Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ (НИ ТГУ)
Факультет исторических и политических наук
Кафедра истории и документоведения

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ В ГЭК
Руководитель ООП
д-р истор. наук, профессор
_____ О.А. Харусь
«13» 06 2019 г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

ДОКУМЕНТИРОВАНИЕ ПРОЦЕССОВ В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА (НА ПРИМЕРЕ ФИЛИАЛА АО «СВЯЗЬТРАНСНЕФТЬ» - «СИБИРСКОЕ ПРОИЗВОДСТВЕННО-ТЕХНИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ СВЯЗИ»)

по основной образовательной программе подготовки магистров
направление подготовки 46.04.02 – Документоведение и архивоведение

Ульянова Алина Сергеевна

Руководитель ВКР
д-р истор. наук, профессор
_____О.А. Харусь
подпись
«13» 06 2019 г.

Автор работы
студент группы № 031315
_____А.С. Ульянова
подпись

Томск – 2019

АННОТАЦИЯ

Магистерская диссертация посвящена документированию процессов в сфере управления развитием персонала (на примере филиала АО «Связьтранснефть – «Сибирское ПТУС»). В первой главе проанализированы нормативные документы различных уровней иерархии, которые регламентируют процессы обучения персонала, а также представлены основные направления и методы обучения персонала в современной организации. Во второй главе содержится характеристика комплекса документов, выполняющих различные функции в процессе управления обучением персонала в филиале АО «Связьтранснефть» - «Сибирское ПТУС». Проведен анализ локального нормативного документа ПАО «Транснефть», выполняющего функцию регламента делового процесса под названием «Планирование и организация обучения персонала» в масштабах всей системы организаций ПАО «Транснефть», а также состава и видов документов, которые сопровождают процесс подготовки и организации обучения персонала в филиале АО «Связьтранснефть» - «Сибирское ПТУС».

В результате исследования определены основные направления оптимизации системы управления документами в сфере развития персонала в филиале АО «Связьтранснефть» - «Сибирское ПТУС».

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ …… 4
Глава 1 Нормативно-правовые, организационные и теоретические основы процесса обучения персонала организации ……21
1.1 Законодательное регулирование процессов обучения персонала и специфика организационного контекста ПАО «Транснефть»……...21
1.2 Основные направления и методы обучения персонала в современной организации……37
Глава 2 Документирование процессов обучения персонала в филиале АО «Связьтранснефть» - «Сибирское ПТУС» ……..52
2.1 Регламентация процесса обучения персонала в ПАО «Транснефть»……...52
2.2 Комплекс документов по планированию и организации обучения в филиале АО «Связьтранснефть» - «Сибирское ПТУС»……74
ЗАКЛЮЧЕНИЕ……..81
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ…….84
ПРИЛОЖЕНИЕ А (справочное) Модель ключевого подпроцесса «Формирование плана обучения персонала»…… 95
ПРИЛОЖЕНИЕ Б (справочное) Форма заявки на обучение персонала структурного подразделения……... 96
ПРИЛОЖЕНИЕ В (справочное) Форма направления на обучение……..97
ПРИЛОЖЕНИЕ Г (справочное) Форма журнала учета обучения……98
ПРИЛОЖЕНИЕ Д (справочное) Формы анкеты оценки качества обучения для руководителя……..99
ПРИЛОЖЕНИЕ Е (справочное) Форма карты анализа практического занятия……..100

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Основу любой организации составляют её сотрудники. Ни одна организация не может существовать и успешно функционировать без управления людьми. Персонал как один из важнейших объектов управления требует много внимания, и для того, чтобы подготовить высококвалифицированные кадры, необходимо провести сложную работу. В отличие от материальных факторов производства персонал обладает способностью принимать решения и критически оценивать предъявляемые к сотрудникам требования.

Главная цель системы управления развитием персонала заключается в развитии профессиональных компетенций, но не стоит забывать, что этот процесс включает в себя и другие составляющие (например, личностное развитие, формирование организационной культуры и др.). Раскрытие профессионального потенциала сотрудника достигается путем получения новых умений и навыков, а также в процессе непосредственного обучения.

В связи с быстрым обновлением технологий и производственно-технического парка оборудования проблема несоответствия профессиональной квалификации, отсутствия необходимых компетенций у сотрудников приобретает особую актуальность и становится важным условием для успешного функционирования любой организации. Поэтому каждому предприятию необходимо постоянно повышать профессиональный уровень своих работников, иначе это будет негативно отражаться на результатах его деятельности.

Другой не менее существенной проблемой является недостаточная проработка документирования процессов в сфере профессионального развития персонала, которая также приводит к снижению эффективности труда, временным и материальным издержкам. В связи с этим очень важно уделять внимание созданию соответствующей современным требованиям нормативно-методической и организационной документации,

регламентирующей эти процессы, что, в свою очередь, обеспечит повышение их эффективности, откроет дополнительные возможности для обеспечения взаимодействия различных структурных звеньев и повысит управляемость этих процессов за счет их стандартизации и прозрачности.

Степень изученности темы. Исследования, в которых рассматриваются различные аспекты данной темы, представляется возможным разделить на две основные группы:

1) работы, посвященные проблемам развития персонала;

2) работы специалистов по проблемам документационного обеспечения управления развитием персонала в современной организации.

Изучение теоретических аспектов развития персонала как элемента управления в организации и разработка рекомендаций по совершенствованию технологий этой деятельности являлись основной целью исследования Я.Ю. Радюковой, Е.А. Колесниченко и Е.К. Карпуниной[1]. В процессе проведения своего исследования авторы базировались на системном подходе и использовали такие методы, как сравнение, обобщение, тестирование, наблюдение, анализ документов. Итогом исследования стало создание модульной программы развития «Персональная трансформация», которая направлена на улучшение бизнес-процессов организации, а также способствует повышению вовлеченности персонала в решение стоящих перед компанией задач (на примере ПАО «Ростелеком»).

В статье С.С. Великановой[2] достаточно подробно представлен анализ основных понятий сферы управления персоналом, таких как «персонал», «система управления персоналом» и «подсистема управления персоналом», «профессиональное обучение персонала». Поскольку система управления

---

[1] Радюкова Я. Ю. Совершенствование направлений развития персонала как элемент управления / Я. Ю. Радюкова, Е. А. Колесниченко, Е. К. Карпунина // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. 2016. № 3. С. 68-78. Электрон. версия печат. публ. URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=27311613? свободный (дата обращения: 29.05.2019).

[2] Великанова С. С. Подсистема управления развитием персонала в рамках системы управления персоналом. Обучение персонала [Электронный ресурс] // С. С. Великанова. Современные проблемы науки и образования. 2015. № 1. 8 с. Электрон. версия печат. публ. URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=25323207, свободный (дата обращения: 25.05.2019).

персоналом в организации состоит из комплекса взаимосвязанных подсистем, основной акцент автор делает на подсистеме управления развитием персонала, которая осуществляет подготовку, переподготовку и повышение квалификации сотрудников. С.С. Великанова отмечает возрастание роли обучения в процессах повышения конкурентоспособности предприятия и организационного развития. Это обусловлено тремя факторами: обучение персонала является важнейшим средством достижения стратегических целей организации; обучение является важнейшим средством повышения ценности человеческих ресурсов организации; без современного обучения персонала проведение организационных изменений сильно затрудняется или становится невозможным. Помимо этого, в статье представлена характеристика видов обучения. В заключении автор приходит к выводу, что целенаправленное обучение кадров предполагает тесную связь и координацию между всеми видами обучения, поэтому оно должно проводиться системно.

Большинство авторов придерживается мнения, что управление развитием персонала это насущная необходимость и один из факторов успеха организации. Традиционные методы по работе с персоналом перестали удовлетворять требованиям, которые сложились на рынке труда.

Анализ различных методов обучения персонала представлен в работе Ю.А. Плугиной[1]. В своей работе автор классифицирует методы обучения «по степени инновационности», т.е. разделяет их на традиционные и современные. По результатам проведенного анализа современных методов обучения персонала, с указанием преимуществ и недостатков каждого, Ю.А. Плугина предлагает ввести новый классификационный признак методов обучения персонала: «направленность на целевую группу». Таким образом, можно различить методы, преимущественно направленные на обучение руководителей, специалистов, служащих, рабочих либо всех категорий

[1] Плугина Ю. А. Современные методы профессионального развития персонала предприятия [Электронный ресурс] // Ю. А. Плугина. – Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. № 43. С. 248-254. Электрон. версия печат. публ. URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=20644345 (дата обращения: 29.05.2019).

персонала. В качестве вывода автор отмечает, что наилучшего эффекта можно добиться, если использовать несколько методов в комплексе.

Научные принципы, современные подходы и методы обучения и развития персонала рассматриваются в статьях Н.М. Глухенькой, Е.А. Зюзиной, Ч.А. Мифтаховой, Е.В. Слепцовой[1] и других.

В статье Н.М. Глухенькой[2] рассматривается одно из основных направлений кадровой политики – обучение и развитие персонала организации. В своей работе автор анализирует и обобщает выводы других исследователей и на их основе определяет базовые принципы профессионального обучения персонала организации, а также предлагает научные подходы к обучению и развитию персонала. В заключении Н.М. Глухенькая приходит к выводу, что обучение и развитие персонала является важнейшей подсистемой управления персонала, которая опирается на научные принципы, подходы и методы. Поэтому совершенствовать виды профессионального обучения для развития персонала необходимо с учетом применения этих научных подходов.

