спецпродукцию и вагоны.

АО «НПК УВЗ» расположен в Дзержинском районе г. Нижний Тагил, адрес предприятия: 622008, Свердловская область, г. Нижний Тагил, Восточное шоссе, 28.

АО «НПК УВЗ» – это вертикально-интегрированная компания, в состав которой входят: в г. Нижний Тагил – Уралвагонзавод, Уралкриомаш; в г. Екатеринбург – Уралтрансмаш, 144-й бронетанковый ремонтный завод, завод № 9; Каменск-Уральский литейный завод; в г. Челябинск – Челябинский тракторный завод-Уралтрак и НПО «Электромашина»; Томский электротехнический завод; Омсктрансмаш; МК «Витязь» (Ишимбай); Юргинский машзавод (Кемеровская область) и другие предприятия.

Президентом России В.В. Путиным 27 декабря 2016 г. был подписан Указ о передаче 100% акций АО «НПК УВЗ» госкорпорации «Ростех», которые раньше принадлежали Росимуществу. Ростеху передается 100% УВЗ и акции входящих в корпорацию предприятий, образованных в результате получения ими бюджетных инвестиций на увеличение уставного капитала в рамках федеральной целевой программы «Развитие оборонно-промышленного комплекса РФ на 2011-2020 годы» и принадлежащих РФ.

АО «НПК УВЗ» – один из крупнейших научно-производственных комплексов России, который включает металлургическое, вагоноборочное, механоборочное, ремонтно-механическое, инструментальное и другие производства, позволяющие обеспечивать замкнутый цикл выпуска продукции. Генеральными партнерами корпорации являются крупнейшие отечественные перевозочные компании, а также Министерство обороны РФ и ФГУП «Рособорнэкспорт».

Основной вид деятельности с 01.07.2016 г. согласно ОКВЭД: 25.40 Производство оружия и боеприпасов. УВЗ осуществляет в установленном законодательством РФ порядке следующие виды деятельности:

- производство грузовых вагонов и полувагонов для МПС РФ, СНГ и др. стран ближнего и дальнего зарубежья;
- производство бронетанковой техники;
- производство дорожно-строительной техники;
- разработка и производство сельскохозяйственной техники;
- производство товаров народного потребления;
- разработка технологической, конструкторской документации и проектных работ для юридических и физических лиц;
- снабженческо-сбытовая деятельность;
- подготовка кадров для цехов и отделов машиностроительного предприятия;
- торгово-закупочная деятельность путем реализации промышленных и продовольственных товаров через стол заказов, организация общественного питания с оказанием услуг населению.

На УВЗ выполняется ряд социально значимых программ, охватывающих все стороны жизни трудящихся. Это профилактика и лечение заболеваний, оздоровление и отдых, в т.ч. детей, развитие физкультуры и спорта, организация досуга, поддержка ветеранов и молодежи.

Производственно-техническая база предприятия имеет законченный машиностроительный цикл, включающий ряд заводов, бюро (рисунок 1).

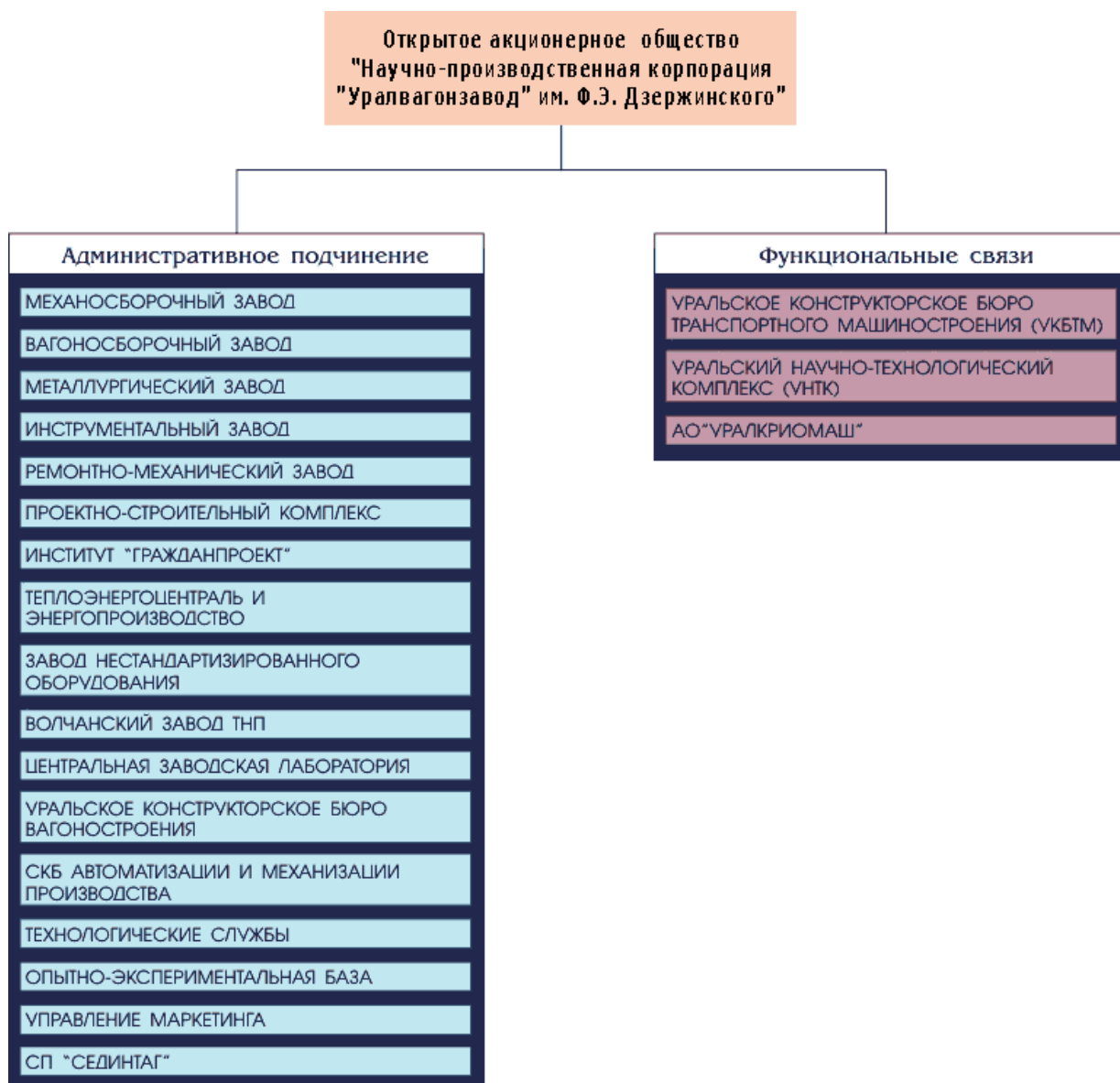


Рис. 1 – Структура АО «НПК УВЗ»

Вагонсборочный завод (ВСЗ) в составе 10 цехов: заготовительно-прессовые цеха располагают широким спектром прессового оборудования от миниатюрных прессов 6,3 т.с. до гигантов мощностью в 10 000 т.с. с размерами столов 4000x2000 мм;

Металлургический завод (МЗ) в составе 12 цехов: литейных, кузнечных и термических, обеспечивающий получение и термообработку заготовок на самом высоком уровне;

Механосборочный завод (МСЗ) в составе 24 цехов. Механосборочные цехи имеют в своем составе современное механическое оборудование отечественного и иностранного производства, оборудованного системами электронного управления.

Инструментальный завод: сборочно-сварочные ВСЗ и МСЗ цехи оснащены современным оборудованием для вырезки заготовок, сварки и защитных средах сложных узлов различного назначения; завод нестандартизированного оборудования; ремонтно-механический завод.

Ремонтно-механический завод и инструментальный завод осуществляют вспомогательные функции, обеспечивая предприятие собственным инструментом, ремонтной базой.

Дополняет машиностроительный комплекс предприятия наличие собственной теплоэнергоцентрали, позволяющей обеспечивать собственные нужды производства в тепле и энергии, транспортные цехи.

Далее рассмотрим основные финансовые и экономические показатели предприятия.

Объем производства и реализации продукции являются взаимозависимыми показателями и непосредственно влияют на величину издержек, прибыль и рентабельность предприятия.

На «Уралвагонзаводе» в настоящий момент проводится масштабная программа по модернизации и оптимизации производства, направленная, в т.ч. на улучшение качества литья. Завод осваивает производство новых видов продукции, например, мобильных буровых установок. Разрабатывается программа по утилизации железнодорожных вагонов, проводится работа по реструктуризации задолженностей.

В настоящее время в Нижнем Тагиле строится так называемый второй «Уралвагонзавод». Новый завод будет производить 30 тыс. вагонов в год. На новых мощностях также планируется разместить литейное производство мощностью 185 тыс. тонн заготовок в год, возводить его предполагается с учетом самых современных технологий.

В таблице 1 представлен анализ производства и реализации продукции предприятия.

Таблица 1 – Анализ производства и реализации продукции

Год	Объем производства, тыс. руб.	Темп роста, %	Объем реализации продукции, тыс. руб.	Темп роста, %
2014	16 167 807	-	17 114 356	-
2015	17 332 272	7	18 038 879	5
2016	26 369 981	34	25 570 675	42

Из данных табл. 1 видно, что объем производства продукции за последние 2 года вырос на 34%, что говорит о том, что предприятие работает слаженно, растет количество заказов, объем производства, у предприятия достаточно оборотных средств, есть спрос на выпускаемую продукцию на рынке. Характеризуя показатели объема реализации, которые выросли на 42% можно сказать о реализации остатков продукции со складов предприятия, правильной стратегии отделов маркетинга и сбыта, а значит увеличившимся спросом на продукцию, что в дальнейшем может привести к росту производства.

Следующим немаловажным параметром в деятельности предприятия является себестоимость. На рассматриваемом предприятии применяется попередельный метод учета затрат и калькулирования себестоимости. Полная себестоимость видов продукции, работ, услуг определяется как стоимостная оценка используемых в процессе производства видов продукции, работ, услуг природных ресурсов, сырья, материалов, топлива, энергии, основных фондов, трудовых ресурсов, а также других затрат на ее производство и реализацию. Незавершенное производство оценивается по нормативной себестоимости.

В соответствии с классификацией проведем анализ себестоимости предприятия АО «НПК «Уралвагонзавод» в таблице 2.

Таблица 2 – Себестоимость продукции (работ, услуг) за 2014-2016 гг.

Элемент затрат	Сумма, тыс. руб.			Структура затрат, %		
	план	факт	откл.	план	факт	откл.
1	2	3	4	5	6	7
2014						
Материальные затраты:	9605000	9680878	+75878	59,6	59,9	+0,3
материалы основные и вспомогательные	8616137	8691892	-75755	53,5	53,8	+0,3
Расходы на транспортировку, хранение и доставку грузов	189555	163024	-26531	1,2	1,0	+0,2
Топливо	562401	562424	+23	3,5	3,5	-
Энергия	426462	426561	+99	2,6	2,6	-
Заработная плата	2112422	2112238	-184	13,1	13,1	-
Отчисления в ФСС	796383	788025	-8358	4,9	4,9	-
Амортизация основных фондов	209050	208335	-715	1,3	1,3	-
Прочие расходы	3390000	3369809	-20191	21,1	20,8	0,3
Плановая себестоимость в том числе:	16112855	16159287	+46432	100	100	-
Переменные расходы	12513805	12581143	+67338	77,7	77,8	+0,1
Постоянные расходы	3599050	3578144	-20906	22,3	22,2	-0,1
2015						
Материальные затраты:	9605000	9680878	+75878	59,6	59,9	+0,3
материалы основные и вспомогательные	8616137	8691892	-75755	53,5	53,8	+0,3
Расходы на транспортировку, хранение и доставку грузов	189555	163024	-26531	1,2	1,0	+0,2
Топливо	562401	562424	+23	3,5	3,5	-
Энергия	426462	426561	+99	2,6	2,6	-
Заработная плата	2112422	2112238	-184	13,1	13,1	-
Отчисления в ФСС	796383	788025	-8358	4,9	4,9	-
Амортизация основных фондов	209050	208335	-715	1,3	1,3	-
Прочие расходы	3390000	3369809	-20191	21,1	20,8	0,3
Плановая себестоимость в том числе:	16112855	16159287	+46432	100	100	-
Переменные расходы	12513805	12581143	+67338	77,7	77,8	+0,1
Постоянные расходы	3599050	3578144	-20906	22,3	22,2	-0,1
Себестоимость продукции (работ, услуг) за 2016 год						
Материальные затраты:	12430000	14374297	+1944297	58,1	62,5	+4,4
материалы основные и вспомогательные	11361020	13303074	+1942054	53,1	57,9	+4,8
Расходы на транспортировку, хранение и доставку грузов	272664	339782	+67118	1,3	1,5	+0,8

Продолжение таблицы 2

1	2	3	4	5	6	7
Топливо	739020	739660	+640	3,5	3,2	-0,3
Энергия	329960	331564	+1604	1,5	1,4	-0,1
Заработная плата	3051000	2989407	-61593	14,3	13,0	-1,3
Отчисления в ФСС	1150532	1042530	-108002	5,4	4,5	-0,9
Амортизация основных фондов	237300	237245	-55	1,1	1,1	
Прочие расходы	4520000	4340011	-179989	21,1	18,9	-2,2
Плановая себестоимость в т.ч.:						
21388832	21388832	22983490	+1594658	100	100	
Переменные расходы	16631532	18406234	+1774702	77,8	80,1	+2,3
Постоянные расходы	4757300	4577256	-180044	22,2	19,9	-2,3

Как свидетельствуют данные таблицы 2, фактические затраты предприятия выше плановых: за 2015 г. на 46432 тыс. руб., за 2016 г. уже на 1594658 тыс. руб. Перерасход происходил практически по всем элементам затрат, только по заработной плате и прочим расходам фактический показатель ниже планового.

Рассмотрим структуру затрат, отклонение плановых показателей от фактических, чтобы установить причину этих отклонений. В первую очередь рассмотрим материальные затраты, которые в свою очередь включают в себя материалы, покупные, топливо, энергию. Материалы занимают более 50% в общей структуре затрат. Все фактические показатели по материалам превышали нормативные. Это можно объяснить высоким ростом уровня цен на энергию, топливо и другие составляющие этой группы, предприятие должно уметь предвидеть и прогнозировать инфляцию и более точно рассчитывать нормативы, изменение норм расхода, искать новый рынок приобретения сырья, затраты на транспортные расходы и т.д. Фактические отчисления в фонд социального страхования и амортизация основных фондов осталась на прежнем уровне и составляет 4,9% и 1,3% за 2013 г. и 4,5% и 1,1% соответственно за 2016 г. По прочим расходам сохраняется тенденция к снижению фактических показателей в сравнении с плановыми, в общей структуре затрат объем прочих расходов составил в 2015 г. – 20,8%, а за 2016 г. – 18,9%.

Переменные затраты очень быстро увеличиваются и постоянно превышают нормативные. Переменные затраты в 2 раза больше постоянных и их рост объясняется многими факторами. Основным показателем роста переменных затрат является влияние внешних факторов. Постоянные расходы в 2015 г. снижались на 20906 тыс. руб., в 2016 г. на 180044 тыс. руб., на что возможно повлияла реализация основных фондов или передача их в муниципальную собственность. Можно сделать следующие выводы: себестоимость продукции неуклонно растет и изменение плана все равно не дает реальной фактической картины.

Большую роль при анализе играет оценка объема продаж, который имеет место сверх уровня (точки) безубыточности. Для этого предприятие должно исчислять запас финансовой прочности.

При анализе предприятие должно учитывать влияние структуры издержек на прибыль. Для этого следует оценить влияние изменения прибыли при изменении выручки на 1%. Это соотношение называется операционным рычагом.