Свое мнение относительно современных подходов к управлению развитием персонала высказывает Е.А. Зюзина[3]. По мнению автора статьи, развитие персонала является ключевым фактором эффективности деятельности и функционирования любой организации, особенно ярко это проявляется в настоящее время в связи с ускоренным развитием научно-технологического прогресса. Е.А. Зюзина дает определение термину «развитие персонала», а также приводит анализ основных форм развития персонала, таких как подготовка новых сотрудников, переподготовка, обучение смежных профессий, повышение квалификации. Отдельное

---

[1] Слепцова Е. В. Современные концепции развития персонала [Электронный ресурс] // Е. В. Слепцова, О. Г. Червинская. Экономика устойчивого развития. 2017. № 1. С. 340-344. Электрон. версия печат. публ. URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=29007269 (дата обращения: 27.05.2019).

[2] Глухенькая Н. М. Обучение и развитие персонала: принципы, подходы, методы [Электронный ресурс] // Н. М. Глухенькая. Профессиональное образование. 2015. №1. С. 42-44. Электрон. версия печат. публ. URL: http://m-profobr.com/files/-.-.----------1,-2015.pdf (дата обращения: 29.05.2019).

[3] Зюзина Е. А. Современные подходы к управлению развитием персонала [Электронный ресурс] // Е. А. Зюзина. – Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами. 2018. С. 229-235. Электрон. версия печат. публ. URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=36894861 (дата обращения: 29.05.2019).

внимание автор уделяет анализу развития персонала конкретного предприятия через призму основных подходов к организации внутрифирменной подготовки (экспертный и процессуальный подходы).

Подробный разбор основных форм и методов обучения персонала на предприятии приведен в статье Ч.А. Мифтаховой[1]. Все существующие методы обучения автор разделяет на три группы: традиционные методы обучения; методы активного обучения; методы профессионального обучения. В качестве вывода Ч.А. Мифтахова констатирует, что выбор форм и методов обучения должен определяться конкретными условиями и целями организации. Правильный выбор методов обучения сотрудников может улучшить психологический климат организации, а неверно сделанный выбор может привести к тому, что предполагаемый положительный эффект от обучения не будет достигнут.

Исследованию методологических аспектов формирования и совершенствования систем производственного обучения посвящена работа Р.Р. Ахуновой[2]. Автором рассмотрены такие современные методы обучения, как обучение в рабочих группах, buddying, shadowing, баскет-метод, ротация, secondment, геймификация. Проанализированы примеры внедрения таких технологий в крупные организации. В целом, при всем многообразии подходов к изучению различных аспектов управления развитием персонала в современной организации обращает на себя внимание высокая степень согласия специалистов в признании именно обучения сотрудников основным содержанием этого процесса.

Вторую группу исследований составляют работы, которые посвящены проблемам документационного обеспечения управления развитием персонала в современной организации.

---

[1] Мифтахова Ч. А. Формы и методы обучения персонала [Электронный ресурс] // Ч. А. Мифтахова. Изд Аллея науки. 2017. № 5. С. 477-480. Электрон. версия печат. публ. URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=28317661 (дата обращения: 11.05.2019).

[2] Ахунова Р. Р. Новые подходы к управлению развитием персонала [Электронный ресурс] // Р. Р. Ахунова, Ф. Р. Низаметдинова, Ж. В. Фролова. Инновации, кластеризация, информационная трансформация и экономическое развитие: региональный аспект. 2018. С. 6-12. Электрон. версия печат. публ. URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=36278688 (дата обращения: 29.05.2019).

Ряд исследований посвящен анализу нормативных документов, имеющих отношение к сфере профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров. Так, например, в статье С. С. Великановой[1] дана характеристика нормативно-правовых актов федерального, регионального и локального уровня, затрагивающих различные аспекты процесса обучения персонала. В качестве основных источников были проанализированы Конституция РФ, Трудовой кодекс РФ, ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», международные стандарты ИСО и др. Свою точку зрения относительно основных положений в законодательстве РФ в сфере дополнительного образования предлагает Е.Ю. Иванова[2]. Проведенный анализ нормативных документов, которые регулируют дополнительное образование в целом и дополнительное профессиональное образование (ДПО), в частности, помогает разобраться в тонкостях ДПО.

Регламентация любого бизнес-процесса предполагает установление определенных правил выполнения этого процесса не только на общегосударственном, но и на локальном уровне (т.е. внутри организации). Обеспечение соответствия документной системы современным требованиям к управлению документами является важной задачей любой организации. В публикации Е.В. Сидоренко[3] освещаются основные моменты системы менеджмента качества, которые касаются работы с документами. Автором предпринимается попытка определить новую роль документов в управлении через анализ требований к построению и структуре пакета нормативных документов в современной организации. Отдельное внимание уделяется анализу факторов, которые оказывают влияние на эффективность документов

---

[1] Великанова С. С. Нормативно-правовые основы, регулирующие процесс обучения персонала и его документационное обеспечение персонала [Электронный ресурс] // С. С. Великанова. SCIENCE TIME. 2015. № 11. С. 130-136. Электрон. версия печат. пуб. URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=25101259 (дата обращения: 16.05.2019).

[2] Иванова Е. Ю. Правовое регулирование дополнительного образования [Электронный ресурс] // Е. Ю. Иванова. Амурский научный вестник. 2016. № 4. С. 34-42. Электрон. версия печат. публ. URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=28101860 (дата обращения: 29.05.2019).

[3] Сидоренко Е. В. Роль документов в системе менеджмента качества [Электронный ресурс] // Е. В. Сидоренко. Вестник РГГУ. 2015. № 12. С. 132-141. Электрон. версия печат. публ. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/rol-dokumentov-v-sisteme-menedzhmenta-kachestva-1 (дата обращения: 28.05.2019).

как инструмента управления качеством. Проанализированный международный опыт в вопросах организации деловой деятельности позволяет по-новому взглянуть на документы, которые регламентируют порядок выполнения типовых повторяющихся операций (инструкции, регламенты). На основе проведенного исследования автор делает вывод о необходимости улучшения документационного обеспечения управления персоналом внутри организации с учетом современных требований.

Документационное обеспечение сферы управления развитием персонала предполагает создание определенных видов документов, в которых фиксируется конкретная информация по обучению. Еще одна статья С.С. Великановой[1] посвящена вопросам создания, технологии обработки и хранения документов по обучению персонала, которые являются частью кадровой документации. Автором повторно произведен анализ нормативно-методической и нормативно-правовой базы процесса обучения персонала, а также в виде графической схемы представлен полный цикл обучения персонала в организации, начиная с определения потребности и заканчивая оценкой результатов обучения. С.С. Великанова подробно характеризует содержание и этапы процесса обучения, а также состав и структуру документов, которые создаются на каждом из этих этапов.

Регулировать бизнес-процессы в организации можно при помощи локальных нормативных актов. За несоблюдение локальных нормативных актов работники организации могут быть привлечены к дисциплинарной ответственности. Информация о видах локально-нормативных актов в современных организациях содержится в статьях Е.Н. Кожановой. Одна из

[1] Великанова С. С. Документационное обеспечение процесса обучения персонала [Электронный ресурс] // С. С. Великанова, З. В. Аракчеева, Н. В. Кожушкова. Современные проблемы науки и образования. 2017. № 2. 8 с. Электрон. версия печат. публ. URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=29036278 (дата обращения: 20.05.2019).

статей этого автора[1] имеет теоретический характер, в другой[2] приводится подробный разбор одного из видов локальных документов – регламента. Расписана его структура, определены основные реквизиты, которые должны присутствовать на финальном этапе подготовки. Статьи Е.Н. Кожановой представляют особый интерес для анализа регламентов конкретной организации и определения степени их соответствия современным требованиям.

Таким образом, анализ работ, посвященных указанным проблемам показал, что в сфере документирования ключевых процессов системы управления развития персонала есть определенные пробелы. Комплекс законов и нормативно-правовых актов в отношении регулирования отдельных кадровых вопросов, в частности, в области управления персоналом, пусть и является достаточно полным, однако не лишен недостатков. Нет ответа на вопрос, возможна ли координация документирования ключевых процессов системы управления развития персонала в масштабах страны и не повлечёт ли это создание нового пласта документации.

Особую настороженность вызывает стремление некоторых организаций создавать документы, в которых нет особой надобности, и работа чаще всего осуществляется по принципу «чем больше – тем лучше». В частности, специального исследования требуют вопросы, связанные с разработкой локальной нормативной документации, которая регулирует обучение персонала в конкретной организации, но, к сожалению, не все организации понимают истинное назначение указанных документов. Кроме того, вне поля зрения специалистов остаются вопросы организации хранения таких документов, сроков их хранения и т.д.

---

[1] Кожанова Е. Н. Регламенты по делопроизводству: самые необходимые и просто полезные [Электронный ресурс] // Е. Н. Кожанова. Секретарь-референт. 2017. № 5.Электрон. версия печат. публ. URL: https://www.profiz.ru/sr/5_2017/poleznye_reglamenty/ (дата обращения: 27.05.2019).

[2] Кожанова Е. Н. Составляем регламент (на примере бизнес-процессов делопроизводства) [Электронный ресурс] // Е. Н. Кожанова. Секретарь-референт.2014. № 9. Электрон. версия печат. публ. URL: https://www.profiz.ru/sr/9_2014/reglament/ (дата обращения: 27.05.2019).

В целом же, изучение работ, посвященных различным аспектам документирования процессов развития персонала, подтверждает необходимость обращения к изучению опыта различных организаций для его осмысления, обобщения наиболее эффективных практик и определения перспективных направлений оптимизации документной системы в этой сфере.

Объектом данного исследования является управление развитием персонала в современной организации. **Предмет исследования** – документная система в сфере управления развитием персонала в филиале АО «Связьтранснефть» - «Сибирское ПТУС».

Публичное Акционерное Общество «Транснефть» – это крупнейшая российская транспортная монополия, которая является оператором магистральных нефтепроводов России. Компания управляет более чем 60 дочерними обществами, в том числе и АО «Связьтранснефть». АО «Связьтранснефть» – старейшее дочернее предприятие ПАО «Транснефть», которое не только сопровождает проекты внедрения корпоративных информационных систем, но и является единым сетевым интегратором и оператором связи для организаций системы «Транснефть». Сегодня филиалы «Связьтранснефти» расположены по всей стране от Новороссийска до Хабаровска и осуществляют деятельность в более чем 60 субъектах Российской Федерации. Главный офис находится в Москве.

Один из филиалов «Связьтранснефти», а именно Сибирское производственно-техническое управление связи (ПТУС), находится в г. Томске. История Сибирского ПТУС ведет свой отсчет с образования Томской эксплуатационно-технической конторы связи в 1971 году. В 1984 году предприятие было реорганизовано в Сибирское производственно-техническое управление связи[1].

Целью магистерской диссертации является определение перспективных направлений оптимизации системы управления документами в сфере развития

[1] Историческая справка АО «Связьтранснефть» - Сибирское ПТУС [Электронный ресурс] // URL: https://svyaz.transneft.ru/about/filials/sibptus/ (дата обращения: 22.05.2019).

персонала в филиале АО «Связьтранснефть» - «Сибирское ПТУС». Для достижения этой цели были поставлены следующие **задачи**:

1) дать характеристику нормативных документов различных уровней иерархии, регламентирующих процессы обучения персонала;

2) составить комплексное представление об основных принципах, направлениях и методах управления профессиональным развитием персонала в современной организации;

3) определить влияние общего организационного контекста на особенности управления развитием персонала в филиале АО «Связьтранснефть» - «Сибирское ПТУС»;

4) проанализировать состав документов, регламентирующих и сопровождающих планирование и организацию обучения персонала в филиале АО «Связьтранснефть» - «Сибирское ПТУС»;

5) выявить возможности для совершенствования документной системы в сфере управления развитием персонала в филиале АО «Связьтранснефть» - «Сибирское ПТУС» на основе сопоставления фактических процессов обучения и порядка их документирования с требованиями нормативных актов и современными тенденциями.

Методологическая основа исследования определяется ключевыми принципами системного подхода (иерархичность систем, первичность целого, взаимосвязь и взаимозависимость компонентов системы, единство структуры и процессов и др.). Так, филиал АО «Связьтранснефть» - «Сибирское ПТУС» рассматривается как подсистема ПАО «Транснефть», что позволяет учесть влияние вышестоящих органов управления на планирование и организацию обучения персонала в филиале. В свою очередь, документная система в сфере управления развитием персонала представлена:

1) в единстве статических (состав документов) и динамических (документированные процедуры) аспектов;

2) как подсистема в рамках общей документной системы организации;

3) как совокупность элементов, которые должны быть взаимосвязанными и взаимозависимыми.

Характер рассматриваемых в работе вопросов обусловил использование комплекса общенаучных и специальных методов исследования.

Метод анализа предназначен для изучения структуры документации в системе управления персоналом, выявления иерархии и взаимосвязей различных видов документов, определения основных этапов и процедур в управлении развитием персонала для формулирования требований к их документированию.

Метод синтеза позволяет определить основные параметры документной системы, обеспечивающей эффективность процессов развития персонала.

Метод непосредственного наблюдения является важным методом для исследования, поскольку есть возможность включиться в работу данного предприятия, а также изнутри изучить и дать характеристику существующим бизнес-процессам.

Метод классификации помогает систематизировать полученную информацию о формах обучения персонала, а также о видовом составе документов организации.

Метод моделирования применяется для визуализации содержания и логики бизнес-процессов в системе управления персоналом и выделения ключевых этапов, которые должны найти свое отражение в документированных процедурах[1]. При составлении модели используется модель и нотация бизнес-процессов BPMN (Business Process Model and Notation) – методология моделирования, анализа и реорганизации бизнес-процессов. При выполнении процесса можно описывать различные события, которые оказывают влияние на ход процесса: старт процесса, его завершение, смена статуса документа, получение сообщения и многое другое.

Метод сравнения применяется для сопоставления нормативно закрепленных правил и процедур с фактическим состоянием дел в

[1] Модель ключевого подпроцесса «Формирование плана обучения» представлена в приложении А.

организации. Выводы, полученные на основе данной методики, имеют важное значение для разработки рекомендаций по корректировке как состава, так и содержания документов, создаваемых в процессе управления обучением персонала.

В диссертации используется также специальный метод – метод формулярного анализа. Благодаря применению метода формулярного анализа в магистерской диссертации можно получить необходимые сведения о типовых образцах документов, которые наиболее часто используются при создании различных документов, а также изучить специфику внутренней структуры данных документов.

Источниковую базу исследования составили следующие группы источников:

I. Нормативно-правовые акты Российской Федерации.

Важной задачей законодательства РФ в области системы управления персоналом является правовое регулирование трудовых отношений, которые складываются между работодателем и работником. Нормативно-правовое обеспечение системы управления персоналом осуществляется на следующих уровнях.

Основой всего законодательства страны является, Конституция РФ[1], которая имеет высшую юридическую силу. Конституция закрепляет за человеком право на образование.

Основным документом, которым обязан руководствоваться в своей работе менеджер по управлению персоналом любой организации, является Трудовой кодекс Российской Федерации (далее ТК РФ)[2]. Нормы, которые закреплены ТК РФ, регулируют порядок приема и увольнения сотрудников,

---

[1] Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г.) (с поправками от 30 декабря 2008 г., 5 февраля, 21 июля 2014 г.). [Электронный ресурс] // ГАРАНТ.РУ Информационно-правовой портал. Электрон. дан. 2019. URL: http://ivo.garant.ru/#/document/10103000/paragraph/2:1 (дата обращения: 20.05.2019).

[2] Трудовой Кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс] : федер. закон от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ : (ред. От 30.июня 2006 г. № 90-ФЗ) // КонсультантПлюс: справ. Правовая система. Версия Проф. Электрон. дан. М., 2019. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/c3aa977f4da67be89baf817897b74530882cca55 (дата обращения: 20.05.2019).

организацию их рабочего времени и времени отдыха, условия выплаты заработной платы, основные права и обязанности работодателя по подготовке и переподготовке кадров, а также предоставление работникам различных льгот и компенсаций.

Имело значение также изучение Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации»[1], который устанавливает, что в Российской Федерации реализуются два вида профессиональных программ: основные профессиональные и дополнительные профессиональные. Основные профессиональные программы обучения разрабатываются в соответствии с федеральными государственными образовательными стандартами (ФГОС) или образовательными стандартами, а дополнительные профессиональные программы, т.е. программы профессиональной переподготовки – на основании профессиональных стандартов, а также требований, соответствующих ФГОС среднего профессионального и (или) высшего образования.

Порядок организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам определяется Приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 1 июля 2013 г. № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам»[2]. Согласно этому приказу минимально допустимый срок освоения программ повышения квалификации не может быть менее 16 часов, а срок освоения программ профессиональной переподготовки - менее 250 часов.

II. Нормативно-методические акты.

---

[1] Об образовании в Российской Федерации [Электронный ресурс]: федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ // Консультант Плюс: справочно-правовая система. Электрон. дан. М., 1997-2019. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174 (дата обращения: 20.05.2019).

[2] Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам [Электронный ресурс]: приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 01 июля 2013 № 499 // ГАРАНТ.РУ Информационно-правовой портал. Электрон. дан. 2019. URL: http://base.garant.ru/70440506/ (дата обращения: 21.05.2019).

Требования к категориям документации по управлению качеством сформулированы в международных стандартах системы менеджмента качества. Одним из документов, который по своей структуре и назначению идентичен стандарту ИСО, является ГОСТ Р ИСО 10015-2007 Менеджмент организации. Руководящие указания по обучению[1]. Он устанавливает перечень требований к проведению анализа потребностей в обучении, дает руководящие указания по организации и подготовке обучения персонала, подробно описывая четыре стадии процесса обучения. ГОСТ предлагает в качестве примера различные графические модели процесса обучения, а также закрепляет перечень необходимых документов, которые требуются для сопровождения процесса обучения персонала. Указанный документ был использован в качестве основного источника для решения задачи, связанной с анализом существующего состава документов, которые сопровождают планирование и организацию обучения в филиале АО «Связьтранснефть» - «СибПТУС».

Для выявления существующих требований к программам обучения в качестве источников были привлечены соответствующие федеральные государственные образовательные стандарты (ФГОС) и профессиональные стандарты.

III. Нормативные документы ПАО «Транснефть» и АО «Связьтранснефть».

Для формирования общего представления об организационной системе, компонентом которой является Сибирское ПТУС, были использованы уставы ПАО «Транснефть» и АО «Связьтранснефть». Уставы включают основные положения и правила, которые касаются правового статуса организации, её организационной формы, структуры и устройства организаций, в них закреплены основные цели и задачи организаций, а также перечислены основные виды деятельности.

[1] ГОСТ Р ИСО 10015-2007 Менеджмент организации. Руководящие указания по обучению [Электронный ресурс] // Электронный фонд правовой и нормативно-технической информации Электрон. дан.2019. URL: http://docs.cntd.ru/document/1200062244 (дата обращения: 21.05.2019).

Еще один документ, который был использован в работе – Коллективный договор системы АО «Связьтранснефть»[1]. Данный документ обеспечивает социально-экономические права нефтепроводчиков, выстраивает отношения работодателя и работника и социальную атмосферу в коллективе. В коллективном договоре закрепляется обязанность предприятия-работодателя по организации и проведению профессиональной подготовки и переподготовки кадров.

В политике «ПАО Транснефть» в области управления персоналом[2] отражены основные принципы, задачи, которые ставит перед собой Компания для повышения эффективности подготовки кадров.

Привлечение в качестве источника Положения о службе кадров филиала АО «Связьтрансфнеть» - «Сибирское ПТУС»[3] позволило определить роль и функции службы кадров в процессе планирования и организации обучения персонала, а также принципы его взаимодействия с другими структурными подразделениями в решении соответствующих задач.