Проведем анализ отдельных показателей по данным отчетов за анализируемые года – таблица 3.

Таблица 3 – Относительные экономические показатели предприятия

Показатель	2014	2015	2016
Точка безубыточности: Т = С пост /1-С пер	734336	734336	1143298
Запас финансовой прочности: Вклад на покрытие			
Вклад на покр. – пост.затраты	18,5	18,5	3,27
Эффект операционного рычага: Реализ. прод. – Точка безуб. Реализ.прод.	57,95	57,95	61,05

Как видно из таблица 3, рост уровня безубыточности связан с ростом постоянных затрат. Если в 2015 г. предприятие обеспечивало получение прибыли после реализации продукции на 734336 тыс. руб., то в 2016 г. после реализации продукции – более чем на 1143298 тыс. руб. Рост постоянных

затрат – основная причина снижения запаса финансовой прочности. Снижение запаса финансовой прочности свидетельствует о росте предпринимательского риска. На предприятии появилась негативная тенденция – рост постоянных затрат. В этой связи в худшую сторону изменились все исследуемые показатели деятельности.

Далее проведем анализ прибыли на предприятии.

В таблице 4 представлены основные показатели прибыльности.

Таблица 4 – Основные показатели прибыльности предприятия, тыс. руб.

Наименование	2014	2015	2016	Отклонение 2016 г. к 2015 г.	
				абсолют- ное	относит., %
Выручка от реализации товаров, продукции, работ, услуг	18 038 879	18 038 879	25 570 675	7 531 796	141,75
Себестоимость	16 159 287	16 159 287	22 983 490	6 824 203	142,23
Коммерческие расходы	12 654	12 654	28 534	15 880	225,49
Управленческие расходы	24 534	24 534	1 348 267	1 323 733	5495,50
Прибыль от продаж	1 842 404	1 842 404	1 210 384	-632 020	65,70
Уплаченные проценты	18 786	18 786	504 137	485 351	2683,58
Прочие операционные доходы	3216581	3216581	2712348	-504 233	84,32
Прочие операционные расходы	459361	459361	145665	-313 696	31,71
Внереализационные расходы	669871	669871	71663	-598 208	10,70
Внереализационные доходы	653214	653214	936024	282 810	143,30
Прибыль до налогообложения	4 564 181	4 564 181	4 137 291	-426 890	90,65

Как свидетельствуют данные таблица 4, выручка от реализации товаров, продукции, работ, услуг возросла на 7531796 тыс. руб. (41,75%), но также возросла себестоимость продукции на 6824203 тыс. руб. (42,23%). Рост себестоимости продукции ниже роста выручки за реализованную продукцию, что благоприятно для предприятия. Наблюдается рост коммерческих

расходов на 15880 тыс. руб. и управленческих расходов на 1323733 тыс. руб., вследствие чего, прибыль от продаж снизилась на 632020 тыс. руб. (34,3%), также наблюдается рост уплаченных процентов на 485351 тыс. руб., снижение прочих операционных доходов на 504233 тыс. руб. (78,29%). Вместе с тем также заметно снижение прочих операционных расходов на 313696 тыс. руб. и внереализационных расходов на 598208 тыс. руб., и рост внереализационных доходов на 282810 тыс. руб. Снижение прибыли до налогообложения составило 426890 тыс. руб., что связано с ростом себестоимости и ростом коммерческих, управленческих и прочих расходов при выросшем объеме реализации.

В 2016 г. для предприятий, входящих в состав АО «НПК УВЗ», в 2,5 раза по сравнению с 2015 г. был увеличен гособоронзаказ. В наступившем 2017 г. он вырастет еще в 2,7 раза. На головном предприятии, расположенном в Нижнем Тагиле, создано семь новых видов инновационных вагонов. В общей сложности выпущено более 20 тыс. единиц подвижного состава.

АО «НПК УВЗ» находится на этапе перестройки своей деятельности соответственно потребностям изменяющейся внешней среды, характеризующейся быстрыми темпами развития техники и технологий, ростом спроса на высокотехнологичную продукцию. Предприятие стремится к диверсификации – одновременное развитие нескольких видов производств в целях завоевания новых рынков сбыта продукции, снижения возможных рисков, связанных с возможным сокращением спроса на ранее освоенный вид производства. Одной из проблем машиностроительного производства является замена устаревшего станочного парка, в связи с чем возрастает потребность в квалифицированных станочниках.

Схема организационной структуры управления цеха 640 АО «НПК УВЗ» представлена в Приложении 1.

Продукция, выпускаемая прессовым цехом 640, необходима для УВЗ. Без нее не выпускается ни один вагон, ни одна боевая машина. Учитывая

важность продукции, в цехе 87 единиц прессового оборудования, ежегодно появляется и монтируется что-то новое. Например, в 2014 г. была установлена новая гидравлическая система управления, изготовлены колонны и насосные станции прессов, прошла замена силовых ящиков, монтаж электрооборудования и др. На прессах смонтировали новую автоматизированную систему управления технологическим процессом. В январе 2015 г. в цехе после капитального ремонта и модернизации вступили в строй два гидравлических пресса усилием 800 тонн и 5,5 тысяч тонн для гибки и формовки деталей. Работы проведены с привлечением отечественных компаний и специалистов в рамках подготовки к производству перспективных изделий, в т.ч. инновационных полувагонов модели 12-196-01. Это потребует повышения квалификации работников цеха.

Однако кризисные явления в экономике (спрос на новые вагоны снизился из-за сокращения грузоперевозок, потребность рынка – не более 30-40 тыс. вагонов в год, тогда как мощности российских вагоностроителей превышают 100 тыс. в год) вносят свои коррективы в вопросы кадровой политики. Так, в феврале 2015 г. часть работников вагоноборочного производства была отправлена в вынужденные отпуска с сохранением 2/3 средней заработной платы. Рассматриваются варианты временного перевода специалистов на механосборочное производство, которое в полном объеме обеспечено заказами и нуждается в квалифицированном персонале. Низкий уровень спроса на продукцию предприятия сохранится, возможно, и в ближайшие несколько лет, поэтому стоит проблема избыточных мощностей.

Учитывая перечисленные тенденции и изменения, а именно: обновление оборудования цеха с необходимостью повышения квалификации персонала, снижения спроса на продукцию цеха и связанное с этим перемещение части персонала на другие производства, в цехе 640 резко возросла значимость управления коммуникациями, необходимое для эффективного внедрения изменений.

1.2. Анализ системы управления персоналом цеха 640 АО «НПК «Уралвагонзавод»

Деятельность по управлению персоналом в АО «НПК «Уралвагонзавод» является функциональными обязанностями Дирекции по персоналу. Дирекция по персоналу – это структурное подразделение предприятия, подчиняющееся непосредственно директору, которое обеспечивает подбор, подготовку, расстановку и рациональное использование кадров в соответствии с их деловыми качествами, контролирует исполнение руководителями подразделений распоряжений и приказов по вопросам работы с кадрами, осуществляет контроль за состоянием трудовой дисциплины в подразделениях предприятия.



Рис. 2 – Схема организационной структуры управления Дирекции по персоналу АО «НПК «Уралвагонзавод»

Схема организационной структуры управления Дирекции по персоналу АО «НПК «Уралвагонзавод» представлена на рисунке 2.

В структуру отдела кадров входят 9 бюро. Начальник отдела кадров, у которого есть два заместителя, подчиняется непосредственно Директору по управлению персоналом.

Непосредственно в цехе функции управления персоналом возложены на менеджера по кадрам, в обязанности которого входит проводить анализ текучести кадров, изучать состояние трудовой дисциплины, руководить организацией обучения, анализировать уровень знаний и квалификации рабочих, инженерно-технических работников и специалистов.

Нами изучены следующие документы предприятия, относящиеся к деятельности по управлению персоналом: Положение о комитете по кадрам и вознаграждениям при Совете директоров; Кодекс социальной этики; Коллективный договор; штатное расписание; табель учета рабочего времени; личные карточки Т-2; приказы по личному составу и др.

Улучшение качества подготовки персонала – одна из приоритетных целей развития корпорации на ближайшие 5 лет.

16.12.2016 г. руководители предприятий, входящих в структуру АО «НПК УВЗ», ответственные за подготовку персонала провели в Нижнем Тагиле семинар-совещание «Проблемы и перспективы развития системы профессионального обучения персонала на предприятиях интегрированной структуры корпорации». Главной целью семинара стала выработка единых подходов к системе подготовки кадров на предприятиях интегрированной структуры УВЗ. За основу работы предложено взять опыт деятельности Центра подготовки персонала головного предприятия корпорации – нижнетагильского «УВЗ», создать Центр корпоративного образования.

Одним из первых крупных проектов центра подготовки персонала стала комплексная *программа опережающего обучения персонала*. На ее реализацию в 2016 г. предприятие выделило более 10 млн. руб. Заводчанам предлагается получить вторую профессию и перейти в механосборочное

производство, объемы производства которого растут. Обучение проводится по специальностям: токарь, фрезеровщик, оператор станков с ЧПУ и другим, остро востребованным на производстве спецтехники.

Отмечается, что обучение производится за счет средств предприятия. С каждым учащимся заключен договор, по которому им выплачивается стипендия в размере средней зарплаты по прежнему месту работы, но не более 17 тыс. руб.

В настоящее время набраны и обучаются 3 группы: токари, фрезеровщики, операторы станков с ЧПУ. Ежедневно в течение месяца для них проводятся теоретические занятия, а затем и практические – в учебно-производственном цехе центра подготовки персонала. Там учащиеся получают новые навыки. После этого они будут направлены на производственную практику в цехи предприятия на свое будущее место работы, где в течение двух месяцев в условиях действующего производства им предстоит освоить сложную профессию «станочник».

В рамках программы проводится не только *переобучение по рабочим специальностям, но и подготовка руководящего состава* – мастеров, старших мастеров, начальников участка, заместителей начальников цехов. Молодым руководителям, имеющим профильное техническое образование, преподаются основы управления, экономики, расчета заработной платы и т.д. Таким образом, они смогут правильно организовывать работу в своих подразделениях, мотивировать работников на высокопроизводительный труд, на достижение тех высоких показателей, которые ставит перед ними руководство корпорации.

Также задачей центра подготовки персонала является *организация целевого набора в вузы, входящие в корпоративный университет «УВЗ»*. География вузов обширна: Москва, Санкт-Петербург, Ижевск, Челябинск и др. Это самые известные отечественные высшие учебные заведения с историей, традициями. Расширяя географию вузов, на УВЗ планируют обеспечить слияние различных научных школ, чтобы выпускники,

возвращаясь на предприятие, в большей степени обеспечивали его инновационное развитие.

В АО «НПК УВЗ» сложилась и функционирует стабильная *система социальных программ, ориентированная на привлечение и сохранение персонала*. Система приоритетов социальной политики в акционерном обществе предполагает системность и согласованность социальных программ и реализуемых мероприятий, постоянный мониторинг социальных процессов и гласность социальной политики.

По итогам 2016 г. значительно активизировалась работа Совета ветеранов войны и труда. В рамках празднования Дня пожилого человека 10 198 ветеранов Уралвагонзавода получили материальную помощь на сумму 5,1 млн. руб. Оказана материальная помощь неработающим пенсионерам на общую сумму 525 тыс. руб.

С целью снижения заболеваемости и для повышения эффективности труда работников Общества участниками программы «Отдых и оздоровление» в 2016 г. стали 4 858 чел., из них 1 400 чел. – за счет средств ФСС. Затраты Общества на оздоровление персонала и членов их семей составили 66,6 млн. руб.

Основной целью реализации программы «Молодежь» является создание условий для социализации и участия молодежи в социально значимых мероприятиях, максимального использования потенциала социально активных, талантливых молодых работников Общества через создание благоприятного социально-нравственного климата, повышение жизненного и творческого потенциала молодых работников корпорации. В традиционных мероприятиях, организованных комитетом молодежной организации, приняли участие более 4 382 чел.

В течение года прошло 31 первенство по различным видам спорта, в которых приняли участие 17 285 чел., что на 4 000 больше, чем за 2013 год. Затраты на спортивно-оздоровительную работу в 2016 г. составили 1,9 млн. руб.

Проводились ставшие уже традиционными культурно-массовые мероприятия, в которых приняло участие около 19 000 работников Общества и членов их семей. Затраты на реализацию мероприятий в рамках социальной программы «Культура» – 6,7 млн. руб.

С целью удержания персонала до настоящего времени в Обществе реализуется выплата субсидий участникам программы «Жилье». За 2016 г. корпоративная поддержка на погашение ипотечных кредитов оказана 227 работникам на общую сумму 22,8 млн. руб.

Таким образом, затраты на реализацию социальных программ по итогам года составили 115,3 млн. руб.

Основным приоритетом развития АО НПК «Уралвагонзавод» является не только обеспечение высоких темпов производства и финансовой устойчивости, но и *поддержка социальной стабильности в коллективе*, численность которого в 2016 г. составила 30 968 чел., в т.ч. промышленно-производственный персонал 29 674 чел. Темп роста среднесписочной численности составил 106,6%, в т.ч. промышленно-производственного персонала – 107,0%.

По категориям работающих среднесписочная численность работников распределилась следующим образом:

- основные рабочие – 11 224 чел.;
- вспомогательные рабочие – 11 764 чел.;
- руководители, специалисты, служащие – 7 980 чел.

Затраты на *оплату труда персонала* составили 12 404 млн. руб. (с учетом выплаты вознаграждения по итогам работы за 2014 г. – в феврале 2015 г. и за 2015 г. – в декабре 2015 г.).

Размер среднемесячной заработной платы составил 33 378 руб. По промышленно-производственному персоналу среднемесячная заработная плата – 33 846 руб., темп роста к 2015 г. – 132,0 %.

В том числе средняя заработная плата по категориям работающих:

- основные рабочие – 34 689 руб.;

– вспомогательные рабочие – 25 321 руб.;

– руководители, специалисты, служащие – 43 415 руб.

В 2016 г. среднемесячная заработная плата персонала составила 33 378 руб.

В таблице 5 представлена информация о кадровом составе цеха 640.

Таблица 5 – Кадровый состав цеха 640 АО «НПК УВЗ» по категориям

Показатели	Категории	2014	2015	2016	
				кол-во	уровни
по профессиональной категории	руководители	35	33	34	12 %
	рабочие	197	198	198	70 %
	служащие	50	51	50	18 %
по возрастным группам	до 30 лет	28	30	29	10 %
	от 31 до 40 лет	57	55	56	20 %
	от 41 до 50 лет	82	86	84	30 %
	от 51 до 55 лет	84	82	84	30 %
	старше 55 лет	31	29	29	10 %
по уровню образования	высшее	28	27	29	10 %
	среднее профессиональное	30	31	29	10 %
	среднее общее	213	211	210	75 %
	неполное среднее	11	13	14	5%

Как видим по данным таблицы 5, больше всего персонала в возрасте от 41 до 55 лет (60%). Преобладание сотрудников старшего возраста свидетельствует о необходимости омоложения коллектива.

Анализируя кадровый состав персонала цеха 640 по образовательному уровню, можно сделать вывод: работников с высшим образованием 10%, что достаточно для данного цеха. Наибольшую долю занимают работники со средним общим образованием – 75% (рабочие).

Учитывая, что на одного руководителя приходится 6 подчиненных, можно утверждать, что соотношение руководителей, рабочих и служащих оптимально. Однако, согласно некоторым данным по нормам управляемости относительно производственных предприятий [52], соотношение может достигать 15 подчиненных на одного руководителя. Поэтому предприятию в

дальнейшем возможно провести работу по анализу эффективности и снижению численности руководящего состава.

Далее проведем анализ обеспеченности цеха 640 персоналом.

Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами определяется сравнением фактического количества работников по категориям и профессиям с плановой потребностью.