В исследовании также были проанализированы должностные инструкции работников службы кадров, с целью установления лиц, ответственных за подготовку и организацию обучения персонала организации.

Основные нормативные рамки процесса управления профессиональным развитием персонала задает Руководящий документ под названием «Магистральный трубопроводный транспорт нефти и нефтепродуктов. Обучение персонала ПАО «Транснефть» и организаций системы «Транснефть». Планирование и организация»[4]. Данный документ послужил

---

[1] Коллективный договор системы АО «Связьтранснефть» принят на конференции трудового коллектива 21.12.2016 / АО «Связьтранснефть». М, 2016.

[2] Политика «ПАО Транснефть» в области управления персоналом утверждена приказом ПАО «Транснефть» от 28.11.2017 № 199 / ПАО «Транснефть». М, 2017. 6 с.

[3] Положение о службе кадров филиала АО «Связьтрансфнеть» - «Сибирское ПТУС» утверждено директором филиала АО «Связьтрансфнеть» - «Сибирское ПТУС» 16.02.2018 / АО «Связьтрансфнеть» - «Сибирское ПТУС» – Томск, 2018. – 6 с.

[4] РД-03.100.30-КТН-072-17 «Магистральный трубопроводный транспорт нефти и нефтепродуктов. Обучение персонала ПАО «ТРАНСНЕФТЬ» и организаций системы «ТРАНСНЕФТЬ». Планирование и организация» РД-03.100.30-КТН-072-17 «Магистральный трубопроводный транспорт нефти и нефтепродуктов. Обучение персонала ПАО «ТРАНСНЕФТЬ» и организаций системы «ТРАНСНЕФТЬ». Планирование и организация» Утвержден приказом ПАО «Транснефть» от 06.06.2017 №105 / ПАО «Транснефть» М, 2017. 81 с.

основным источников для анализа существующей системы документирования процесса управления профессиональным развитием персонала ПАО «Транснефть», а также определения возможных направлений оптимизации этой системы.

IV. Периодическая печать и официальные сайты сети Интернет.

К периодическим изданиям можно отнести журнал «Трубопроводный транспорт нефти», который издается с 1993 года. Данное корпоративное издание создано для регулярного освещения производственной деятельности ПАО «Транснефть» и ее дочерних обществ, а также для освещения научно-технических и практических проблем трубопроводного транспорта нефти и путей их решения. Несколько номеров указанного издания были использованы для сбора сведений о том, какие мероприятия в области управления развитием персонала были проведены, а какие только собираются проводить.

Официальные сайты сети Интернет – как особый источник, предоставляет актуальную информацию по вопросам текущей деятельности крупных российских организаций: ПАО «Транснефть»[1] и АО «Связьтранснефть»[2]. В частности, для исследования были использованы основные сведения об организации, направлениях её деятельности, историческая справка, структура ПАО «Транснефть» и ее дочерних обществ и т.д.

Научная новизна магистерской диссертации состоит в определении основных компонентов документной системы в сфере управления развитием персонала, необходимых для повышения эффективности процессов профессионального обучения в современных условиях.

Практическая значимость диссертации заключается в разработке возможных направлений по совершенствованию существующих

[1] Официальный сайт ПАО «Транснефть» [Электронный ресурс] // URL: https://www.transneft.ru (дата обращения: 22.05.2019).

[2] Официальный сайт АО «Связьтранснефть» [Электронный ресурс] // URL: https://svyaz.transneft.ru (дата обращения: 22.05.2019).

документированных процессов в АО «Связьтранснефть» в области управления развитием персонала.

Теоретическая значимость исследования заключается в расширении знаний о видовом составе документного комплекса и документировании основных бизнес-процессах в сфере управления развитием персонала.

Структура магистерской диссертации определена целью и задачам исследования. Исследование состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников и литературы, приложений. Ввиду наличия в документах, подробной характеристике и анализу которых посвящена вторая глава, информации для служебного пользования, в соответствии с п. 3.2. «Регламента размещения текстов выпускных квалификационных работ в электронной библиотеке НИ ТГУ», данная глава не может быть размещена в открытом доступе на сайте Научной библиотеки НИ Томского государственного университета.

Глава 1 Нормативно-правовые, организационные и теоретические основы процесса обучения персонала организации

1.1 Законодательное регулирование процессов обучения персонала и специфика организационного контекста ПАО «Транснефть»

Для Российской Федерации, как и для любого государства, особое значение имеет профессионализм граждан, совершенствование его качества и результативность труда. Поэтому в настоящее время проблема обучения персонала в нашей стране приобретает особую актуальность.

Для достижения этих целей государством разрабатываются законодательные акты, которые гарантируют и регулируют профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации персонала, все это можно назвать профессиональным обучением. Дополнительное профессиональное образование является самостоятельным подвидом дополнительного образования, который направлен на удовлетворение образовательных и профессиональных потребностей, способствующих профессиональному развитию человека. Данный вид образования осуществляется посредством реализации дополнительных профессиональных программ, таких как повышение квалификации и профессиональной переподготовки.

В настоящее время российское законодательство включает в себя комплекс документов различного уровня. Главным правовым актом, который имеет высшую юридическую силу на всей территории Российской Федерации, является Конституция РФ. 43 статья Конституции указывает на то, что каждый имеет право на образование[1], и никаким образом не конкретизирует способы и формы реализации этого права, тем самым, не ограничивая возможности и направления получения образования. Поэтому можно сделать вывод, что

[1] Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г.) (с поправками от 30 декабря 2008 г., 5 февраля, 21 июля 2014 г.), статья 43 [Электронный ресурс] // ГАРАНТ.РУ Информационно-правовой портал. Электрон. дан. 2019. URL: http://ivo.garant.ru/#/document/10103000/paragraph/2:1 (дата обращения: 20.05.2019).

конституционное право на образование реализуется в том числе и в праве работника на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение своей квалификации в порядке, который установлен Трудовым кодексом или иными федеральными законами. Данное право относится к числу основных трудовых прав работника[1].

Вторым нормативным актом, который закладывает основы в сфере трудовых отношений в целом и профессионального обучения в частности, является Трудовой кодекс РФ[2] (далее ТК РФ). В соответствии со статьей 1 ТК РФ основной задачей трудового законодательства является создание необходимых правовых условий для достижения оптимального согласования интересов сторон трудовых отношений, интересов государства, а также правовое регулирование трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений, в том числе по подготовке и дополнительному профессиональному образованию работников у работодателя.

Основные права и обязанности работодателя по подготовке и переподготовке кадров определены в ст. 196 ТК. Так, в IX разделе ТК РФ «Квалификация работника, профессиональный стандарт, подготовка и дополнительное профессиональное образование работников»[3] подробно описаны права, обязанности и ответственность работника и работодателя в процессе профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников. В данном разделе установлено, что работодатель самостоятельно определяет необходимость подготовки работников (профессиональное образование, профессиональное обучение,

---

[1] Орловский Ю. П. Трудовое право России: учебник. 3-е изд [Электронный ресурс] / Ю. П. Орловский. А. Ф. Нуртдинова, Д. Л. Кузнецов. М.: Контакт. Электрон. дан. 2010. URL: https://zakon.today/trudovoe-pravo_860/pravovoe-regulirovanie-sistemyi-obucheniya-55999.html (дата обращения: 20.05.2019).

[2] Трудовой Кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ: (ред. От 30.июня 2006 г. № 90-ФЗ) // КонсультантПлюс: справ. Правовая система. – Версия Проф. Электрон. дан. М., 2019. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/c3aa977f4da67be89baf817897b74530882cca55, (дата обращения: 20.05.2019).

[3] Трудовой Кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ: (ред. От 30.июня 2006 г. № 90-ФЗ), ст. 196 // КонсультантПлюс: справ. Правовая система. – Версия Проф. Электрон. дан. М., 2019. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/c3aa977f4da67be89baf817897b74530882cca55, (дата обращения: 15.05.2019).

дополнительное профессиональное образование). Тем не менее в ряде случаев, которые прямо предусмотрены федеральным законами (далее ФЗ), а также иными правовыми актами РФ (такими, как Закон о государственной гражданской службе[1], Закон об образовании в Российской Федерации[2] и др.), работодатель обязан проводить повышение квалификации своих работников (если это является условием выполнения работником определенных видов деятельности, например, работа водителя, работа с подъемными устройствами и т.п.).

Отдельное внимание стоит уделить ФЗ РФ «Об образовании в Российской Федерации»[3]. В указанном законодательном акте закреплены основные понятия, которые применяются по отношению к профессиональному обучению, определены формы и условия его реализации, правовое положение участников отношений в сфере образования, а также государственная политика и гарантии. В соответствии с ним образование в РФ подразделяется на общее образование, профессиональное образование, профессиональное обучение и дополнительное образование, обеспечивающие возможность реализации права на образование в течение всей жизни.

Как уже было сказано выше, необходимость в проведении постоянного обучения персонала, а также в целом важность менеджмента человеческих ресурсов подчеркивается в стандартах международной организации по стандартизации ИСО (речь идет о стандартах ИСО серии 9000, в дополнении к которым были разработаны стандарты серии 10000). На основании международного стандарта ИСО 10015:1999 «Менеджмент качества. Руководящие указания по обучению» был создан идентичный документ –

---

[1] О государственной гражданской службе Российской Федерации [Электронный ресурс]: федеральный закон от 27.07.2004 N 79-ФЗ (последняя редакция) // Консультант Плюс: справочно-правовая система. Версия Проф. Электрон. дан. М., 1997-2019. URL: http:// http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/ (дата обращения: 15.05.2019).

[2] Об образовании в Российской Федерации [Электронный ресурс]: федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ // Консультант Плюс: справочно-правовая система. Версия Проф. Электрон. дан. М., 1997-2019. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174 (дата обращения: 15.05.2019).

[3] Там же.

ГОСТ Р ИСО 10015-2007 «Руководящие указания по обучению»[1]. ГОСТ Р ИСО 10015-2007 содержит в себе указания к действиям, которые помогают руководству и персоналу организации решать проблемы, связанные с обучением. Помимо этого, он устанавливает требования при анализе потребностей в обучении, планировании и составлении программы обучения, проведении обучения, оценке результатов пройденного обучения, а также при мониторинге и улучшении процесса обучения для достижения поставленных целей. Кроме того, ГОСТ закрепляет перечень необходимых документов, которые требуются для сопровождения процесса обучения персонала.

Существуют и другие важные документы, требованиям которых должны соответствовать современные образовательные учреждения и в целом система образования. Совокупность требований, которые обязательны при реализации основных образовательных программ начального общего, основного общего, среднего (полного) общего, начального профессионального, среднего профессионального и высшего профессионального образования образовательными учреждениями, имеющими государственную аккредитацию закреплены Федеральными государственными образовательными стандартами (ФГОС)[2]. Органами власти, уполномоченными регулировать политику в сфере образования были разработаны 12 стандартов. ФГОСы призваны обеспечивать цельность образовательного пространства России, а также преемственность основных программ дошкольного, начального, среднего, профессионального и высшего образования.

ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»[3] установлено, что основные профессиональные образовательные программы разрабатываются в

---

[1] ГОСТ Р ИСО 9000-2015 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь [Электронный ресурс] // Электронный фонд правовой и нормативно-технической информации. Электрон.дан. 2019. URL: http://docs.cntd.ru/document/1200124393 (дата обращения: 05.06.2019).

[2] Федеральные государственные образовательные стандарты [Электронный ресурс] // URL: https://fgos.ru (дата обращения: 05.06.2019).

[3] Об образовании в Российской Федерации [Электронный ресурс]: федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ // Консультант Плюс: справочно-правовая система. Электрон. дан. М., 1997-2019. URL: http:// http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/38e6fc208f73b94f1595dbebf3aafb62c3f41281/ (дата обращения: 05.06.2019).

соответствии с ФГОС, а дополнительные профессиональные программы – программы профессиональной переподготовки – на основании профессиональных стандартов и требований, соответствующих ФГОС среднего профессионального и (или) высшего образования к результатам освоения образовательных программ.

Российским законодательством предусмотрены квалификационные требования к сотрудникам разных организаций и ведомств. Согласно статье 195.1. ТК РФ, «профессиональный стандарт – характеристика квалификации, необходимой работнику для осуществления определенного вида профессиональной деятельности, в том числе выполнения определенной трудовой функции»[1]. Применение профессиональных стандартов является обязательным условием разработки программ (модулей, частей программ), обеспечивающих готовность к выполнению того или иного вида (видов) профессиональной деятельности.

Профессиональные стандарты применяются:

а) работодателями – при формировании кадровой политики и в управлении персоналом, при организации обучения и аттестации работников, разработке должностных инструкций, присвоении тарифных разрядов работникам и установлении систем оплаты труда и т.д.;

б) образовательными организациями профессионального образования при разработке профессиональных образовательных программ;

в) при разработке в установленном порядке федеральных государственных образовательных стандартов профессионального образования.

Профессиональный стандарт состоит из единиц, каждая из которых соотносится с определенной трудовой функцией и определенным уровнем квалификации, а также содержит требования к выполнению конкретной

[1] Трудовой Кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ: (ред. От 30.июня 2006 г. № 90-ФЗ), ст. 195.1 // КонсультантПлюс: справ. Правовая система. Версия Проф. Электрон. дан. М., 2019. URL http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/e185e25735310e657309a01b515a25107fac8784/: (дата обращения: 05.06.2019).

трудовой функции. Таким образом, профессиональный стандарт должен четко описывать: название трудовой функции, действия, которые обеспечивают выполнение этой функции, характеристика квалификационного уровня и требуемые знания и умения.

Профессиональный стандарт призван унифицировать и привести к единому и высокому уровню профессиональную подготовку современных специалистов и управленцев в различных областях. Значение профессиональных стандартов на сегодняшний момент крайне велико, они фактически формулируют запрос работодателя/рынка на определенные компетенции работника, отсутствие которых не позволяет претендовать на соответствующую должностную позицию.

На основе законодательной базы (ст.8 ТК РФ[1]) затрагивающей различные аспекты документационного обеспечения процесса обучения персонала, работодатель вправе разрабатывать локальные (корпоративные) нормативно-методические документы по данному вопросу, которые составляют область корпоративного регулирования составления и ведения кадровой документации любой организации. Локальные нормативные акты должны содержать нормы трудового права и не противоречить законам РФ, иным нормативно-правовым актам, а также коллективному договору организации.

Локальная нормативно-методическая база, которая регулирует составление и ведение кадровой документации, предполагает создание системы работы с документами, учитывающей специфику и особенности документирования системы управления персоналом (в частности, процесса обучения персонала) в организации. Для реализации этой цели организации разрабатывают документы, которые закрепляют состав кадровой документации, требования к формам документов, правилам подготовки и

[1] Трудовой Кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ: (ред. От 30.июня 2006 г. № 90-ФЗ), ст. 8 // КонсультантПлюс: справ. Правовая система. Версия Проф. Электрон. дан. М., 2019. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/c3aa977f4da67be89baf817897b74530882cca55 (дата обращения: 29.05.2019).

оформления, описывают технологические процессы организации работы с кадровыми документами и способы, которые обеспечивают грамотное хранение документов[1].

Оценка качества документной системы в сфере управления развитием персонала и определение возможных направлений её оптимизации невозможны без учета общего организационного контекста, в котором реализуются процессы профессионального обучения сотрудников. Поэтому выбор в качестве предмета исследования документной системы в сфере управления развитием персонала в филиале АО «Связьтранснефть» - «Сибирское ПТУС» предполагает характеристику данной организации, в частности, её взаимоотношений с вышестоящими органами управления, профиля и масштаба деятельности и пр.

Одним из структурных звеньев крупной российской организации ПАО «Транснефть» является АО «Связьтранснефть». Акционерное общество «Связьтранснефть» является дочерним обществом ПАО «Транснефть» (до 30.06.2016 – Открытое акционерное общество «Акционерная компания по транспорту нефти «Транснефть») – зарегистрировано 16.09.1994 г. Московской регистрационной палатой. АО «Связьтранснефть» (АО «СТН» далее) – единый сетевой интегратор и оператор связи нефтепроводной отрасли для организаций системы «Транснефть». Своими корнями его история уходит в послевоенные годы. Вместе со строительством магистральных нефтепроводов для управления технологическими процессами транспортировки нефти требовалась единая система связи. И 7 мая 1949 года по распоряжению Совета министров СССР была организована Государственная Союзная контора связи, в штате которой было всего 55 человек. Именно с этого момента начинается становление нефтепроводной

[1] Великанова С. С. Нормативно-правовые основы, регулирующие процесс обучения персонала и его документационное обеспечение персонала [Электронный ресурс] // С. С. Великанова. SCIENCE TIME. 2015. № 11. С. 130-136. Электрон. версия печат. пуб. URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=25101259 (дата обращения: 16.05.2019).

технологической связи и ее расширение за счет строительства в основном воздушных линий.

АО «СТН» осуществляет работу по следующим направлениям деятельности[1]:

- обеспечение всеми видами технологической и оперативно-производственной связи объектов транспорта и добычи нефти в соответствии с правилами технической эксплуатации магистральных нефтепроводов.
- предоставление услуг в области связи юридическим и физическим лицам в соответствии с действующим законодательством.
- внешнеэкономическая деятельность, в том числе обеспечение технологической и оперативно-производственной связью транспортировку нефти на экспорт.
- развитие и эксплуатация сетей связи: техническое обслуживание, проектирование, строительство и реконструкция, капитальный ремонт, ввод в эксплуатацию.
- эксплуатация и техническое обслуживание систем охранной и пожарной сигнализаций.
- осуществление других видов деятельности в области связи.

Одной из основных задач Общества является цифровизация сети связи для создания единого информационного пространства Компании. АО «СТН» нацелено на формирование мультисервисной корпоративной сети и внедрение на ее базе единой ведомственной сети передачи данных, а также сохранение и повышение технологической и эксплуатационной надежности, отказоустойчивости и эффективности системы технологического управления транспортировкой нефти.

В настоящее время предприятие имеет 13 филиалов на территории РФ, которые предоставляют широкий спектр телекоммуникационных услуг

[1] Деятельность АО «Связьтранснефть» [Электронный ресурс] // URL: https://svyaz.transneft.ru/about/deyatelnost/ (дата обращения: 26.05.2019).

предприятиям нефтегазового комплекса. Одним из филиалов является Сибирское производственно-техническое управление связи. Границы обслуживания сооружений связи Сибирского ПТУС распространяются на три субъекта Российской Федерации: Томскую, Кемеровскую области и Ханты-Мансийский автономный округ – Югра. Общая протяженность линий передачи первичной сети составляет свыше 160 километров кабельных линий связи и более 1200 километров – цифровых радиорелейных линий связи.

Сибирский филиал предоставляет технологическую и оперативно-производственную связь, техническое обслуживание и текущий плановый ремонт оборудования связи Томскому, Парабельскому и Стрежевскому районным нефтепроводным управлениям АО «Транснефть – Центральная Сибирь». Филиал АО «Связьтранснефть» - «Сибирское ПТУС» имеет 4 структурных подразделения:

- Томский цех электросвязи;
- Стрежевской цех электросвязи;
- Парабельский цех электросвязи;
- Кедровский цех электросвязи.