Таблица 6 – Обеспеченность цеха 640 трудовыми ресурсами

Показатели, чел.	2014	Отчет 2015	План 2016	Отчет 2016	К отчету 2016		К плану 2016	
					%	абсол. откл.	%	абсол. откл.
Численность работников	281	281	311	282	100,4	1	90,7	-29
Рабочих	242	242	267	242	100,0	0	90,6	-25
Руководителей	37	37	42	38	102,7	1	90,5	-4
Служащих	2	2	2	2	100,0	0	100,0	0

Как видим по данным таблицы 6, в 2015 г. цех 640 испытывал потребность в персонале: рабочих – 25 чел., руководителей – 4 чел. Численность работников цеха превысила численность работников по сравнению с прошлым годом на 0,4%.

В 2016 г. цех испытывал потребность в персонале: рабочих – 27 чел., руководителей – 5 чел.

Структура персонала определяется составом и количественным соотношением отдельных категорий и групп работников.

Таблица 7 – Состав и структура кадров цеха

Категория работников	Декабрь 2014 г.		Декабрь 2015 г.		Декабрь 2016 г.		Отклонение	
	чис-ть	%	чис-ть	%	чис-ть	%	чел	%
Рабочие	273	85,06	273	85,06	275	85,23	+2	+0,17
Руководители	28	8,72	28	8,72	27	8,3	+1	-0,42
Специалисты	18	5,6	18	5,6	19	5,85	+1	+0,25
Служащие	2	0,62	2	0,62	2	0,61	0	-0,01
Всего по цеху	321	100	321	100	324	100	+3	0

Состав и структуру кадров предприятия увидим в таблице 7.

По цеху численность персонала по среднесписочному составу увеличилась на 4 чел. На конец 2015 г. в структуре персонала наибольший удельный вес составляла группа рабочих – 85,06%, на конец 2016 г. за счет движения кадров ее удельный вес возрос и составил 85,23%.

Для характеристики движения персонала рассчитаем следующие показатели:

Коэффициент приема

$$K_{\text{п}}=8/324=0,025$$

За 2014 год коэффициент приема составил 2,5%

Коэффициент выбытия

$$K_{\text{в}}=7/324=0,021$$

Таблица 8 – Прием и выбытие работников цеха

Категория персонала	Средне-списочн числ-ть (на 1 декабря 2016 г.), чел.	Количество человек						Средне-списочн. числ-ть (на 1 января 2017 г.), чел.
		прибыло		убыло				
		при-нято	пере-ведено	всего	в ар-мию	по собст-венно-му же-ланию	из-за на-рушения трудовой дисципли-ны	
Рабочие	273	8	-	6	1	4	1	275
Руководители	28	-	1	1	1	-	-	28
Специалисты	18	-	-	-	-	-	-	19
Служащие	2	-	-	-	-	-	-	2
Всего по цеху	321	8	1	7	2	4	1	324

За 2016 год численность выбывших работников составила 2,1% от их среднесписочного состава.

Коэффициент текучести кадров

$$K_{\text{т}}=(4+1)/324=0,015$$

Уровень текучести кадров составил 1,5% от их общего среднесписочного состава, что указывает на стабильность коллектива, т.к. нормой является уровень текучести 5% в год.

Коэффициент постоянства состава (стабильности кадров)

$$K_c = 1 - \frac{P_{ys}^1 + P_n}{P} \cdot 100 = \left(1 - \frac{5 + 8}{324}\right) \cdot 100 = 96\%$$

Коэффициент постоянства состава цеха 640 высок, текучесть кадров низкая, что положительным образом характеризует систему управления персоналом.

Для оценки уровня интенсивности использования персонала применяется система показателей производительности труда.

Таблица 9 – Производительность труда и средняя заработная плата по цеху

Показатели	2014	Отчет 2015	План 2016	Отчет 2016	К отчету 2015		К плану 2016	
					%	абсол. откл.	%	абсол. откл.
Производительность труда (выработка) одного работника, тыс. руб/ чел.	129,0	128,0	120,5	133,0	103,9	5	110,4	12,5
Средняя заработная плата 1 работника, руб.	24000	24052	24676	25124	126,5	1072	109,5	448

Как видим по данным табл. 9, производительность труда одного работника в цехе за 2016 г. возросла по сравнению с плановыми показателями на 10,4%. Она также возросла и по сравнению с 2015 г. на 3,9% на одного работника. Средняя заработная плата работников цеха также возросла по сравнению с 2015 г. на 26,5% и по сравнению с плановыми показателями на 9,58 %, т.е. темп роста производительности труда превышает темп роста заработной платы (10,4% > 9,58% – коэффициент опережения 1,086).

Полноту использования трудовых ресурсов можно оценить по количеству отработанных дней и часов одним работником за анализируемый период времени, а также по степени использования рабочего времени (таблица 10).

Таблица 10 – Анализ использования фонда рабочего времени в цехе 640

Показатели	На одного рабочего			Отклонение на одного рабочего	
	2014 г	2015 г	2016 г	2015 г к 2014 г	2016 г к 2015 г
Среднесписочная численность (ЧР)	274	273	275	-1	2
Календарное количество дней	365	365	365		
в т. ч. праздничные и выходные дни	114	114	115	-	-
Номинальный фонд рабочего времени, дн.	251	251	250	-	-1
Неявки на работу, дн.	37	44	49	7	5
в т. ч. ежегодные отпуск	20	21	22	1	1
отпуска по учебе	1	1,5	2	0,5	0,5
административные отпуска	1	3	3,5	1	0,5
болезни	12	14	5	2	1
прогулы	1	1,5	1,5	0,5	2
простои	2	3	5	1	2
Явочный фонд рабочего времени (Д), дн	214	207	201	-7	-6
Продолжительность рабочей смены (П), ч.	8,3	8,3	8,2	-	-0,1
Полезный фонд рабочего времени (ФРВ)					
на одного рабочего (Ч), ч.	1776	1718	1648	58	70
на всех рабочих, ч.	486624	469014	453200	-17610	-15814
Непроизводительные затраты рабочего времени, ч.	3	4	5,3	1	1,3

Видим в данных таблицы 10, имеющиеся трудовые ресурсы в цехе используются недостаточно полно. В среднем одним рабочим в отчетном году отработано 206 дней, вместо 207 дней 2015 г. и 214 дней в 2014 г.

Сверхплановые целодневные потери рабочего времени (ПРВ) на одного рабочего составили:

ПРВ_{2014 г} = 7 дней, а на всех - 1911 дней, или 15861,3 ч;

ПРВ_{2015 г} = 7 дней, а на всех - 1911 дней, или 15861,3 ч;

ПРВ_{2016 г} = 6 дней, а на всех 1650 дней, или 13530 ч. (1650*8,2).

Существенны и внутрисменные сверхплановые потери рабочего времени:

за один день они составили 0,1 ч, а за все отработанные дни всеми рабочими 5527,5 ч. (0,1*275*201)

Общие потери рабочего времени составили:

ПРВ_{2015 г} = 15861,3 ч

ПРВ_{2016 г} = 19057,5 ч. (13530+5527,5)

Несмотря на кризисные явления в экономике, необходимо планомерно осуществлять подготовку кадров, отвечающих требованиям современного, модернизированного производства.

Таким образом, стратегия управления персоналом АО НПК «УВЗ» отражает разумное сочетание экономических целей предприятия, потребностей и интересов работников. Применяются все ключевые функции управления персоналом. Большое внимание на предприятии уделяется обучению и повышению квалификации, а также удержанию персонала.

Уровень текучести кадров в цехе находится на низком уровне (1,5% в год), что положительно характеризует результаты по функциям управления персоналом. Однако наблюдается «старение» коллектива, преобладание в коллективе сотрудников старшего возраста свидетельствует о необходимости омоложения коллектива.

1.3. Анализ состояния управления коммуникациями в цехе 640 АО «НПК «Уралвагонзавод»

В данном разделе проведем анализ состояния управления коммуникациями в цехе 640. Первым шагом рассмотрим определения ключевых понятий коммуникаций в организации.

Как подчеркивает О.С. Виханский, «термин «коммуникация» происходит от латинского «communis», означающего «общее»: передающий информацию пытается установить «общность» с получающим информацию. Отсюда коммуникация может быть определена как передача не просто информации, а значения или смысла с помощью символов» [8, С. 380].

По определению Ж.В. Николаевой, «коммуникации в организации – это информационные взаимодействия, в которые люди вступают при выполнении своих функциональных обязанностей или должностных инструкций. Коммуникация – это функция управления, позволяющая при помощи правильно организованной передачи информации обеспечить надежное соединение всех звеньев предприятия и их взаимодействие («нервная система»)» [34, С. 209].

«Под управлением организационными коммуникациями понимается совокупность непрерывных целенаправленных управленческих воздействий на внутренние и внешние процессы информационного обмена и неинформационных взаимодействий, обеспечивающих удовлетворение коммуникационных потребностей и реализацию долгосрочных интересов развития предприятия. Управление организационными коммуникациями осуществляется на следующих принципах: ориентация на стратегические цели организации; преемственность управленческих методов и приемов на всех уровнях развития организации и персонала; соотнесенность развития внутренних и внешних коммуникаций; определение зон управленческого воздействия; непрерывный характер и обратная связь» [50].



Рис.3 – Классификация видов коммуникации

Имеется несколько наиболее важных оснований, которые используются при классификации коммуникаций (рисунок 3). Так, Ж.В. Николаева в учебном пособии «Коммуникационный менеджмент» коммуникации в организации делит на внешние и внутренние. «Внешние коммуникации протекают между организацией и целевыми аудиториями, с которой ей приходится контактировать. Целевые аудитории – это группы людей, не принадлежащих организации, каждая из которых оказывает определенное воздействие на ее функционирование. А, следовательно, цель коммуникации с каждой из целевых групп состоит в таком воздействии на них, которое приводило бы к изменению их поведения в сторону, выгодную для организации.

К целевым аудиториям относятся следующие группы: акционеры, профсоюзы, потребители, финансово-кредитные институты (банки, фондовые биржи), поставщики, конкуренты, СМИ, общественные организации, региональные (муниципальные) власти, правительственные учреждения и другие органы властных структур.

Внутренние коммуникации – это коммуникации, которые имеют место в рамках организации между отдельными работниками или подразделениями организации. Существуют несколько типов внутренних коммуникаций. По вертикальным каналам осуществляется обмен информации между руководителями и подчиненными» [34, С. 220].

Как отмечает В.Р. Веснин, «если коммуникационные каналы соединяют элементы управленческой структуры, принадлежащие к различным ее уровням, они являются вертикальными. По ним сверху вниз передаются, например, команды и инструкции, осуществляются вертикальная координация и регулирование деятельности нижестоящих звеньев управления. Снизу вверх поступают отчеты о проделанной работе и рекомендации руководству.

Горизонтальные коммуникационные каналы непосредственно связывают равные по статусу элементы организации. Они обеспечивают

наиболее эффективное решение их общих проблем за счет повышения оперативности взаимодействия» [7, С. 236].

По нашему мнению, управление коммуникациями – это управленческая функция, деятельность по воздействию на средства коммуникации для обеспечения эффективного взаимодействия между сотрудниками.

Между субъектами коммуникационного процесса в системе управления цеха 640 АО НПК «Уралвагонзавод» (а также структурными элементами и группами сотрудников или отдельными сотрудниками) осуществляются коммуникации различного вида.

Большую часть коммуникаций в цехе 640 составляют *горизонтальные коммуникации*. Происходит обмен информацией между сотрудниками, занимающими равное положение в цехе, как внутри одного отдела, так и между отделами. Этот вид коммуникации необходим для создания благоприятных взаимоотношений между работниками цеха, их полноценного общения, а, следовательно, и для положительных результатов их деятельности.

Межличностная коммуникация протекает как процесс одновременного речевого взаимодействия работников и их воздействие друг на друга. Коммуникации в ц. 640 являются результатом осуществления функции внутренней самоорганизации, управления. В практическом плане это обмен идеями, достижение соглашений, распорядительно-подотчетные отношения, обмен информацией по поводу реализации целей и задач цеха, взаимоотношения с персоналом и между членами коллектива.

Осуществляются также *организационные коммуникации*, при помощи которых руководители развивают систему предоставления информации и передачи сведений большому количеству людей внутри цеха и за его пределами. Она служит необходимым инструментом в координации деятельности по всей вертикали и горизонтали управления, позволяет получать необходимую информацию.

Неформальные коммуникации, присущие цеху 640, рожают слухи, которые могут отрицательно сказаться на эффективности коммуникаций. Руководство цеха делает все, для того чтобы максимально большое количество информации шло через каналы формальной коммуникации. Но все же большую часть коммуникаций в ц. 640 составляют вербальные устные коммуникации.

Нисходящая вертикальная коммуникация ц.640 (направленная от начальника к подчиненным) – это, как правило, приказы, распоряжения с сопровождающими объяснениями задач, целей и методов исполнения, а также оценка работы подчиненных, попытка стимулировать их мотивацию, поддержка и контроль.

К *восходящей вертикальной коммуникации* относятся отчеты, служебные записки, различные сообщения подчиненных руководителю о ходе выполнения работы, возникших проблемах, рациональных предложениях, а также запросы. Это очень важная и для руководства, и для рядовых сотрудников, «обратная связь», содержащая информацию о состоянии дел, боевом духе работников и возможных причинах недовольства.

Наблюдение показало *слабое развитие вертикальных коммуникационных связей*, определяющее медленное решение или не решение некоторых вопросов вообще со стороны управляющей подсистемы. Эта проблема связана в большей степени с избыточностью информации и наличием бюрократических препятствий в работе администрации (среди наиболее часто встречающихся можно назвать долгое оформление определенных документов; медленное рассмотрение поданных сотрудниками заявлений, жалоб и т.п.; отсутствие необходимых локальных нормативно-правовых актов, регламентирующих решение тех или иных вопросов деятельности и др.).

Как отмечает В.Р. Веснин, «эффективность использования вертикальных каналов коммуникации, как показывает практика, невысока.

Например, при обмене информацией между руководителем и подчиненным имеют место ее значительные потери. Так, исследования показывают, что в крупных организациях при переходе от одного уровня к другому теряется до 30% информации, а в целом по цепочке при движении сверху вниз – до 80%, а снизу вверх – до 90%. Это объясняется недостаточным знанием и пониманием работниками разных уровней проблем друг друга. Можно отметить, что потери информации при взаимодействии между управленцами одного уровня, даже работающими в разных подразделениях, не столь велики (обычно не более 10%) не в последнюю очередь благодаря их неформальным контактам» [7, С. 236].

Нами был проведен устный опрос сотрудников на предмет существующих коммуникационных барьеров. Всего в опросе приняло участие 50 чел. Ответы на вопрос «Какие коммуникационные барьеры (преграды) между рядовыми сотрудниками и руководством возникают чаще всего?» представлены на рисунке 4.

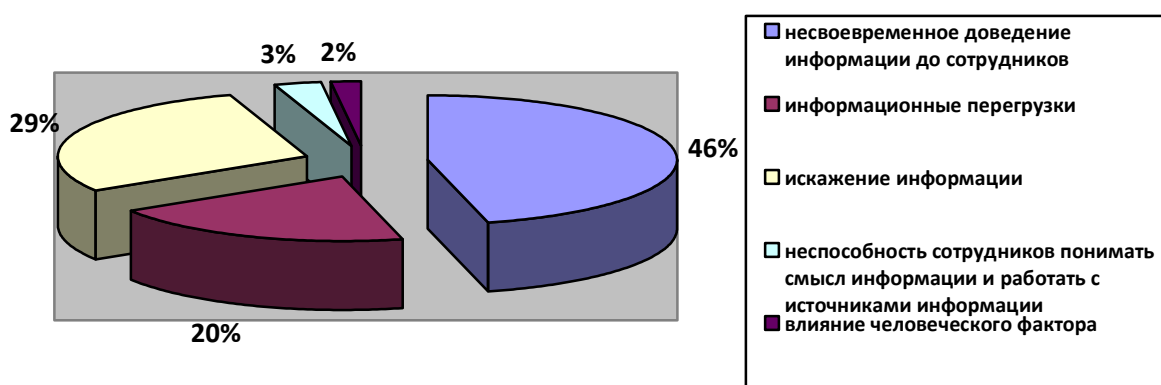


Рис. 4 – Ответы респондентов на вопрос «Какие коммуникационные барьеры (преграды) между рядовыми сотрудниками и руководством возникают чаще всего?»