В настоящее время в Сибирском филиале трудится около 320 человек. В своей деятельности организация руководствуется законодательством Российской Федерации (включая ФЗ «Об акционерных обществах», за исключением положений главы XI). Правовой статус общества закреплен Уставом организации. Официальное название в соответствии с уставом – Акционерное общество «Связь объектов транспорта и добычи нефти» (АО «Связьтранснефть»). Организация является самостоятельным юридическим лицом, которое вправе иметь штампы и бланки со своим наименованием, собственную эмблему, а также зарегистрированный товарный знак и другие средства визуальной идентификации.

Публичное акционерное общество «Транснефть» является крупнейшей транспортной монополией и оператором магистральных нефтепроводов и нефтепродуктов. На сегодняшний день компания владеет 68,4 тыс.

километров магистральных трубопроводов, более 500 перекачивающими станциями, 24,4 млн кубометров резервуарных ёмкостей. Компания транспортирует 84% добываемой в России нефти и 26% производимых светлых нефтепродуктов.

ПАО «Транснефть» является правопреемником Главного производственного управления по транспортировке и поставкам нефти (Главтранснефть) Миннефтепрома СССР. В виде открытого акционерного общества «Транснефть» зарегистрирована Московской регистрационной палатой 26 августа 1993 года (с 21.07.2016 компания ОАО «Транснефть» была переквалифицирована в Публичное акционерное общество (ПАО «Транснефть»)). Штаб-квартира находится в Москве[1].

На сегодняшний день компания является стратегическим публичным акционерным обществом, которое осуществляет управление системой магистральных нефтепроводов и нефтепродуктопроводов, а также их охрану. Свою деятельность организация реализует по следующим направлениям[2]:

- оказание услуг в области транспортировки нефти и нефтепродуктов по системе магистральных трубопроводов в Российской Федерации и за ее пределы;
- проведение профилактических, диагностических и аварийно-восстановительных работ на магистральных трубопроводах;
- координация деятельности по комплексному развитию сети магистральных трубопроводов и других объектов трубопроводного транспорта;
- взаимодействие с трубопроводными предприятиями других государств по вопросам транспортировки нефти и нефтепродуктов в соответствии с межправительственными соглашениями;

[1] Транснефть [Электронный ресурс] // URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/Транснефть (дата обращения: 25.05.2019).

[2] О компании ПАО «Транснефть» [Электронный ресурс] // URL: https://www.transneft.ru/about/ (дата обращения: 25.05.2019).

– участие в решении задач научно-технического и инновационного развития в трубопроводном транспорте, внедрение нового оборудования, технологий и материалов;

– привлечение инвестиций для развития производственной базы, расширения и реконструкции объектов организаций системы ПАО «Транснефть»;

– организация работы по обеспечению охраны окружающей среды в районах размещения объектов трубопроводного транспорта.

Компания также вправе осуществлять иные виды деятельности, которые не запрещены действующим законодательством.

ПАО «Транснефть» руководствуется в своей деятельности действующим законодательством Российской Федерации, а также Уставом. Согласно Уставу (ст. 3) организация имеет право создавать филиалы и открывать представительства на территории Российской Федерации и за рубежом, которые осуществляют свою деятельность от имени компании. ПАО «Транснефть» вправе вступать в объединения с другими предприятиями и организациями любой формы собственности в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации на добровольной основе. Уставом предусмотрено право создавать в установленном порядке предприятия, международные объединения и организации на территории России и за рубежом, а также входить в состав созданных совместных предприятий, международных объединений и организаций на территории России и за рубежом[1].

Президентом ПАО на основании установленных Советом директоров критериев ежегодно утверждается Перечень организаций системы

[1] Устав ПАО «Транснефть» утвержден решением Общего собрания акционеров ОАО «АК «Транснефть» распоряжением Федерального агентства по управлению государственным имуществом от 30.06.2016 № 520-р [Электронный ресурс] // URL: https://www.transneft.ru/u/section_file/24282/ystav_pao.pdf (дата обращения: 29.05.2019).

«Транснефть»[1]. В настоящее время в управлении под именем ПАО «Транснефть» находится более 60 дочерних обществ: транспортные организации, сервисные организации, вспомогательные организации. Контроль над деятельность организаций централизованный. Обеспечением технологической связи объектов магистральных нефтепроводов занимается сервисная организация АО «Связьтранснефть».

Подготовку и распространение нормативных документов ПАО «Транснефть» осуществляет еще одно дочернее общество – ООО «НИИ Транснефть»[2] (организация официально уполномочена на распространение НД на основании соответствующего договора) в рамках деятельности по ведению отраслевого информационного фонда ПАО «Транснефть». Созданные нормативные документы, как правило, распространяются на все структурные подразделения ПАО «Транснефть» и организации системы «Транснефть». По предложению Совета директоров происходит утверждение нормативных внутренних документов, регулирующих деятельность Компании.

Работодатели в настоящее время вправе принимать участие в разработке проектов профессиональных стандартов. В соответствии с Планом внедрения профессиональных стандартов в ПАО «Транснефть» и организациях системы «Транснефть» на 2016–2020 гг. была осуществлена подготовка к внедрению профессиональных стандартов[3]. Главной целью является организация

---

[1] В соответствии с РД-03.100.30-КТН-072-17: «Организации, осуществляющие на основании устава и/или гражданско-правового договора деятельность, связанную с транспортировкой по магистральным трубопроводам нефти и нефтепродуктов и/или любую из таких функций как: обеспечение работоспособности (эксплуатации); финансовой стабильности; безопасности; социального и/или информационного обеспечения деятельности объектов/предприятий магистрального трубопроводного транспорта, если в таких организациях ПАО «Транснефть» и/или его дочерние общества являются учредителями, либо участниками (акционерами), владеющими в совокупности более чем 20 процентами долей (акций и т.п.)».

[2] Деятельность ООО «НИИ Транснефть» [Электронный ресурс] // URL: https://niitn.transneft.ru/about/activity/ (дата обращения: 26.05.2019).

[3] Об особенностях применения профессиональных стандартов в части требований, обязательных для применения государственными внебюджетными фондами Российской Федерации, государственными или муниципальными учреждениями, государственными или муниципальными унитарными предприятиями, а также государственными корпорациями, государственными компаниями и хозяйственными обществами, более пятидесяти процентов акций (долей) в уставном капитале которых находится в государственной собственности или муниципальной собственности [Электронный ресурс]: Постановление Правительства РФ от 27 июня 2016 г. N 584 // ГАРАНТ.РУ Информационно-правовой портал. Электрон. дан. 2019. URL: http://ivo.garant.ru/#/document/71431038/paragraph/1:1 (дата обращения: 29.05.2019).

профессиональной подготовки и переподготовки с учетом требований профессиональных стандартов. Разработка проектов профессиональных стандартов осуществляется в соответствии с нормативной законодательной базой РФ[1]. Рассмотрение пакета профессиональных стандартов происходит в Национальном совете при Президенте Российской Федерации по профессиональным квалификациям. В качестве уже разработанных профессиональных стандартов можно выделить: ПС «Специалист по транспортировке по трубопроводам нефти и нефтепродуктов»; ПС «Работник по эксплуатации трубопровода нефти и нефтепродуктов», ПС «Электромеханик по средствам автоматики и приборам технологического оборудования в нефтегазовой отрасли» и др. Более подробно с проектами профстандартов можно ознакомиться на сайте ООО «НИИ Транснефть»[2].

Подготовка и обучение кадров для системы трубопроводного транспорта является одной из основных задач и ведется по всем направлениям, которые предусмотрены законодательством Российской Федерации. Потребность в подготовке и обучении есть постоянно. Целевая подготовка специалистов по программам высшего образования осуществляется в рамках договоров ПАО «Транснефть» и ее дочерних компаний с профильными вузами.

Оценивая масштаб и технологическую сложность деятельности ПАО «Транснефть», руководство организации с целью обеспечения высокого уровня социальной защищенности работников организации, стремится проводить свою работу эффективно, добиваясь при этом устойчивых показателей при решении задач, которые связаны с привлечением и удержанием квалифицированного персонала.

---

[1] Разработка профессиональных стандартов [Электронный ресурс] // URL: https://niitn.transneft.ru/sustainable_development/pro-standart/razrabotka-professionalnih-standartov/ (дата обращения: 29.05.2019).

[2] Проекты профессиональных стандартов, разработанные ПАО «Транснефть» [Электронный ресурс] // URL: https://niitn.transneft.ru/sustainable_development/pro-standart/proekti-professionalnih-standartov-razrabotannie/ (дата обращения: 29.05.2019).

Коллективным договором АО «Связьтранснефть» закрепляется обязанность предприятия-работодателя по организации и проведения профессиональной подготовки и переподготовке кадров.

Основная цель кадровой политики ПАО заключается в укомплектовании системы магистральных нефтепроводов кадрами требуемого численно-квалификационного состава. Для реализации данной цели была разработана политика в области управления персоналом. Обязательства ПАО «Транснефть» в области управления персоналом распространяются на все структурные подразделения ПАО «Транснефть» и организации системы «Транснефть».

Одной из важнейших задач политики в области управления персоналом является совершенствование и повышение качества подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров. Решать поставленную задачу организация намерена посредством проведения следующих мероприятий:

- определение потребности в обучении, исходя из перспективной динамики набора персонала, с учетом территориального планирования обучения и реализации инвестиционных проектов;
- применение единых программ дополнительного профессионального образования персонала в профильных образовательных организациях;
- совершенствование взаимоотношений с профильной группой ведущих образовательных организаций всех уровней профессионального образования (среднего и высшего), а также построение механизмов взаимовыгодного сотрудничества с образовательными организациями среднего общего образования (школы, лицеи и пр.);
- формирование корпоративных компонентов образовательных стандартов и требований к программам обучения на основе программ стратегического и инновационного развития ПАО «Транснефть»;

– планирование и системное проведение подготовки кадров высшей квалификации (кандидатов наук) с учетом инновационной и инвестиционной деятельности ПАО «Транснефть».