Как видим по данным рисунка 4, по мнению респондентов, чаще всего в системе управления цеха возникают такие коммуникативные барьеры как несвоевременное доведение информации до сотрудников (46%),

информационные перегрузки (20%), непреднамеренное или сознательное искажение информации (29%). В меньшей степени среди барьеров в коммуникации респонденты отмечают неспособность сотрудников понимать смысл передаваемой им информации (3%), работать с источниками информации (2%). По нашему мнению, это происходит по нескольким причинам: нехватка времени у руководителей (важные проекты, давящие сроки, встречи и т.д.), общая перегруженность деловой информацией, а также многолетняя традиция однонаправленных связей сверху вниз.

Внешние коммуникации осуществляются посредством телефонных переговоров (или e-mail), т.к. все цеха и отделы предприятия находятся на расстоянии. Это помогает цеху в решении проблем, выполнении поставленных задач, в подписании и утверждении документов по системе электронного документооборота (АСЭД).

Сотрудники цеха получают необходимую информацию для осуществления своей профессиональной деятельности письменно, в электронном формате и в устной форме.

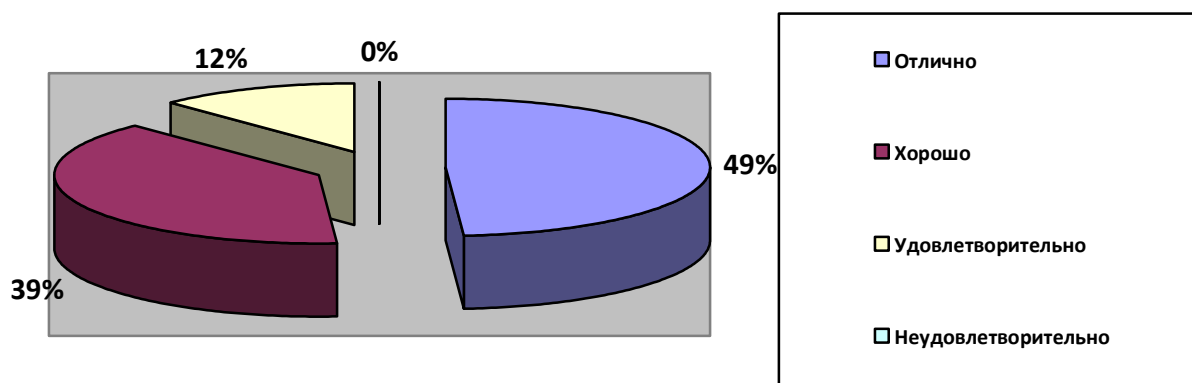


Рис. 5 – Ответы респондентов на вопрос «Как Вы можете оценить обеспеченность современными средствами информационных технологий в целях передачи информации?»

Устный опрос показал (рисунок 5), что сотрудники достаточно обеспечены современными средствами оргтехники, а также современными

информационными технологиями (доступное использование сети Интернет) для эффективного взаимодействия субъектов управляемой и управляющей подсистем.

Таким образом, в качестве положительных характеристик управления коммуникациями в цехе 640 можно отметить разнообразие коммуникационных каналов (телефонная связь, факсимильная связь, устная и письменная связь, электронная почта, АСЭД и т.д.), вследствие чего субъекты управления обеспечены техническими средствами, ускоряющими и упрощающими процесс взаимодействия. Также среди положительных моментов можно отметить способность сотрудников понимать смысл передаваемой им информации, работать с источниками информации.

Однако выявлен и ряд недостатков.

В частности, наблюдение и опрос части персонала (рабочих) показали неудовлетворенность качеством управления коммуникациями, а именно отсутствие обратной связи. Это отмечали сотрудники при устном опросе. Большинство опрошенных осуществление обратной связи оценили как неэффективное, без мер по улучшению (рисунок 6).

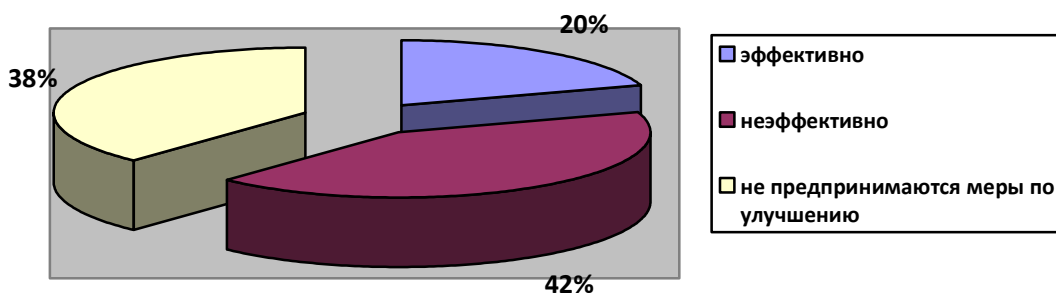


Рис. 6 – «Как Вы можете оценить эффективность обратной связи?»

Можно говорить о низком уровне удовлетворенности коммуникациями, что показывают невысокие оценки эффективности механизма обратной связи.

Кроме того, коммуникационные связи между всеми субъектами организационной системы управления цеха осуществляются с низкой степенью формализации, т.к. основные формальные коммуникационные потоки не регулируются нормативно-правовой базой.

В результате проведенного анализа в ц. 640 были выявлены преимущества и недостатки коммуникационного процесса.

В вертикальных коммуникациях исполнители и руководители часто говорят «на разных языках» (в прямом и переносном смысле). Уровень профессиональной подготовки различен, следовательно, есть опасность остаться непонятым, если один из собеседников злоупотребляет техническими или профессиональными терминами. Во-вторых, руководителям порой трудно оценить, какую информацию необходимо направлять исполнителям: ее нехватка не позволяет работнику правильно и эффективно выполнять задание. Следовательно, информация должна быть правильно дозирована. Проблемы данного вида организационной коммуникации многочисленны:

- исполнители часто не посылают «наверх» негативные замечания из боязни быть наказанными или уволенными;

- часто направленные замечания остаются без ответа из-за занятости руководителя, и у рабочего создается ощущение бесполезности этого вида коммуникации, что и показал опрос сотрудников по вопросу обратной связи;

- порой отправленная снизу критика не достигает своего адресата, поскольку перехватывается непосредственным начальником;

- за разъяснением каких-то проблем подчиненные часто предпочитают обращаться к равным по положению сотрудникам, а не к руководителям.

Проблемы горизонтальных коммуникаций:

- производственный «жаргон», присущий каждому отделу;

- каждый считает свой участок работы самым важным, что часто препятствует взаимодействию сотрудников.

Управленческие сообщения скорее являются средствами, чем конечными целями. Цель управленческих сообщений - содействовать установлению понимания между людьми в процессе их сотрудничества, направленного на достижение целей предприятия. Для этого руководителю следует периодически проводить беседы с каждым сотрудником, чтобы выяснить эффективность межличностных коммуникаций подчиненных и скорректировать свои сообщения в соответствии с результатами.

В корпорации разработан Кодекс корпоративной этики АО «НПК «Уралвагонзавод» (Приложение 3), который является приложением к коллективному договору предприятия. В Кодексе указана необходимость разработки на его основе таких же документов для предприятий и цехов, входящих в Корпорацию: «Настоящий Кодекс рекомендуется как основа для разработки и утверждения полномочными органами управления в каждом из хозяйствующих субъектов, входящих в Корпорацию, собственного Кодекса, исходя из общих целей и принципов, установленных настоящим Кодексом» [57].

Однако в цехе 640 данный документ не разработан.

Кроме того, Кодекс определяет по большей части правила делового поведения, ценности и т.д. Документа, определяющего правила коммуникаций, нет.

Таким образом, анализ системы коммуникаций на предприятии показал, что в целом обмен информацией между всеми работниками проходит недостаточно эффективно. Управление коммуникациями носит бессистемный характер. Существует ряд преград при обмене информацией, поэтому система управления коммуникациями на предприятии требует совершенствования.

Представленные результаты анализа состояния управления коммуникациями в цехе 640 являются основанием для последующей разработки мероприятий по совершенствованию системы управления коммуникациями.

Выводы по 1 главе

Учитывая такие тенденции и изменения, как: обновление оборудования цеха с необходимостью повышения квалификации персонала, снижения спроса на продукцию цеха и связанное с этим перемещение части персонала на другие производства, в цехе 640 резко возросла значимость управления коммуникациями, необходимое для эффективного внедрения изменений.

Проведен анализ состояния управления коммуникациями в цехе 640 АО «НПК «Уралвагонзавод». В качестве положительных характеристик управления коммуникациями в цехе 640 можно отметить разнообразие коммуникационных каналов (телефонная связь, факсимильная связь, устная и письменная связь, электронная почта, АСЭД и т.д.), вследствие чего субъекты управления обеспечены техническими средствами, ускоряющими и упрощающими процесс взаимодействия. Также среди положительных моментов можно отметить способность сотрудников понимать смысл передаваемой им информации, работать с источниками информации.

Однако выявлен и ряд недостатков:

- наличие коммуникативных барьеров (несвоевременное доведение информации до сотрудников, информационные перегрузки, непреднамеренное или сознательное искажение информации);
- неудовлетворенность качеством управления коммуникациями, а именно отсутствие обратной связи;
- существует ряд проблем в вертикальных, горизонтальных коммуникациях (несвоевременное доведение информации до сотрудников, слабое развитие вертикальных коммуникационных связей);
- низкая степень формализации коммуникационных связей в цехе (нет соответствующих регламентирующих процесс коммуникации документов);
- обмен информацией между всеми работниками проходит недостаточно эффективно: существует ряд преград при обмене информацией (неумение слушать, различия в восприятии).

Все это указывает на то, что управление коммуникациями в цехе носит бессистемный характер, поскольку отсутствует нормативное обеспечение, наблюдается неэффективная работа каналов информации и т.д.

Выявленные недостатки подтверждают необходимость разработки мероприятий по совершенствованию системы управления коммуникациями в цехе 640.

ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОММУНИКАЦИЯМИ В ЦЕХЕ 640 АО «НПК УРАЛВАГОНЗАВОД»

2.1. Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления коммуникациями в цехе 640 АО «НПК «Уралвагонзавод»

Современная организация зависит не только от экономических, но и от ряда других факторов, которые сильно зависят от эффективных коммуникаций. В настоящее время коммуникации можно рассматривать как обязательную часть управления (менеджмента).

Нормой ведения бизнеса стало обязательное консультирование и переговоры по всем более или менее важным вопросам. И поэтому «как люди, так и организации, намного чаще стали вступать в контакты и поддерживать отношения с большим числом людей, существенно различающихся между собой с точки зрения интересов и системы ценностей» [46, С. 4].

В целях устранения выявленных ранее недостатков в управлении коммуникациями в цехе 640 разработан ряд мероприятий (таблица 11).

Таблица 11 – Мероприятия по совершенствованию управления коммуникациями в цехе 640 АО «НПК УВЗ»

Недостатки	Мероприятия	Ответственный	Сроки
1	2	3	4
Наличие коммуникативных барьеров (несвоевременное доведение информации до сотрудников, информационные перегрузки, непреднамеренное или сознательное искажение информации)	Повышение коммуникативной компетентности руководящего состава (тренинги, семинары и т.п.). Снижение, устранение бюрократических барьеров в деятельности субъектов рассматриваемой системы управления.	Начальник цеха, менеджер по персоналу	Январь - апрель 2018 г.

1	2	3	4
Неудовлетворенность качеством управления коммуникациями, а именно отсутствие обратной связи	Внедрение практики проведения периодических опросов сотрудников системы управления цеха и т.п. Организация системы сбора предложений, проведения собраний по обсуждению опред. вопросов и т.п.	Начальник цеха, линейные руководители, менеджер по персоналу	Май - август 2018 г.
Существует ряд проблем в вертикальных, горизонтальных коммуникациях (несвоевременное доведение информации до сотрудников, слабое развитие вертикальных коммуникационных связей)	Разработать систему коммуникации напрямую от самого низшего уровня к самому высшему и наоборот. В числе таких мероприятий - поставить в цехе почтовый ящик для предложений и замечаний. Инициировать групповые (командные) предложения, что значительно упростит процедуру ответов. Эффективность коммуникаций зависит и от того, как построено сообщение. При его создании необходимо соблюдать последовательность: от внимания к интересу, от интереса к основным положениям, от уточнения деталей к возражениям и вопросам, далее - к заключению и призыву к действию	Начальник цеха, менеджер по персоналу	Сентябрь - декабрь 2018 г.
Существует ряд проблем в вертикальных, горизонтальных коммуникациях (несвоевременное доведение информации до сотрудников, слабое развитие вертикальных коммуникационных связей)	Установить четкие критерии для определения информации, которая подлежит распространению среди персонала. Ввести порядок обязательной регистрации всех сообщений с контролем принятых ответных мер. В качестве преодоления проблем горизонтальных коммуникаций: - упрощать и объяснять сообщаемую информацию; - понимать важность всех отделов и подразделений.	Начальник цеха, менеджер по персоналу	Сентябрь - декабрь 2018 г.

1	2	3	4
Низкая степень формализации коммуникационных связей в цехе (нет соответствующих регламентирующих процесс коммуникации документов)	Обозначить основы взаимодействия сотрудников, руководителей, для чего разработать документы, регламентирующие процедуры поддержания эффективных организационных коммуникаций	Начальник цеха, менеджер по персоналу	Сентябрь - декабрь 2018 г.
Обмен информацией между всеми работниками проходит недостаточно эффективно. Существует ряд преград при обмене информацией (неумение слушать, различия в восприятии).	Повышение коммуникационной компетентности персонала (тренинги, семинары и т.п.).	Начальник цеха, линейные руководители, менеджер по персоналу	Январь - июль 2019 г.

Планомерному внедрению мероприятий и снижению сопротивления изменениям персонала будет способствовать то, что мероприятия запланированы на достаточно длительный срок (с января 2018 г. по июль 2019 г.).

Финансовые затраты на внедрение предложенных мероприятий минимизированы за счет того, что они будут осуществляться силами уже работающих сотрудников и будут входить в уже оплачиваемое время. В должностных инструкциях ответственных за реализацию мероприятий содержатся обязанности, касающиеся в целом управления, обеспечения эффективности процесса управления. Непосредственно формулировки предложенных мероприятий в должностных инструкциях не указаны, но относятся в целом к процессу управления.

Финансовые затраты будут связаны с повышением коммуникационной компетентности персонала на тренингах, семинарах и т.п., однако и эти затраты могут быть минимизированы в случае, если тренинги будут проведены в корпоративном университете УВЗ.

Смета финансовых затрат будет представлена в разделе, посвященном вопросу о социально-экономической эффективности мероприятий.

Развивать коммуникативную компетентность сотрудников возможно при помощи организации различных групповых тренингов, дополнительного образования и курсов повышения квалификации в данной сфере. В частности руководителю необходимо развивать следующие умения и навыки, входящие в понятие коммуникативной компетентности:

- умение легко вступать в контакт и удерживать его;
- умение воспринимать и производить коммуникативные сигналы (вербальные, невербальные);
- умение задавать вопросы и стимулировать партнера к прояснению его позиций, предложений;
- владение навыком активного слушания (умение слышать и понимать, что имеет в виду партнер);
- владение навыком обратной связи, чтобы передать партнеру, что его услышали и поняли правильно;
- языковая гибкость, т. е. умение понимать смысловой и контекстный ряд речи разных людей и умение говорить доступно и понятно на языках других;
- сбалансированный объем речи (когда человек слишком мало или слишком много говорит, это означает, что навык развит недостаточно);
- умение подобрать тему для беседы и подходящую для нее интонацию и стилистику (умение вести «малые разговоры»);
- умение использовать в речи образы, метафоры, сравнения;
- умение вести дискуссию и диалог;
- умение выравнивать эмоциональное напряжение, как свое, так и партнера;
- владение навыками аргументации и убеждения, необходимыми для того, чтобы не ломать людей и не прибегать к административному ресурсу.

Повышению эффективности осуществления механизма обратной связи субъектов управляемой подсистемы с администрацией цеха должно способствовать совершенствование имеющейся системы обратной связи посредством проведения регулярных опросов сотрудников на предмет их взаимодействия с администрацией, а также организации системы сбора предложений, проведения собраний по обсуждению определённых вопросов и т.п.

Пути решения выявленных проблем вертикальных коммуникаций:

– продумать систему коммуникации напрямую от самого низшего уровня к самому высшему; например, поставить в цехе почтовый ящик для предложений и замечаний, что обеспечит свободное получение от сотрудников информации об их настроении, об их отношении к тем или иным происходящим в цехе событиям и людям (как занимающим вышестоящие должности, так и находящимся на одной ступени иерархии), сбор идей о развитии цеха, проведении мероприятий и пр., т.е. – отлаженные коммуникации в направлении снизу вверх, от рядовых сотрудников к руководству;

– ввести порядок обязательной регистрации всех сообщений с контролем принятых ответных мер для того, чтобы сотрудники видели эффективность своих действий.

Организаторам общих собраний коллектива необходимо вовлекать аудиторию в диалог.

Необходимо установить четкие критерии для определения информации, которая подлежит распространению среди персонала. Такие сведения могут повысить степень удовлетворенности компанией и стимулировать производительность труда.

Осведомленность о делах компании и осознание своей роли в ней приводит к тому, что работники поддерживают цели компании, у них вырабатывается уверенность, доверие к руководству. Напротив, утаивание

информации или просто замалчивание ее ведет к появлению слухов и дестабилизирует работу в коллективе.

В качестве *преодоления проблем горизонтальных коммуникаций* рекомендуется:

- упрощать и объяснять сообщаемую информацию;
- понимать важность всех отделов и подразделений.

Помимо этого, необходимо:

– налаживание межличностных коммуникаций между всеми звеньями системы управления;

– вовлечение подчиненных в дела предприятия;

– активная адаптация новичков;

– поддержание горизонтальных коммуникаций;

– привлечение сотрудников к сортировке поступающей информации;

– поддержка доверительных, доброжелательных отношений с подчиненными;

– усиление способности четко излагать сообщения;

– регулярное повышение квалификации работников;

– укрепление корпоративной культуры.

Устранение проблемы, связанной с несвоевременным доведением информации до сотрудников коллектива со стороны администрации цеха, зависит от снижения информационных перегрузок, которые могут являться одной из основных причин, вызывающих несвоевременное доведение информации до представителей субъектов управляемой подсистемы. Кроме того, устранение бюрократических барьеров в деятельности субъектов рассматриваемой системы управления также будет способствовать решению данной проблемы. Необходимо налаживание обмена информацией и взаимодействия между подразделениями компании (обеспечение своевременного предоставления нужных сведений, необходимой помощи в решении рабочих задач, проведение опросов и т.п.).

Для построения эффективной системы информирования необходимы: правильное определение содержания и объемов информации, которую надо доводить до персонала и получать от него; правильное определение конкретных получателей информации; время, сроки получения информации, периодичность; адекватные методы донесения информации до конкретных исполнителей; формы предоставления информации от сотрудников руководству, т. к. ошибки в их определении могут привести к потере и искажению информации.

Проблема, связанная с невысокой полнотой и достоверностью передаваемых сообщений вследствие непреднамеренного или сознательного искажения информации, может быть решена реализацией таких мер, как совершенствование системы обратной связи (например, проведение периодических опросов сотрудников системы управления цеха и т.п.), также издание дополнительных информационных бюллетеней, публикаций, видеозаписей и т.п. о деятельности того или иного субъекта предприятия, где распространялась бы информация от первоисточника («из первых уст»). Это будет способствовать сохранению объективности информации в процессе коммуникационного обмена, а, следовательно, повышать эффективность принятия тех или иных решений. Важно организовать эффективную систему обратной связи, позволяющей, во-первых, контролировать своевременность и адекватность усвоения информации, и, во-вторых, ускорить реакцию руководства на инициативы, исходящие снизу. Необходимо создавать в организации атмосферу доверия и открытости, поэтому особое значение следует придавать эффективности обратной связи.

Проблема, связанная с медленным решением или не решением некоторых вопросов, свидетельствует о недоверии к администрации со стороны сотрудников коллектива. В этой связи необходимо принимать меры по повышению уровня доверия. Этому будет способствовать издание дополнительных публикаций о деятельности руководства, проведение совещаний с целью обоснования тех или иных управленческих решений.

Необходимо периодическое (ориентировочно 1 раз в квартал) обновление публикаций на информационной доске для всех работников относительно стратегии компании, ее видения, целей, планов и т.д., а также достигнутых результатов за определенный период. Публикации должны содержать информацию с обзором предложений по поводу управления, на тему различного рода нововведений, подборку «работник месяца», ответы руководства на вопросы рядовых сотрудников.

Процесс управления относится к созданию и поддержанию, прежде всего, формальных коммуникаций в организации. Однако и неформальные отношения, контакты, взаимодействия, которые существуют, тоже нельзя игнорировать при управлении коммуникациями в организации.

Среди правил эффективных коммуникаций, рекомендуемых к применению в цехе, можно выделить следующие: прояснение своих идей перед началом их передачи; постоянная готовность к непониманию; конкретность сообщения; контроль за невербальными сигналами; учет особенностей коммуникантов; правило «собственной неправоты»; правило «места и времени»; открытость и готовность к пересмотру своей точки зрения; активное и конструктивное слушание, эффективная обратная связь; стратегическое использование неформальной системы коммуникаций.

Итак, еще раз подчеркнем, что коммуникации играют огромную роль в достижении успеха деятельности любой организации. Менеджеры должны хорошо представлять суть коммуникационного процесса, управление коммуникациями, обладать хорошо развитым умением устного и письменного общения и понимать, как среда влияет на обмен информацией. От эффективности коммуникаций зависит как будущее организации, так и благополучие людей, работающих в ней.

2.2. Нормативно-правовое регулирование совершенствования системы управления коммуникациями в цехе 640 АО «НПК «Уралвагонзавод»

Регулирование трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений в соответствии с Конституцией Российской Федерации, федеральными конституционными законами осуществляется:

- трудовым законодательством (включая законодательство об охране труда), состоящим из Трудового кодекса, иных федеральных законов и законов субъектов Российской Федерации, содержащих нормы трудового права;

- иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права:

- указами Президента Российской Федерации;

- постановлениями Правительства Российской Федерации и нормативными правовыми актами федеральных органов исполнительной власти;

- нормативными правовыми актами органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации;

- нормативными правовыми актами органов местного самоуправления.

Согласно ст. 5 ФЗ № 149-ФЗ информация может являться «объектом публичных, гражданских и иных правовых отношений» [3]. Определение правового статуса информации и механизмов правового регулирования информационных отношений по-прежнему является актуальной задачей.

Перечисленные выше нормативно-правовые документы являются базой для реализации коммуникационного процесса в рассматриваемой системе управления. При этом первостепенное значение имеет нормативно-правовое регулирование формальных коммуникационных связей, направленных на достижение целей предприятия посредством использования официальных каналов передачи информации.

Трудовые отношения и иные непосредственно связанные с ними отношения регулируются также коллективными договорами, соглашениями и локальными нормативными актами, содержащими нормы трудового права.

С целью управления коммуникациями служба персонала, прежде всего, формирует коммуникационный регламент организации. Коммуникационный регламент – организационный документ (локальный нормативный акт), который определяет, сотрудники в каких должностях, каким образом, по каким вопросам, с кем именно могут вступать во взаимодействие. Таким образом, организация получает документ, определяющий структуру и содержание формальных коммуникаций. Чем большее соответствие будет установлено между коммуникационным регламентом и функциональной структурой организации, тем меньше в организации останется оснований для направленных неформальных и формализованных межличностных ситуаций. Такой регламент содержит подробное описание коммуникативных форм взаимодействия, в том числе – группового взаимодействия. К этим формам относятся особые коммуникативные мероприятия, призванные упорядочить процесс управленческих и иных профессиональных коммуникаций. В числе коммуникативных мероприятий можно выделить:

- собрание – мероприятие, направленное на оповещение сотрудников о принятых решениях и основных способах их реализации;
- совещание – мероприятие, направленное на выявление расхождений профессиональных точек зрения на конкретный предмет;
- оперативное совещание – мероприятие, направленное на определение актуальных приоритетов деятельности и текущих проблем;
- заседание – мероприятие, направленное на оценку расхождений ранее принятых планов и реальных результатов;
- конференция – мероприятие, направленное на информирование сотрудников подразделений по вопросам, относящимся к предметам ведения других подразделений.

Кроме перечисленных мероприятий для повышения эффективности внутриорганизационных коммуникаций служба персонала проводит специальные PR-акции – внутриорганизационные праздники по поводу значимых событий – начала или завершения сезона, пуска новой линии оборудования, освоения новой технологии и т.д.

Поскольку в цехе 640 отсутствует документ, регламентирующий процедуры поддержания эффективных организационных коммуникаций, мы предлагаем разработать и внедрить Кодекс корпоративного поведения и Стандарт деловой этики, которые бы отражали специфику деятельности цеха и в целом были бы направлены на повышение коммуникативной культуры.

Кодекс должен быть составлен с учетом существующего международного опыта в области корпоративного управления и развивающейся в Российской Федерации практики корпоративного поведения, этических норм, потребностей и условий деятельности предприятий.

Целью Кодекса будет обеспечение высокого уровня корпоративного управления за счет совершенствования управления коммуникациями, необходимых для реализации стратегических целей и задач, определенных Уставом и другими внутренними документами цеха.

«Корпоративное поведение» – понятие, охватывающее разнообразные действия, связанные с управлением хозяйственным обществом. Корпоративное поведение влияет на экономические показатели деятельности общества и на его способность привлекать капитал, необходимый для экономического роста.

У Кодекса корпоративного поведения можно выделить следующие функции: репутационную; управленческую, в т.ч. управление коммуникациями; функцию развития корпоративной культуры.

Кодекс может состоять из двух основных частей:

- 1) идеологической (миссия, принципы, ценности);
- 2) нормативной (стандарты поведения).

Правовой основой Кодекса корпоративного поведения будет выступать Гражданский кодекс РФ, т.к. именно на основе ГК РФ устанавливаются основы правового статуса корпорации. ГК РФ развивает положения Конституции РФ об участниках гражданского оборота и закрепляет права и обязанности этих участников, включая корпорации и их участников, т.е. персонал предприятия. В ст. 189 ТК РФ содержится указание на необходимость соответствия локальных правил федеральному законодательству.

Приложением к Кодексу будет и Стандарт деловой этики.

Деловая этика – совокупность моральных принципов и норм профессиональной деятельности.

Стандарт деловой этики наряду с другими действующими внутренними документами, устанавливающими права, обязанности и нормы поведения должностных лиц, регулирует этические нормы корпоративных взаимоотношений и обязателен для соблюдения руководством и всеми работниками предприятия.

Стандарт должен быть разработан с учетом общепринятых норм и правил деловой этики.

Следование этическим нормам и принципам поможет предприятию избегать неоправданных рисков, поддерживать долгосрочный экономический рост, будет способствовать укреплению позиций на российском рынке, осуществлению успешной предпринимательской деятельности, увеличению капитализации и прибыли, а также формированию позитивных ожиданий в отношении поведения участников корпоративных отношений.

Цели Стандарта: улучшение и защита репутации (имиджа) предприятия; установление основ регламентации поведения в сложных этических ситуациях; совершенствование организационных коммуникаций; повышение уровня корпоративной культуры.

Деловая этика базируется на ряде принципов. Принцип деловой этики – правило деятельности в системе норм нравственного поведения субъектов деловой этики при выполнении ими своих обязанностей.

Отсутствие четко сформулированных правил деловой этики неизбежно приводит к отсутствию определенной преданности предприятию (лояльности), что негативным образом сказывается и на работе конкретного сотрудника (сотрудников), и на прибыли всего предприятия в целом. Введение правил деловой этики позволяет человеку ощутить себя не просто винтиком в производственной машине, а полноправным членом коллектива.

Деловая этика оговаривает коллективные принципы поведения. Например: заботу об общих интересах предприятия в целом и цеха в частности, и каждого сотрудника в отдельности, обеспечение роста ценностей организации, соблюдение норм делового общения, создание и поддержание делового имиджа и безупречной репутации организации (при этом разговоры о том, как плохо обстоят дела в организации с посторонними становятся этически невозможными), поддержка общей стратегии и приоритетов организации, неиспользование имиджа организации во вред ей в личных целях, конфиденциальность полученной информации и т.д.

Деловая этика оговаривает этические принципы служебных отношений. Например, сотрудники цеха в целом и каждого подразделения в частности должны с уважением относиться к людям, они должны выполнять свои обещания, проявлять терпимость к чужому мнению, соблюдать вежливость и корректность и т.д.

Над правилами, которые устанавливаются Стандартом деловой этики для сотрудников, находятся правила, установленные для самой организации. Например: построение отношений с клиентами и партнерами исключительно на правовой основе, полная ответственность за качество своей продукции и выполнение договорных обязательств, создание и поддержка взаимовыгодных отношений с поставщиками и потребителями, признание

трудовых заслуг сотрудников и обеспечение им справедливого вознаграждения, обеспечение социальных гарантий сотрудников и т.д.

Основу норм деловой этики составляют ценности. Ценности – это относительно общие убеждения, которые определяют, что правильно и что неправильно, и устанавливают общие предпочтения людей.

При подготовке проекта Стандарта деловой этики планируется задействовать линейных руководителей. Для этого будет необходимо провести совещания.

Общие корпоративные этические принципы могут быть использованы для выработки любой организацией и руководителями собственных этических систем.

Стандарт регулирует правила поведения работников на предприятии и за его пределами при представлении интересов предприятия. Стандарт носит разъяснительный (какие ценности и поведение поощряются компанией) и рекомендательный (не ограничивающий иные действия, а лишь рекомендуящую линию поведения) характер.

Следующие разделы Стандарта:

1. Цели, задачи и область применения Стандарта деловой этики
2. Основные этические принципы внутренних взаимоотношений
 - 2.1 Основные этические принципы
 - 2.2 Правила поведения в коллективе
3. Основные принципы внешних отношений Компании
 - 3.1. Взаимоотношения с инвесторами, партнерами и конкурентами
 - 3.2. Взаимоотношения с представителями органов государственной власти и средств массовой информации
 - 3.3 Соблюдение требований нормативных документов
 - 3.4. Подарки и услуги
4. Этикет сотрудников Компании
5. Ответственность за нарушение Стандарта
6. Исполнение Стандарта

Содержит также положения:

- требования о вежливости;
- требования о нормативной лексике;
- требования по стилю одежды, обуви, причёске (в т.ч. в зависимости от времени года или случая);
- требования к аккуратности общего вида.