Для успешного функционирования и организации работы кадрового подразделения разрабатывается организационно-распорядительный документ, который закрепляет его статус, порядок образования, права, обязанности, функции и место в системе управления предприятием. В филиале АО «СТН» - «СибПТУС» таким документом является Положение о службе кадров.

В своей деятельности служба кадров руководствуется действующим законодательством РФ, ФЗ «О связи», нормативными актами федеральных органов исполнительной власти, Уставом АО «СТН», Положением о филиале, решениями (приказами, распоряжениями, указаниями) органов управления ПАО «Транснефть», АО «СТН», Политикой ПАО в области охраны труда, энергоэффективности, промышленной и экологической безопасности, регламентами, стандартами, руководящими документами ПАО, в том числе «Системой экологического качества», «Системой управления охраной труда», «Системой управления промышленной безопасностью», Правилами пожарной безопасности на объектах ПАО «Транснефть», Коллективным договором, Правилами внутреннего трудового распорядка и положением о службе кадров.

Важной задачей службы кадров является организация и проведение подготовки и повышения квалификации кадров. Исполнением и координацией работ в области обучения и повышения квалификации в филиале занимается инженер по подготовке кадров. В перечень его обязанностей входит: заключение договоров с учебными заведениями по статье подготовки кадров, повышения квалификации и переподготовки работников; формирование плана подготовки кадров, внесение сведений об обучении в личные дела работников, личные карточки, трудовые книжки; создание приказов о направлении работников на обучение и др.

С целью установления единых требований к планированию, организации и периодичности обучения персонала ПАО «Транснефть» и организаций системы «Транснефть» был разработан Руководящий документ под названием «Магистральный трубопроводный транспорт нефти и нефтепродуктов. Обучение персонала ПАО «Транснефть» и организаций системы «Транснефть». Планирование и организация»[1]. Данный документ фактически задает нормативные рамки процесса управления профессиональным развитием персонала во всех структурных звеньях организации, а потому его анализ является важной предпосылкой и необходимым условием как для характеристики существующей системы документирования данного процесса, так и для определения возможных направлений оптимизации этой системы[2]. РД также содержит в себе формы документов, которые сопровождают процесс подготовки и организации процесса обучения персонала[3].

В целом, существующая в ПАО «Транснефть» централизованная система управления всеми ключевыми бизнес-процессами, включая процессы развития персонала, предполагает высокий уровень регламентации этих процессов и использование типовых организационных решений во всех программно-целевых и линейно-функциональных подсистемах. В этой связи к качеству документов, регламентирующих планирование и организацию обучения сотрудников, должны предъявляться повышенные требования, связанные с чрезвычайно широким масштабом их применения. При этом параметры этих регламентов, по-видимому, должны отражать не только нормативные требования федерального уровня и специфику организационных условий ПАО «Транснефть», но и современные тенденции в развитии технологий и методов обучения персонала.

---

[1] РД-03.100.30-КТН-072-17 «Магистральный трубопроводный транспорт нефти и нефтепродуктов. Обучение персонала ПАО «ТРАНСНЕФТЬ» и организаций системы «ТРАНСНЕФТЬ». Планирование и организация» Утвержден приказом ПАО «Транснефть» от 06.06.2017 №105 / ПАО «Транснефть». М, 2017. 81 с.

[2] Анализ данного документа представлен в разделе 2.2 главы 2.

[3] Некоторые формы документов РД приведены в приложениях Б, В, Г, Д, Е.

1.2 Основные направления и методы обучения персонала в современной организации

Главным элементом в системе развития интеллектуального потенциала персонала выступает обучение как целенаправленный процесс овладения новыми знаниями, навыками и умениями. А. Я. Кибанов – автор множества книг по управлению персоналом, предлагает следующее определение: «Профессиональное обучение – процесс формирования у сотрудников организации специфических профессиональных навыков посредством специальных методов обучения»[1].

Основными видами обучения персонала в организации являются[2]:

1. Подготовка новых сотрудников. Представляет собой начальное профессиональное обучение лиц, которые впервые пришли в организацию. Осуществляется приобретение знаний, умений, навыков, а также способов общения, которые направлены на выполнение определенных производственных задач.

2. Переподготовка или переобучение. Обучение, которое формируется с целью изучения и получения новых профессий, в соответствии с изменившимися требованиями производственного процесса.

3. Повышение квалификации. Обучение, которое направлено на последовательное поддержание и совершенствование имеющихся профессиональных навыков и знаний, в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности.

4. Обучение смежным профессиям. Организация обучения с целью расширения профессионального мастерства, подготовки к работе в условиях применения коллективных норм организации труда, а также при необходимости совмещения профессий.

---

[1] Кибанов А. Я. Основы управления персоналом. Учебник / А. Я. Кибанов. М.: ИНФРА-М, 2005. С. 280.

[2] Зюзина Е. А. Современные подходы к управлению развитием персонала [Электронный ресурс] // Е. А. Зюзина. Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами. 2018. С. 231. Электрон. версия печат. публ. URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=36894861 (дата обращения: 29.05.2019).

Перечисленные виды обучения могут производиться как в самой организации (внутреннее обучение), так и в образовательных учреждениях начального, среднего, высшего и дополнительного профессионального образования (внешнее обучение).

В методической, научной, учебной литературе по вопросам обучения часто используются такие понятия, как «форма обучения» и «метод обучения». У каждого из перечисленных понятий есть свой смысл, и для каждого из авторов он свой. Анализ литературы показал, что данные понятия находятся в тесной взаимосвязи. В современных изданиях термин «форма» используется в различных вариантах: «формы организации обучения», «организационные формы обучения», «формы обучения» и т.д. Анализ различных позиций в определении понятия «форма» показывает, что среди ученых нет единого понимания этого понятия. Но в общем и целом, авторы, как правило подразумевают организацию учебного процесса или способ его существования. Наиболее распространенным примером формы обучения является – очная/заочная форма. На основе проведённого анализа работ специалистов в области кадрового менеджмента (Н. М. Глухенькая, А. Я. Кибанов, В. Коновальчик, и многие др.) была составлена классификация форм обучения, которая представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Классификация форм обучения[1]

Классификационный признак	Формы обучения	Характеристика
По численности	– индивидуальное; – групповое.	– появляется возможность индивидуального подхода к задачам обучения отдельного сотрудника, – массовое воздействие на группу людей при меньших финансовых затратах.
По степени интеграции с производством	– без отрыва от производства; – с отрывом от производства.	– интегрированы с самим производственным процессом и выполняются на производстве с сочетанием производственных задач; – требуют концентрации внимания только на обучение, поэтому во время прохождения обучения работник освобождается от своих обязанностей.
По длительности	– долгосрочное; – среднесрочное; – краткосрочное.	– обучение более 6 месяцев; – обучение в течение не более 6 месяцев; – обучение сроком не более 5 дней (время активного восприятия информации до 40 часов).
По степени привлеченности	– пассивные; – активные.	- форма взаимодействия, при которой преподаватель выступает в качестве действующего лица, и он управляет ходом занятия, а обучаемые выступают в роли «пассивных» слушателей; - это форма взаимодействия обучаемых и преподавателя, при которой они активно взаимодействуют друг с другом в ходе обучения.

[1] Составлена автором.

Методы обучения, в свою очередь, составляют процессную и содержательную часть обучения. О.А. Сахновская[1] предлагает следующее определение понятия «метод обучения – это процесс взаимодействия между преподавателем и слушателями, в результате которого происходит передача и усвоение знаний, умений и навыков». По мнению Н.М. Глухенькой[2], методы обучения – это «основные средства», способы познания объекта и предмета изучения для обучения и развития персонала. Проще говоря это способы, при помощи которых достигается овладение знаниями, умениями, навыками обучающихся. Все существующие методы обучения персонала условно можно разделить на две подгруппы: традиционные (классические) и современные.

К традиционным методам принято относить те способы обучения, которые применяются на всех уровнях в системе образования. Например, это может быть: лекция; практическое занятие (семинар); инструктаж; презентация; конференция; самообучение и др.

К современным методам относятся те методы обучения, применение которых зависит от сложности и специфики получаемой профессии или специальности[3]. Например, дистанционное обучение; деловая игра; ролевая игра; ситуационная игра; дискуссия; моделирование; анализ ситуаций; баскет-метод; стажировка, тренинг, «мозговой штурм», бенчмаркинг (эталонное тестирование) и многие другие. Остановимся более подробно на некоторых из перечисленных методах обучения.

Традиционные методы обучения:

1. Лекции. Данный метод используется, когда за короткое время необходимо дать большое количество информации. С помощью лекционного

---

[1] Сахновская О. Е. Методы, технологии, формы обучения: понятия и взаимосвязь [Электронный ресурс] // О. Е. Сахновская, М. М. Новик. Совершенствование учебно-методической работы в университете в условиях изменяющейся среды. Электрон. дан. 2018. С. 210. Электрон. версия печат. публ. URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=32678181 (дата обращения: 24.05.2019).

[2] Глухенькая Н. М. Обучение и развитие персонала: принципы, подходы, методы [Электронный ресурс] // Н. М. Глухенькая. Профессиональное образование. 2015. №1. С. 44. Электрон. версия печат. публ. URL: http://m-profobr.com/files/-.-.----------1,-2015.pdf (дата обращения: 29.05.2019).

[3] Глухенькая Н. М. Обучение и развитие персонала: принципы, подходы, методы [Электронный ресурс] // Н. М. Глухенькая. Профессиональное образование. 2015. №1. С. 44. Электрон. версия печат. публ. URL: http://m-profobr.com/files/-.-.----------1,-2015.pdf (дата обращения: 29.05.2019).