В Кодексе корпоративного поведения и в Стандартах деловой этики планируется зафиксировать соответствующие обязанности работника, например:

- быть вежливым с клиентами компании и коллегами;
- не совершать поступки, способные спровоцировать скандал или неконкурентную борьбу внутри коллектива;
- всегда оценивать и направлять свое поведение с целью сохранения имиджа компании и благоприятной психологической обстановки в коллективе;
- не допускать конфликтов среди коллег по нерабочим вопросам;
- при решении спорной проблемы, связанной с разногласиями в работе, использовать только допустимые в компании методы: переговоры, письменную переписку, обсуждение на конференции.

Итак, рассмотрено нормативно-правовое регулирование мероприятий по совершенствованию управления коммуникациями в цехе 640. К нормативно-правовым актам относятся документы федерального, регионального и локального (организационного) уровней. Локальные нормативные акты направлены на повышение коммуникативной культуры.

2.3. Социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию системы управления коммуникациями в цехе 640 АО «НПК «Уралвагонзавод»

Эффективность относится к важнейшим понятиям теории управления экономическими системами. В практической деятельности эффективность часто употребляется как синоним успешности, результативности, конкурентоспособности. В современной экономике всеобщей конкуренции, экономической свободы субъектов рынка и полной их ответственности за результаты хозяйствования успех организации в достижении своих целей возможен при обеспечении эффективности ее менеджмента. Эффективность управленческой деятельности является обязательным условием выживания и долгосрочного успеха фирмы в рыночной среде. Поэтому необходимо уделять большое внимание проблеме оценки эффективности управления персоналом, имеющей важное практическое значение для организации.

В настоящее время невозможно с достаточной степенью достоверности провести оценку экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы управления коммуникациями в цехе 640 АО «НПК «Уралвагонзавод» и она может носить только сугубо приближенный характер.

В таблице 12 представим смету затрат мероприятий по совершенствованию управления коммуникациями в цехе 640 АО «НПК УВЗ».

Затраты на внедрение мероприятий составят 48 100 руб. Расчет затрат проведен с учетом заработной платы ответственных за мероприятия должностных лиц. В частности, при размере заработной платы начальника цеха (90 000 руб.) стоимость одного часа составит 510 руб., менеджера по персоналу (25 000 руб.) – 140 руб.

Таблица 12 – Смета затрат мероприятий по совершенствованию управления коммуникациями в цехе 640 АО «НПК УВЗ»

Мероприятия	Ответственные	Кол-во часов	Категория затрат, сумма
Повышение коммуникационной компетентности руководящего состава (тренинги, семинары и т.п.).	Нач. цеха, менеджер по персоналу	5	Оплата труда ответственных за мероприятия = 3 250 руб. Тренинги = 30 000 руб.
Проведение периодических опросов сотрудников системы управления цеха и т.п. Сбор предложений, собрания и т.п.	Нач. цеха, менеджер по персоналу	7	Оплата труда ответственных за мероприятия = 4 550 руб.
Почтовый ящик для предложений и замечаний.	Нач. цеха, менеджер по персоналу	2	Оплата труда ответственных за мероприятия = 1 300 руб. Почтовый ящик для предложений и замечаний = 1000 руб.
Установить критерии для определения информации, которая подлежит распространению среди персонала. Ввести порядок обязательной регистрации всех сообщений с контролем принятых ответных мер.	Нач. цеха, менеджер по персоналу	5	Оплата труда ответственных за мероприятия = 3 250 руб.
Разработать документы, регламентирующие процедуры поддержания эффективных организационных коммуникаций	Нач. цеха, менеджер по персоналу	7	Оплата труда ответственных за мероприятия = 4 550 руб. Канцтовары = 200 руб.
Итого затрат:			48 100 руб.

Стоимость тренингов указана с учетом цен подрядчика (Центр «Школа бизнес-коммуникаций»), изготовления почтового ящика с учетом цен подрядчика (ООО «Печати-НТ»).

Л.И. Васильцова [6, С. 48] указывает на то, что производительность труда может расти под воздействием управленческих решений в области развития системы управления, важную роль в которой играют коммуникации. Ведь известно, что для оценки производительности труда сопоставляются объемы произведенной продукции с численностью работников или затраченным временем. Учитывая, что время будет сокращено за счет совершенствования управления коммуникациями, повысится и производительность труда.

По данным авторов [56], повышению производительности труда работников предприятия на 3% способствует внедрение новых технологий, в т.ч. за счет исключения потерь рабочего времени при несовершенной системе управления коммуникациями. Это связано с тем, что в случае, когда система управления коммуникациями усовершенствована, снижается количество дополнительного времени, которое затрачивалось на неэффективные коммуникации.

Таблица 13 – Экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию системы управления коммуникациями в цехе 640 АО «НПК «Уралвагонзавод»

Показатели	До внедрения мероприятий (2016 г.)	После внедрения мероприятий	Отклонение
Производительность труда (выработка) одного работника, тыс. руб./ чел.	133,0	135,7	+2,7
Экономический эффект, связанный с повышением производительности труда, тыс.руб.			72,9

В таком случае, как видно по данным таблице 13, рост производительности составит 2,7 тыс. руб./чел., что подтверждает экономическую эффективность мероприятий за счет роста производительности труда. Производительность труда характеризует результативность полезного, конкретного труда, определяющего степень эффективности целесообразной деятельности работников в течение определенного времени.

Экономический эффект, связанный с повышением производительности труда, определим по формуле (1) [53]:

$$\Delta P = Z_{\text{п}} * \Sigma * (P_i / 100), \quad (1)$$

где $Z_{\text{п}}$ – среднегодовая заработная плата работника;

P_i – повышение производительности труда.

Таким образом, экономический эффект, связанный с повышением производительности труда, составит 72 900 руб.

Как показал анализ системы управления персоналом, сверхплановые целодневные потери рабочего времени (ПРВ) на одного рабочего составили:

$$\text{ПРВ}_{2016 \text{ г}} = 6 \text{ дней, а на всех } 1650 \text{ дней, или } 13530 \text{ ч. } (1650 * 8,2).$$

Существенны и внутрисменные сверхплановые потери рабочего времени: за один день они составили 0,1 ч, а за все отработанные дни всеми рабочими 5527,5 ч. $(0,1 * 275 * 201)$.

Общие потери рабочего времени составили:

$$\text{ПРВ}_{2016 \text{ г}} = 19057,5 \text{ ч. } (13530 + 5527,5)$$

Экономия рабочей силы за счет лучшего использования рабочего времени определяется по формуле (2) [6, С. 51]:

$$\text{ЭЧр} = (\text{Ч} \times \text{УВр} / 100) \times (\text{Пбаз} - \text{Ппл}) / (100 - \text{Ппл}), \quad (2)$$

где

Ч – численность персонала;

УВр – удельный вес рабочих в численности промышленно-производственного персонала, %;

Пбаз и Ппл – потери рабочего времени соответственно в базовом и планируемом периодах.

В случае, если общие потери рабочего времени снизятся на 10%, т.е. на 1906 ч. (от уровня 2016 г., когда они составляли 19057,5 ч.), то экономия рабочей силы за счет лучшего использования рабочего времени составит 3,3 чел.:

$$321 \times 85\% / 100) \times (19057,5 - 17151,5) / (100 - 17151,5) = 3,3$$

Кроме того, применяя метод ROI (показатель отдачи инвестиций)

[6, С. 101], можно оценить мероприятия с точки зрения выгод для организации, которые они создают, в сравнении с расходами на них.

Как отмечает Л.И. Васильцова [6, С. 101], в последнее время ROI стали использовать для оценки возврата на капитал, вложенные в любые HR-мероприятия (3):

$$\text{ROI} = \frac{\text{Доход от HR-программы} - \text{Затраты на HR-программу}}{\text{Затраты на HR-программу}} * 100\%, \quad (3)$$

В таком случае, по формуле (3) ROI предложенных мероприятий составит 0,5%, что также подтверждает их экономическую эффективность.

Хорошо налаженные коммуникации содействуют обеспечению организационной эффективности, т.к. в принятии решений будет использоваться своевременная, объективная и в удобной форме информация.

Социальная эффективность мероприятий по совершенствованию управления коммуникациями в цехе 640 АО «НПК «Уралвагонзавод» будет выражаться в повышении уровня лояльности и приверженности сотрудников к коллективу как своего отдела или подразделения, цеха, так и ко всему предприятию «УВЗ».

Социальный эффект от внедрения Кодекса корпоративного поведения и Стандарта деловой этики достигается за счет: развития информационной гласности принимаемых решений (личные встречи, информационные бюллетени); проведения сбора и анализа мнений и предложений для получения обратной связи.

Социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию управления коммуникациями в цехе 640, по нашему мнению, проявится:

- 1) в реализации и развитии индивидуальных способностей работников;
- 2) в повышении уровня информированности о деятельности подразделения, об индивидуальном вкладе сотрудника в общие результаты цеха, бесконфликтности отношений с руководством и коллегами и пр.;
- 3) в снижении влияния чувства неопределенности на трудовое поведение новых работников;
- 4) в формировании у сотрудников чувства причастности к делам организации, заинтересованности в организационном развитии;
- 5) в формировании высокого уровня мотивации к труду, понимания своей роли в успехе организации;

- б) в повышении уровня сплоченности коллектива;
- 7) в формировании благоприятного имиджа организации как работодателя и пр.), что положительно повлияет и на набор персонала.

Социальная эффективность проявится в высокой степени достижения индивидуальных целей работников и будет характеризовать удовлетворение в процессе руководства ожиданий, желаний, потребностей и интересов сотрудников за счет улучшения эмоциональной атмосферы, социально-психологического климата.

Отлаженная система коммуникаций позволяет повышать эффективность деятельности, так как позволяет экономить время на переговоры и обсуждения; организует пространство взаимодействия, что позволяет фиксировать коммуникацию как форму профессиональной деятельности и включать ее в план работы; упорядочивает содержание коммуникаций, удерживает ее в рамках организационных и профессиональных норм и правил; активизирует взаимодействие сотрудников, работающих в разных подразделениях и на разных управленческих уровнях.

Совершенствование управления коммуникациями позволит конструктивным образом организовать процесс коммуникаций, повысить действенность обратной связи, минимизировать действие барьеров коммуникации, укрепить организационные ценности, сформировать, поддержать и развить корпоративную культуру, что положительным образом повлияет на результативность управления компанией, позволит сформировать более позитивный имидж организации для различных категорий потребителей информации.

Управление организационными коммуникациями способствует созданию благоприятных коммуникационных условий для повышения эффективности деятельности организации. Однако не существует единого, простого, всеобъемлющего инструмента или методики, которые могли бы безошибочно оценить эффективность коммуникации.

Помимо этого, социальная эффективность разработанных мероприятий проявится в возможности достижения позитивных, а также избежания отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации.

Следовательно, деятельность по совершенствованию управления коммуникациями в цехе 640 целесообразна, поскольку повысится эффективность деятельности предприятия в целом, улучшатся финансовые и производственные показатели, однако основной будет социальная эффективность.

Выводы по 2 главе

Среди предложенных нами действий по совершенствованию управления коммуникациями в цехе: внедрение практики проведения периодических опросов сотрудников системы управления цеха и т.п.; организация системы сбора предложений, проведения собраний по обсуждению определенных вопросов и т.п.; разработка системы коммуникации напрямую от самого низшего уровня к самому высшему; введение порядка обязательной регистрации всех сообщений с контролем принятых ответных мер; обозначить основы взаимодействия сотрудников, руководителей, для чего разработать документы, регламентирующие процедуры поддержания эффективных организационных коммуникаций; и др.

Планомерному внедрению мероприятий и снижению сопротивления изменения персонала будет способствовать то, что мероприятия запланированы на достаточно длительный срок (с января 2018 г. по июль 2019 г.).

Предполагается, что мероприятия по совершенствованию управления коммуникациями в цехе 640 будут целесообразны, т.к. позволят повысить уровень информированности о деятельности подразделения, об

индивидуальном вкладе сотрудника в общие результаты цеха, бесконфликтности отношений с руководством и коллегами и пр.; снизить влияние чувства неопределенности на трудовое поведение новых работников; формировать у сотрудников чувство причастности к делам организации, заинтересованности в организационном развитии, что в конечном итоге позволит повысить эффективность деятельности цеха в целом.

Затраты на внедрение мероприятий составят 48 100 руб.

Рост производительности составит 2,7 тыс. руб./чел., а экономический эффект, связанный с повышением производительности труда, составит 72 900 руб., что подтверждает экономическую эффективность мероприятий.

Это подчеркивает также и то, что эффективность коммуникационного процесса в системе управления понимается как системообразующий элемент эффективности управления в целом. Управление организационными коммуникациями способствует созданию благоприятных коммуникационных условий для повышения эффективности деятельности организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В рамках первой задачи исследования изучены теоретические основы управления коммуникациями в организации. Под организационными коммуникациями понимается система коммуникаций, социального взаимодействия, осуществляемая внутри какой-либо конкретной организации, а также между организацией и ее средой. Корпоративные коммуникации являются, таким образом, стратегической базой всех коммуникационных процессов предприятия.

Учитывая такие тенденции и изменения, как: обновление оборудования с необходимостью повышения квалификации персонала, снижения спроса на продукцию и связанное с этим перемещение части персонала на другие производства, в цехе 640 АО «НПК «Уралвагонзавод» резко возросла значимость управления коммуникациями, необходимое для эффективного внедрения изменений.

Проведен анализ состояния управления коммуникациями в цехе 640 АО «НПК «Уралвагонзавод». В качестве положительных характеристик управления коммуникациями в цехе 640 можно отметить разнообразие коммуникационных каналов (телефонная связь, факсимильная связь, устная и письменная связь, электронная почта, АСЭД и т.д.), вследствие чего субъекты управления обеспечены техническими средствами, ускоряющими и упрощающими процесс взаимодействия. Также среди положительных моментов можно отметить способность сотрудников понимать смысл передаваемой им информации, работать с источниками информации.

Однако выявлен и ряд недостатков:

- наличие коммуникативных барьеров (несвоевременное доведение информации до сотрудников, информационные перегрузки, непреднамеренное или сознательное искажение информации);

- неудовлетворенность качеством управления коммуникациями, а именно отсутствие обратной связи;

– существует ряд проблем в вертикальных, горизонтальных коммуникациях (такие как несвоевременное доведение информации до сотрудников, слабое развитие вертикальных коммуникационных связей);

– низкая степень формализации коммуникационных связей в цехе (нет соответствующих регламентирующих процесс коммуникации документов);

– обмен информацией между всеми работниками проходит недостаточно эффективно. Существует ряд преград при обмене информацией (неумение слушать, различия в восприятии).

Все это указывает на то, что управление коммуникациями в цехе носит бессистемный характер, поскольку отсутствует нормативное обеспечение, наблюдается неэффективная работа каналов информации и т.д.

Выявленные недостатки указывают на необходимость разработки мероприятий по совершенствованию управления коммуникациями в цехе 640.

Среди предложенных мероприятий по совершенствованию управления коммуникациями в цехе 640 перечислим важнейшие из них:

1) Внедрение практики проведения периодических опросов сотрудников цеха и т.п.

2) Организация системы сбора предложений, проведения собраний по обсуждению определенных вопросов и т.п.

3) Разработка системы коммуникации напрямую от самого низшего уровня к самому высшему (например, поставить в цехе почтовый ящик для предложений и замечаний; инициировать командные предложения, что значительно упростит процедуру ответов).

4) Введение порядка обязательной регистрации всех сообщений с контролем принятых ответных мер.

5) Разработка документов, регламентирующих процедуры поддержания эффективных организационных коммуникаций (например, Кодекс корпоративного поведения и Стандарт деловой этики, которые бы отражали

специфику деятельности цеха и в целом были бы направлены на повышение коммуникативной культуры).

Планомерному внедрению мероприятий и снижению сопротивления изменения персонала будет способствовать то, что мероприятия запланированы на достаточно длительный срок (с января 2018 г. по июль 2019 г.).

Затраты на внедрение мероприятий составят 48 100 руб. Финансовые затраты будут связаны оплатой труда ответственных за внедрение мероприятий должностных лиц, с повышением коммуникационной компетентности персонала на тренингах, семинарах и т.п., однако и эти затраты могут быть минимизированы в случае, если тренинги будут проведены в корпоративном университете УВЗ.

Рост производительности составит 2,7 тыс. руб./чел., а экономический эффект, связанный с повышением производительности труда, составит 72 900 руб., что подтверждает экономическую эффективность мероприятий.

Предполагается, что мероприятия по совершенствованию управления коммуникациями в цехе 640 будут целесообразны, т.к. позволят повысить уровень информированности о деятельности подразделения, об индивидуальном вкладе сотрудника в общие результаты цеха, бесконфликтности отношений с руководством и коллегами и пр.; снизить влияние чувства неопределенности на трудовое поведение новых работников; сформировать у сотрудников чувство причастности к делам организации, заинтересованности в организационном развитии, что в конечном итоге позволит повысить эффективность деятельности цеха в целом.

Это подчеркивает также и то, что эффективность управления коммуникациями понимается как системообразующий элемент эффективности управления в целом. Управление организационными коммуникациями способствует созданию благоприятных коммуникационных условий для повышения эффективности деятельности организации.

ГЛОССАРИЙ

Понятие	Определение понятия	Источник
Коммуникации в организации	это информационные взаимодействия, в которые люди вступают при выполнении своих функциональных обязанностей или должностных инструкций	Николаева, Ж.В. Основы теории коммуникации [Текст]: Учебное пособие / Ж.В. Николаева. – Улан-Удэ: ВСГТУ, 2015. – с. 209
Коммуникация	это функция управления, позволяющая при помощи правильно организованной передачи информации обеспечить надежное соединение всех звеньев предприятия и их взаимодействие («нервная система»)	Николаева, Ж.В. Основы теории коммуникации [Текст]: Учебное пособие / Ж.В. Николаева. – Улан-Удэ: ВСГТУ, 2015. – с. 209
Коммуникация	сложное и многогранное явление, представляющее собой необходимое условие и фундаментальную основу существования человеческого общества и природных сообществ. Этим объясняется пристальное внимание, которое уделяют проблемам коммуникации социально-гуманитарные, естественные и технические науки	Василик, М.А. Основы теории коммуникации [Текст]: Учебник / М.А. Василик. – М.: Гардарики, 2016. – с.60
Теория коммуникации	многоуровневая система коммуникативного знания, в которой каждый из уровней обобщает и интегрирует теоретические результаты исследований коммуникативных процессов в природе, обществе и технике, достигнутые другими науками	Василик, М.А. Основы теории коммуникации [Текст]: Учебник / М.А. Василик. – М.: Гардарики, 2016. – с.60
Внешние коммуникации	коммуникации, протекающие между организацией и целевыми аудиториями, с которой ей приходится контактировать	Николаева, Ж.В. Основы теории коммуникации [Текст]: Учебное пособие / Ж.В. Николаева. – Улан-Удэ: ВСГТУ, 2015. – с. 220
Внутренние коммуникации	это коммуникации, которые имеют место в рамках организации между отдельными работниками или подразделениями организации	Николаева, Ж.В. Основы теории коммуникации [Текст]: Учебное пособие / Ж.В. Николаева. – Улан-Удэ: ВСГТУ, 2015. – с. 220
Социальные коммуникации	специфическая форма взаимодействия людей по передаче информации от человека к человеку, осуществляющаяся при помощи языка и других знаковых систем	Василик, М.А. Основы теории коммуникации [Текст]: Учебник / М.А. Василик. – М.: Гардарики, 2016. – с.11
Коммуникативная компетентность	развивающийся и в значительной мере осознаваемый опыт общения между людьми (межличностный опыт),	Василик, М.А. Основы теории коммуникации [Текст]: Учебник / М.А.

	который формируется и актуализируется в условиях непосредственного человеческого взаимодействия	Василик. – М.: Гардарики, 2016. – с.57
Коммуникативная компетентность специалиста	определенный уровень сформированности личностного и профессионального опыта взаимодействия с окружающими, который требуется индивиду, чтобы в рамках своих способностей и социального статуса успешно функционировать в профессиональной среде и обществе	Василик, М.А. Основы теории коммуникации [Текст]: Учебник / М.А. Василик. – М.: Гардарики, 2016. – с.58
Речевое воздействие	регулирование деятельности адресата (получателя информации) адресантом (отправителем информации)	Василик, М.А. Основы теории коммуникации [Текст]: Учебник / М.А. Василик. – М.: Гардарики, 2016. – с.281
Невербальная коммуникация	средство информации, система невербальных символов, знаков, кодов, использующихся для передачи сообщения	Василик, М.А. Основы теории коммуникации [Текст]: Учебник / М.А. Василик. – М.: Гардарики, 2016. – с.295
Межличностная коммуникация	процесс обмена сообщениями и их интерпретация двумя или несколькими людьми, вступившими в контакт друг с другом	Василик, М.А. Основы теории коммуникации [Текст]: Учебник / М.А. Василик. – М.: Гардарики, 2016. – с.338
Совместная деятельность	взаимодействие между людьми на работе, целью которого, прежде всего, является эффективное выполнение поставленной задачи	Василик, М.А. Основы теории коммуникации [Текст]: Учебник / М.А. Василик. – М.: Гардарики, 2016. – с.347
Восприятие	это процесс отбора, организации и интерпретации чувственных данных	Василик, М.А. Основы теории коммуникации [Текст]: Учебник / М.А. Василик. – М.: Гардарики, 2016. – с.353
Коммуникативный стиль	привычные, устойчивые способы поведения, присущие данному человеку, которые он использует при установлении отношений и взаимодействии с другими людьми	Василик, М.А. Основы теории коммуникации [Текст]: Учебник / М.А. Василик. – М.: Гардарики, 2016. – с.359
Малая группа	это немногочисленная по составу группа, члены которой находятся в непосредственном личном общении, объединены общей социальной деятельностью, что является основой для возникновения эмоциональных отношений, групповых норм и групповых процессов	Василик, М.А. Основы теории коммуникации [Текст]: Учебник / М.А. Василик. – М.: Гардарики, 2016. – с.399

Первичные группы	особая разновидность малых групп, связи в которых опираются на непосредственные личные контакты, на эмоциональное вовлечение ее членов в дела группы, что обеспечивает высокую степень идентификации членов с группой	Василик, М.А. Основы теории коммуникации [Текст]: Учебник / М.А. Василик. – М.: Гардарики, 2016. – с.401
Коллектив	такая форма организации групповой деятельности, при которой связи и отношения между индивидами опосредованы общественно значимыми целями	Василик, М.А. Основы теории коммуникации [Текст]: Учебник / М.А. Василик. – М.: Гардарики, 2016. – с.404
Коммуникативная структура группы	это совокупность позиций членов группы в системах информационных потоков, связывающих членов группы между собой и с внешней средой, и концентрации у них того или иного объема групповой информации	Василик, М.А. Основы теории коммуникации [Текст]: Учебник / М.А. Василик. – М.: Гардарики, 2016. – с.411
Управление социальным развитием организации	совокупность способов, приемов и процедур, позволяющих решать социальные проблемы на основе научного подхода, знания закономерностей протекания социальных процессов, точного аналитического расчета и выверенных социальных нормативов	Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – С.400
Управление персоналом организации	целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации	Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – С.85
Методы управления персоналом	способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации	Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – С.106
Мотивация	это внутренний процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов	Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – С.485

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аширов, Д.А. Организационное поведение [Текст]: Учебник / Д.А. Аширов. – М.: Изд-во Проспект, 2015. – 360 с.
2. Василик, М.А. Основы теории коммуникации [Текст]: Учебник / М.А. Василик. – М.: Гардарики, 2016. – 615 с.
3. Васильцова, Л.И. Экономика управления персоналом [Текст]: Учебное пособие / Л.И. Васильцова, Н.А. Александрова; под науч. ред. Л.И. Васильцовой. – Екатеринбург: УрГУПС, 2016. – 142 с.
4. Веснин, В.Р. Менеджмент [Текст]: Учебник / В.Р. Веснин. – М.: Изд-во Проспект, 2014. – 504 с.
5. Виханский, О.С. Менеджмент [Текст]: Учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Экономистъ, 2015. – 670 с.
6. Волконогова, О.Д. Управленческая психология [Текст] / О.Д. Волконогова, А.Т. Зуб. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 352 с.
7. Генкин, Б.М. Экономика и социология труда [Текст]: Учебник / Б.М. Генкин. – М.: Норма, 2014. – 448 с.
8. Григорьева, Н.Н. Коммуникационный менеджмент [Текст]: Учебно-методические материалы / Н.Н. Григорьева. – М.: МИЭМП, 2016. – 44с.
9. Дейнека, О.С. Экономическая психология [Текст]: Учебное пособие / О.С. Дейнека. – СПб.: Изд-во СПб. ун-та, 2014. – 160 с.
10. Десслер, Г. Управление персоналом [Текст] / Г. Десслер; Под общ. ред. д.э.н., проф. Ю.В. Шленова. – М.: Издательство БИНОМ, 2013. – 432 с.
11. Дырин, С.П. Российская модель управления персоналом в условиях промышленного предприятия [Текст] / С.П. Дырин. – СПб.: Питер, 2015. – 224 с.
12. Егоршин, А.П. Организация труда персонала [Текст]: Учебник / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 320 с.

13. Зайцев, Л.Г. Организационное поведение [Текст]: Учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. – М.: Экономистъ, 2014. – 460 с.
14. Зверинцев, А.Б. Коммуникационный менеджмент. Рабочая книга менеджера PR [Текст] / А.Б. Зверинцев. – СПб.: Изд-во Буковского, 2016. – 267 с.
15. Иванова, С.В. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час [Текст] / С.В. Иванова. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2016. – 160 с.
16. Кабаченко, Т.С. Психология в управлении человеческими ресурсами [Текст]: Учебное пособие / Т.С. Кабаченко. – СПб.: Питер, 2014. – 400 с.
17. Каймакова, М.В. Коммуникации в организации [Текст]: Учебное пособие / М.В. Каймакова. – Ульяновск: УлГТУ, 2015. – 73 с.
18. Карабельников, Б.Р. Трудовые отношения в хозяйственных обществах [Текст] / Б.Р. Карабельников. – М.: ФБК-Пресс, 2014. – 328 с.
19. Катернюк, А.В. 3D-менеджмент: управление персоналом, маркетингом и продажами [Текст] / А.В. Катернюк, М.С. Терских, А.Н. Салов. – Ростов н/Д: Феникс, 2016. – 382 с.
20. Кашкин, В.Б. Введение в теорию коммуникации [Текст]: Учебное пособие / В.Б. Кашкин. – Воронеж: Изд-во ВГТУ, 2016. – 175 с.
21. Коломинский, Я.Л. Психология взаимоотношений в малых группах [Текст]: Учебное пособие / Я.Л. Коломинский. – Минск: ТерраСистемс, 2014. – 432 с.
22. Колпаков, В.М. Стратегический кадровый менеджмент [Текст]: Учебное пособие / В.М. Колпаков, Г.А. Дмитренко. – К.: МАУП, 2014. – 752 с.
23. Конецкая, В.П. Социология коммуникаций [Текст]: Учебник / В.П. Конецкая. – М.: Международный университет бизнеса и управления, 2015. – 304 с.

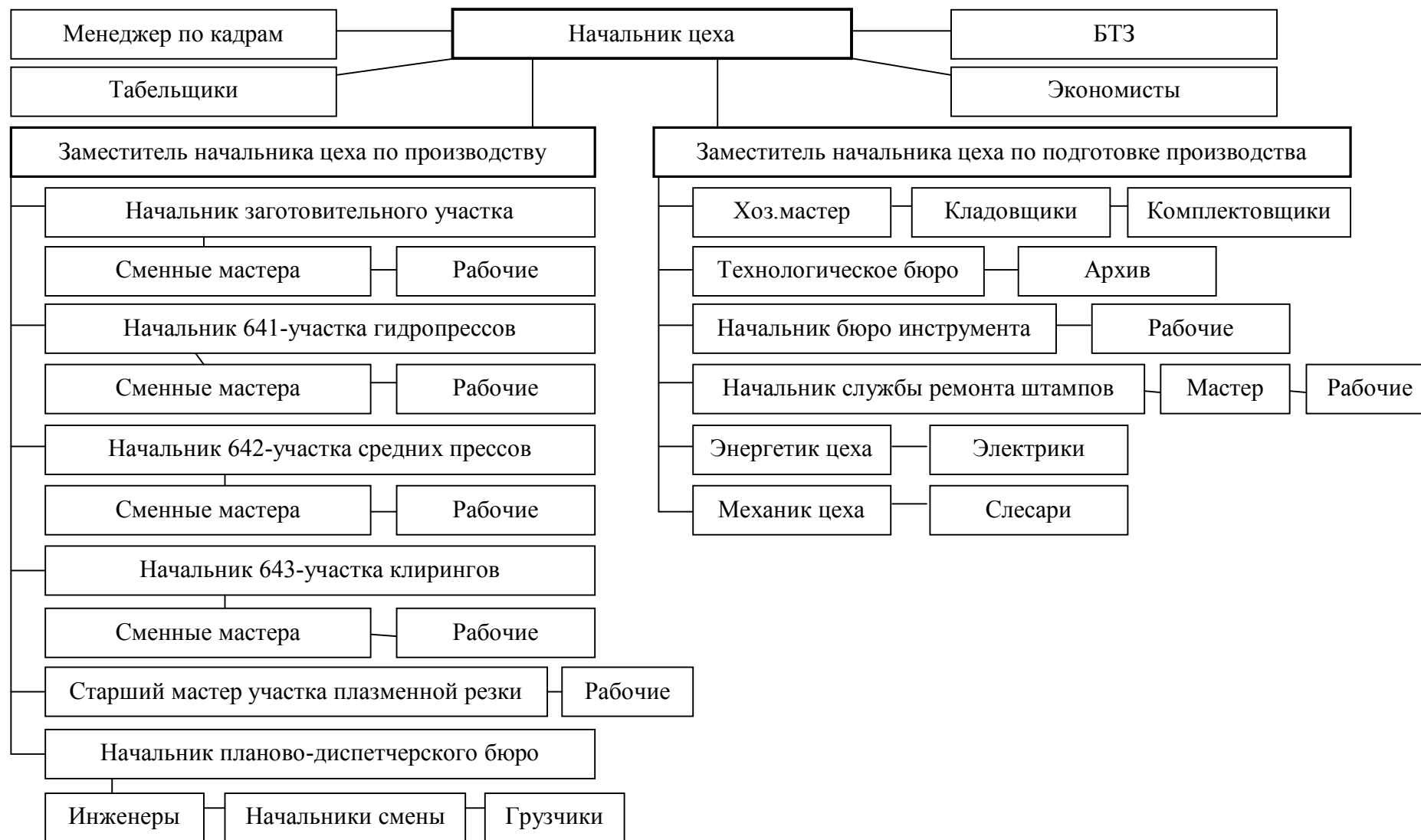
24. Крылов, А.Н. Менеджмент коммуникаций. Теория и практика [Текст] / А.Н. Крылов. – М.: Издательство Национального института бизнеса, 2015. – 228 с.
25. Кули, Ч.Х. Общественная организация. Изучение углубленного разума // Тексты по истории социологии XIX-XX веков. Хрестоматия / Сост. и отв. ред. В.И. Добренков, Л.П. Беленкова. – Москва: Наука, 2013. – 540 с.
26. Лукашевич, В.В. Основы управления персоналом [Текст]: Учебное пособие / В.В. Лукашевич. – М.: КНОРУС, 2015. – 232 с.
27. Лукичева, Л.И. Управление организацией [Текст]: Учебное пособие / Л.И. Лукичева, Под ред. Ю.П. Анискина. – М.: Омега-Л, 2015. – 360 с.
28. Майерс, Д. Социальная психология [Текст] / Д. Майерс. – СПб.: Питер, 2013. – 794 с.
29. Моисеева, А.П. Коммуникационный менеджмент [Текст]: Учебное пособие / А.П. Моисеева. – Томск: Изд-во ТПУ, 2014. – 104 с.
30. Музыченко, В.В. Управление персоналом. Лекции [Текст]: учебник / В.В. Музыченко. – М.: Издательский центр «Академия», 2015. – 528 с.
31. Николаева, Ж.В. Основы теории коммуникации [Текст]: Учебное пособие / Ж.В. Николаева. – Улан-Удэ: ВСГТУ, 2015. – 137 с.
32. Остапенко, Ю.М. Экономика труда [Текст]: Учебное пособие / Ю.М. Остапенко. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 272 с.
33. Рева, В.Е. Коммуникационный менеджмент [Текст]: Учебное пособие / В.Е. Рева. – Пенза: ПГУ, 2015. – 161 с.
34. Родионова, Н.В. Управление персоналом предприятия [Текст] / Н.В. Родионова. – М.: Дело, 2015. – 495 с.
35. Розанова, В.А. Психология управления [Текст] / В.А. Розанова. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 400 с.
36. Руденский, Е.В. Социальная психология [Текст]: Курс лекций / Е.В. Руденский. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 224 с.

37. Самыгин, С.И. Основы управления персоналом [Текст] / С.И. Самыгин, М.С. Зайналабидов, З.Г. Макиев, Д.В. Обухов. – Ростов н/Д: Феникс, 2015. – 480 с.
38. Соколов, А.В. Введение в теорию социальной коммуникации [Текст]: Учебное пособие / А.В. Соколов. – СПб.: Питер, 2014. – 107 с.
39. Социальная психология [Текст]: Хрестоматия: Учебное пособие / Сост. Е.П. Белинская, О.А. Тихомандрицкая. – М.: Аспект Пресс, 2014. – 475 с.
40. Спивак, В.А. Современные бизнес-коммуникации [Текст] / В.А. Спивак. – СПб.: Питер, 2014. – 448 с.
41. Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 638 с.
42. Управление персоналом [Текст]: Учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2013. – 560 с.
43. Федотова, М.Г. Коммуникационный менеджмент [Текст]: Учебное пособие / М.Г.Федотова. – Омск: Изд-во ОмГТУ, 2016. – 76 с.
44. Хромовских, Н.Т. Основы кадрового менеджмента [Текст] / Н.Т. Хромовских. – Владивосток: ДВГАЭУ, 2014. – 208 с.
45. Яковлев, И.П. Основы теории коммуникаций [Текст] / И.П. Яковлев. – СПб.: Институт управления и экономики, 2014. – 230 с.
46. Бояринова, А.С. Управление рисками в сфере коммуникаций на муниципальном уровне [Текст] / А.С. Бояринова, М.П. Кармашева, Д.М. Семенова // Современные исследования социальных проблем. 2017. № 6-2. – С.359-362.
47. Морозова, Н.А. Управление коммуникациями в организации [Текст] / Н.А. Морозова // «Вестник ВГУ». Воронеж, 2010. № 2. – С.173-180.
48. Оболешева, А.А. Пути совершенствования коммуникаций в системе государственного управления [Текст] / А.А. Оболешева // Таврический научный обозреватель. 2015. № 4. – С.24-28.

49. Оптимальное соотношение руководителей в компании [Электронный ресурс]. Журнал «Генеральный директор». 2013. № 11. Режим доступа: <http://e.gd.ru/article.aspx?aid=322690> (Дата обращения 15.05.2017)
50. Поддубный, А. Расчет экономического эффекта от внедрения системы автоматизации [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://antegra.ru/news/experts/_det-experts/4 (Дата обращения 15.07.2017)
51. Свиркова, Е.Б. Информирование сотрудников – как это правильно делать [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.axima-consult.ru/stati-infosotr.html> (Дата обращения 15.05.2017)
52. Шеметов, П.В. Организационные коммуникации: как их совершенствовать [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.elitarium.ru/organizacionnye_kommunikacii/ (Дата обращения 12.06.2017)
53. Яковлев, А.Я. Производительность труда на предприятии: измерение, анализ и повышение [Электронный ресурс] // Журнал «Генеральный директор». 2017. Режим доступа: <https://www.gd.ru/articles/357-proizvoditelnost-truda> (Дата обращения 12.06.2017)
54. Кодекс корпоративной этики АО «НПК «Уралвагонзавод» \ (приложение к коллективному договору на 2014-2017 гг.), утв. Постановлением от 3 апреля 2014 г.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Схема организационной структуры управления цеха 640 АО «НПК УВЗ»



ПРИЛОЖЕНИЕ 2

План устного опроса сотрудников

В целях совершенствования процесса коммуникаций в компании, проводится исследование. Пожалуйста, ответьте на следующие вопросы:

- 1. Какие коммуникационные барьеры (преграды) между рядовыми сотрудниками и руководством возникают чаще всего?*
- 2. Как Вы можете оценить обеспеченность современными средствами информационных технологий в целях передачи информации?*
- 3. Как Вы можете оценить эффективность обратной связи?*

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Кодекс корпоративной этики АО «НПК «Уралвагонзавод»
(приложение к коллективному договору на 2014-2017 гг.)

Представитель Работников:
Председатель профсоюзного
комитета НПО «Уралвагонзавод»
В.В.Красноруцков
Первичная профсоюзная
организация
«Уралвагонзавод» 2014 г.



Работодатель:
Генеральный директор

О.В.Сиенко
О.В.Сиенко

2014 г.



**Открытое акционерное общество
«Научно-производственная корпорация
«Уралвагонзавод»
имени Ф.Э.Дзержинского»**

КОЛЛЕКТИВНЫЙ ДОГОВОР на 2014 – 2017 годы

Принят на конференции работников
ОАО «Научно-производственная
корпорация «Уралвагонзавод»
имени Ф.Э.Дзержинского»

Постановление
от «3» апреля 2014 г.

ЗАРЕГИСТРИРОВАНО ГКУ «Нижнетагильский ЦЗ» « 10 » <u>июня</u> 20 <u>14</u> г. Запись за № <u>45-к</u>
--

ПРИЛОЖЕНИЕ №3

УТВЕРЖДАЮ:

Первый заместитель генерального директора

Ю.А. Бодяев

КОДЕКС КОРПОРАТИВНОЙ ЭТИКИ

ОАО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод»

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Настоящий Кодекс разработан в соответствии с законодательством РФ, коллективным договором, а также с учетом общепризнанных мировых стандартов делового поведения и корпоративного управления.

1.2. Кодекс корпоративной этики Общества (далее - Кодекс) является сводом этических норм и правил поведения, которыми рекомендовано руководствоваться сотрудникам Общества (далее - Общество) при выполнении должностных обязанностей.

1.3. Целью настоящего Кодекса является формирование и развитие единой корпоративной культуры, ориентированной на достижение превосходных результатов деятельности, создание деловой атмосферы в коллективе и поддержание имиджа конкурентоспособного и эффективно развивающегося Общества.

1.4. Основными задачами настоящего Кодекса являются:

- Закрепление корпоративных ценностей, стандартов, правил и норм деловой этики для работников Общества;

- создание и поддержание в коллективе корпоративного духа, ориентированного на повышение эффективности деятельности, создание деловой атмосферы в коллективе, укрепление отношений сотрудничества и взаимного уважения;

- мотивация работников к повышению производительности и качества труда;

- повышение уровня лояльности сотрудников;

- укрепление трудовой дисциплины.

1.5. Настоящий Кодекс распространяется на весь персонал Общества.

1.6. Настоящий Кодекс рекомендуется как основа для разработки и утверждения полномочными органами управления в каждом из хозяйствующих субъектов, входящих в Корпорацию, собственного Кодекса, исходя из общих целей и принципов, установленных настоящим Кодексом.

2. КОРПОРАТИВНЫЕ ЦЕННОСТИ ОБЩЕСТВА

2.1. Общество признает свой персонал важнейшим конкурентным преимуществом в современных рыночных условиях. Основными задачами в области управления персоналом Общества являются:

- повышение эффективности деятельности каждого сотрудника и развитие его профессиональных компетенции;

- обеспечение и поддержание необходимого уровня жизни сотрудников, повышение уровня социальной защищенности;

- создание и поддержание благоприятной производственной среды, обеспечение безопасных условий труда, всемерная поддержка здорового образа жизни.

2.2. Общество ценит в своих сотрудниках и их работе:

- ориентированность на достижение стратегических целей Общества;

- профессионализм в своей деятельности и стремление к повышению профессионального уровня подготовки, квалификации, мастерства;

- инициативность и активность при исполнении должностных обязанностей;

- умение сотрудников принимать самостоятельные решения и реализовывать задачи, поставленные руководством,

- дисциплинированность и ответственность;

- умение работать в команде и нести ответственность за ее конечные результаты;

- помощь и поддержку коллегам по работе, оказание содействия Молодым сотрудникам Общества и уважение его ветеранов;
- соблюдение сотрудниками правил внутреннего трудового распорядка, требований по охране труда и промышленной безопасности;
- поддержание здорового образа жизни;
- стремление к повышению личного культурного уровня и активное участие в общественной жизни коллектива.

3. ПРАВИЛА ДЕЛОВОГО ПОВЕДЕНИЯ СОТРУДНИКОВ ОБЩЕСТВА

3.1. Работники должны руководствоваться в процессе своей трудовой деятельности следующими деловыми этическими нормами:

- поддерживать деловую репутацию и имидж Общества, разделять корпоративные ценности Общества;
- исходить из заботы об общих интересах и единстве всего персонала Общества;
- добросовестно относиться к выполнению производственных задач, быть требовательным к себе, срокам и качеству выполняемой работы;
- проявлять разумную инициативу в развитии личностных и профессиональных компетенции, стремиться к постоянному повышению своего профессионального уровня;
- проявлять вежливость, доброжелательность, уважение во взаимоотношениях с коллегами, руководством и третьими лицами, вести себя корректно, достойно, избегать и предотвращать конфликтные ситуации в коллективе, не допускать, отклонений от признанных норм делового общения, принятых в Обществе;
- стремиться рационально использовать свое рабочее время и время своих коллег;
- содержать в порядке рабочее место, придерживаться делового стиля одежды, соблюдать культуру и правила поведения, принятые в Обществе;
- во взаимоотношениях с работниками других организаций, в том числе при заключении и исполнении договоров, действовать в интересах Общества, избегать любых действий, которые могли быть расценены либо истолкованы как протекция или иная мера, обеспечивающая преимущества или льготы для сторонней организации или ее работников;
- обеспечивать сохранение коммерческой тайны, конфиденциальность полученной информации, никогда не использовать эту информацию для целей личной выгоды либо в интересах третьих лиц, исключая служебную необходимость и случаи, предусмотренные законодательством РФ, нормативными актами Общества или заключенным с ним трудовым договором;
- никогда не вступать ни прямо, ни косвенно в коммерческие отношения с третьими лицами, если это может привести к ущемлению экономических интересов Общества или нанести ущерб его деловой репутации или имиджу;
- рационально использовать ресурсы Общества исключительно в целях выполнения трудовых обязанностей, бережно относиться к имуществу Общества;
- в рабочее время не заниматься делами, не связанными с выполнением трудовых обязанностей.

3.2. Руководители всех уровней, помимо принципов, изложенных в разделе 3.1. настоящего Кодекса, должны руководствоваться в процессе своей трудовой деятельности следующими деловыми этическими нормами:

- проявлять объективность, доброжелательность, внимательность и беспристрастность в отношениях с подчиненными и в оценке результатов их деятельности;
- создавать равные условия для профессионального развития сотрудников, способствующих повышению качества выполняемой работы и достижению поставленных целей;
- проявлять разумность и справедливость в принятии управленческих решений, в том числе, в случаях применения дисциплинарных взысканий в отношении работников;

- поддерживать в коллективе устойчивый благоприятный социально-психологический климат;
- задавать своим поведением своеобразный эталон этичного поведения среди сотрудников;
- грамотно делегировать полномочия;
- учитывать личные интересы работников и их ценностные приоритеты.

3.3. Внешний вид персонала - важный элемент создания деловой атмосферы в коллективе и поддержания имиджа Общества как конкурентоспособного и эффективно развивающегося работодателя.

3.3.1. Одежда работников Общества должна соответствовать деловому имиджу Общества, выполняемой трудовой функции, быть аккуратной, чистой, выглаженной.

3.3.2. Все рабочие Общества, а также руководители, специалисты и служащие, занятые на производственных участках, обязаны использовать специальную одежду в корпоративном стиле в соответствии с типовыми отраслевыми нормами, принятыми в Обществе.

3.3.3. Для остальных руководителей, специалистов и служащих обязательен деловой стиль одежды - строгий, консервативный, выдержанный стиль, отдающий предпочтение классическим моделям одежды сдержанных цветовых сочетаний (Приложение 1).

3.4. Руководству и сотрудникам необходимо стремиться к соблюдению правил и этических норм, предусмотренных в настоящем Кодексе, а также осознавать свою персональную ответственность за их нарушение или несоблюдение.

Заместитель генерального директора
по персоналу С.И.Иванилова

Приложение № 1
к Кодексу корпоративной этики ОАО «Научно-производственная корпорация
«Уралвагонзавод»

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ДЕЛОВОМУ СТИЛЮ ОДЕЖДЫ

	Женщины	Мужчины
Одежда	Юбочные и брючные костюмы классических фасонов в сочетании с блузками, водолазками, жилетами; строгие закрытые платья, которое можно дополнить жакетом. Заменой пиджаку может служить джемпер. Минимальная длина юбок - на ладонь выше колена. Не допускаются глубокие декольте, разрезы. Цветовая гамма костюма, платья:	Костюмы классического покроя; рубашки с длинным или коротким рукавом; галстук. Заменой пиджаку может служить джемпер. Цветовая гамма костюма:
	черный, темно-синий, серый, бежевый, в летний период - светлые пастельные тона. Цветовая гамма блузы, водолазки:	черный, темно-синий, синий, серый. Рисунок ткани может быть разным. Цветовая гамма рубашки:
	белый, светлые пастельные тона.	белый, пастельные тона. Рубашки рекомендовано носить светлее костюма и галстука.
Чулки / носки / колготки	Обязательны колготки / чулки телесного цвета независимо от времени года.	Однотонные НОСКИ в тон или на тон темнее костюма
Обувь	Классические туфли на среднем каблуке, из матовой кожи, без вычурных украшений. Цветовая гамма:	Кожаные ботинки со шнурками. Цветовая гамма:
	черный, темно-синий, коричневый, серый, бежевый, в летний период - светлые пастельные тона.	черный, темно-коричневый, в летний период - светлые пастельные тона.
Аксессуары	Умеренное использование шейных платков, шарфов, украшений, иных аксессуаров, которые должны гармонировать с костюмом.	Не рекомендуется увлекаться аксессуарами. Ремень в тон обуви.
Макияж	Неброский, сдержанный. Спокойные пастельные оттенки.	
Волосы, руки	Ухоженные, чистые. Маникюр с лаком пастельных тонов. Аккуратная классическая прическа естественных оттенков.	Ухоженные, чистые. Коротко постриженные ногти. Коротко постриженные волосы с классической прической
Парфюмерия	Нейтральный запах или легкий аромат парфюмерии.	Нейтральный запах или легкий аромат парфюмерии.