метода подачи материала преподаватель устно передает информацию группе. Как правило, преподаватель использует наглядные средства обучения: классную доску, плакаты, показ слайдов и видеоматериалов.

Преимущества лекционной подачи материала:

- ориентация слушателя в большом объеме информации;
- возможность охвата большой аудитории;
- контроль лектором содержания и последовательности изложения материала;
- относительно низкие финансовые затраты на одного обучающегося (при условии большого числа слушателей).

Недостатки лекционной подачи материала:

- отсутствие обратной связи снижает эффективность усвоения учебного материала;
- невозможность учета различий в образовательном уровне и профессиональном опыте слушателей;
- отсутствие индивидуального подхода;
- проведение лекционных занятий обычно жестко привязано к учебному расписанию.

2. Семинары. Данный метод используется в случаях необходимости совместного обсуждения проблемы, разработки общих решений или поиска новых идей. Основная цель – проверить усвоенный материал лекций и помочь слушателям разобраться в содержании изученной темы.

Преимущества семинарских занятий:

- семинар помогает «закрыть» пробелы, которые остались после лекции;
- высокий контроль уровня знаний;
- конкретизация материала и личного опыта обучаемого;
- тесный контакт с аудиторией, так как обучение происходит в маленьких группах.

Недостатки семинарских занятий:

– затратный метод, особенно если обучается небольшое количество человек.

3. Инструктаж. Инструктаж считается одним из старейших методов обучения персонала. Применяется он, как правило, по отношению к новому сотруднику, который только устроился в организацию.

Преимущества инструктажа:

– возможность получения необходимых знаний и навыков, которые нужны специалисту в данный момент;

– недорогой и эффективный метод развития простых технических навыков.

Недостатки инструктажа:

– назначенный за инструктаж человек вынужден отрываться от рабочего процесса и выполнения собственных задач[1].

4. Наставничество. Под наставничеством понимается обучение нового неопытного работника на примере наставника, развитие его профессиональных навыков, компетентности. Важной особенностью такого метода является то, что наставник может обучать несколько учеников сразу, при этом не отрываясь от выполнения основной работы[2].

В настоящее время все большее значение наравне с традиционными методами обучения, приобретают также инновационные методы и формы обучения сотрудников[3]. Возможность применения новых концепций обучения возникла лишь в конце XX – начале XXI вв., в связи с переходом к экономике знаний и превращение информации в источник экономического роста и

---

[1] Формы и методы обучения персонала [Электронный ресурс] // URL: https://bakunin.com/staff-training/ (дата обращения: 29.05.2019).

[2] Хотемской Н. А. Методы обучения и развития персонала [Электронный ресурс] // Н. А. Хотемской. Вектор науки. 2017. № 8. С. 110. Электрон. версия печат. публ. URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=29912372 (дата обращения: 24.05.2019).

[3] Майстренко Ю. В. Обучение и развитие персонала: инновационный аспект [Электронный ресурс] // Ю. В. Майстренко. Молодой ученый. 2018. №52. С. 134. Электрон. версия печат. публ. URL: https://moluch.ru/archive/238/55263/ (дата обращения: 05.06.2019).

прибыли. В качестве основных факторов, которые обусловили появление новых методов обучения, можно выделить:

- развитие IT и в целом инновационной сферы деятельности, в результате появилось дистанционное обучение;
- наукоёмкое производство – развитие технологии критического мышления и акцент на самостоятельную работу;
- высокий динамизм внешней среды и производственных условий гибкость мышления, способность ориентации в нестандартных ситуациях и т.д.

Большинство современных методов обучения персонала только начинают применяться в практике отечественных предприятий[1]. Однако, поскольку формирование таких методик и их применение продиктованы объективными условиями и требованиями, предъявляемыми к уровню и качеству профессиональных компетенций в различных сферах, то переход на соответствующие технологии обучения сотрудников является одной из ведущих тенденций в управлении развитием персонала и это обстоятельство необходимо учитывать при разработке соответствующих регламентов и документированных процедур.

1. Дистанционное обучение. Одно из самых известных направлений обучения в настоящее время. Данная форма обучения предполагает использование телекоммуникационных технологий. Обучаемые в режиме онлайн выполняют задания и проходят тестирование на сайте обучающей организации, а после окончания обучения получают по почте официальный документ о квалификации.

Преимущества дистанционного обучения:

- есть возможность привлечь большое количество сотрудников;
- обучение может проходить без отрыва от производства;

[1] Плугина Ю. А. Современные методы профессионального развития персонала предприятия [Электронный ресурс] // Ю. А. Плугина. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. № 43. С. 250. Электрон. версия печат. публ. URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=20644345 (дата обращения: 29.05.2019).

– выбрать время для обучения можно самостоятельно;

2. Тренинг. Один из современных краткосрочных видов обучения, в котором рассмотрению теории отводится вспомогательная роль, а ключевое внимание уделено практической обработке знаний и навыков. Тренинг сочетает в себе применение различных методов и техник активного обучения: деловые, ролевые и имитационные игры, разбор конкретных практических ситуаций и групповые дискуссии.

По мнению бизнес-тренера Е. Безлепкиной[1], тренинг как один из методов обучения является очень эффективным, поскольку в процессе моделирования специально заданных ситуаций, обучающиеся имеют возможность развить и закрепить необходимые навыки, освоить новые модели поведения, изменить свое отношение к подходам, применявшимся ранее в работе.

Преимущества тренинга:

– дает возможность разноаспектного изучения проблемы;
– эффективно обучает действиям в реальных ситуациях;
– повышает мотивацию сотрудников;
– вызывает эмоциональный подъем слушателей.

Недостатки тренинга:

– во избежание утраты приобретенных навыков необходимо сопровождение тренера.

3. Видеообучение – самостоятельный просмотр обучающих фильмов или роликов, действия которых представлены в форме отдельных фрагментов. После просмотра каждого видеофрагмента, который посвящен отдельному аспекту рассматриваемой проблемы, обучающимся предлагается краткое обобщение увиденного материала. «Видеофильмы на Западе уже давно стали одним из видов обучающих материалов, в России подобная практика

[1] Безлепкина Е. Современные методы обучения персонала [Электронный ресурс] // URL: ngpc.ru › forum2010/Articles/Learnining methods.pdf (дата обращения: 21.05.2019).

зародилась только в конце 90-х годов», - отмечает Н. А. Хотемской[1]. Как и все прочие методы обучения, видеообучение имеет ряд преимуществ и недостатков.

Преимущества видеообучения:

- не требуется ни инструктор, ни специальное помещение, ни определенное время;
- есть возможность многократного использования как на групповых занятиях, так и индивидуально;
- значительная экономия средств: можно купить или разработать самостоятельно один видеокурс и использовать его неоднократно.

Недостатки видеообучения:

- нет обратной связи, нет возможности задать вопрос или обсудить непонятные моменты (поэтому лучше использовать данный метод как один из приемов организации групповой работы);
- если отсутствует внешний контроль, может появиться проблема внутренней мотивации, и сотрудник начинает лениться.

4. Деловые игры. Метод обучения, при котором обработка учебного материала происходит на основе ситуаций, которые моделируют те или иные аспекты профессиональной деятельности обучающихся. Деловая игра предполагает наличие сценария, правил, а также вводной информации, которая определяет ход игры. Многими организациями применяются также деловые компьютерные игры. Например, интересен опыт использования деловых компьютерных игр в развитии персонала в Сбербанке России. Деловая развивающая игра под названием «Управление банком» моделирует реальную деятельность коммерческого банка и ориентирована на кандидатов и участников кадрового резерва. Основная задача участников игры: возглавить команду топ-менеджеров банка и разработать стратегию развития банка на

[1] Хотемской Н. А. Методы обучения и развития персонала [Электронный ресурс] // Н. А. Хотемской. Вектор науки. 2017. № 8. С. 100. Электрон. версия печат. публ. URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=29912372 (дата обращения: 24.05.2019).

среднесрочную перспективу, с помощью управления валютными, процентными и кредитными рисками, и работой более чем с 20 различными отчетами международной системы отчетности. Очень интересный подход у сети отелей Мариотт, которые также разработали и запустили в сеть Интернет онлайн игру «My Marriott Hotel». Правила игры полностью дублируют основные стандарты работы Marriott. Благодаря такому подходу, потенциальные сотрудники уже имеют представление о работе в отрасли, а также ознакомлены с существующими стандартами[1].

5. Баскет-метод. Метод обучения, который построен на основе имитаций различных ситуаций, которые часто возникают в процессе трудовой деятельности специалиста. Данный метод предлагает участникам выступить в роли руководителя и решить типовые задачи, с которыми руководители сталкиваются в трудовой деятельности[2]. Использование баскет-метода поможет понять, готов ли кандидат, который претендует на высокую должность, выполнять те или иные трудовые функции, предусмотренные профессией.

6. Ротация. Метод самостоятельного обучения. Ротация кадров предполагает временное перемещение сотрудника на другую должность с целью получения опыта, новых знаний в сферах, смежных с областью деятельности данного работника. Внутриорганизационные перемещения способствуют получению более четкого представления о производственном процессе, целях и задачах различных подразделений компании, их вкладе в общие результаты деятельности предприятия. Положительным свойством данного метода является то, что помимо обучающего эффекта ротация оказывает положительное влияние на мотивацию сотрудника, помогает преодолевать стресс, вызываемый однообразным производительным трудом.

---

[1] Ахунова Р. Р. Новые подходы к управлению развитием персонала [Электронный ресурс] // Р. Р. Ахунова, Ф. Р. Низаметдинова, Ж. В. Фролова. Инновации, кластеризация, информационная трансформация и экономическое развитие: региональный аспект. 2018. С. 9. Электрон. версия печат. публ. URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=36278688 (дата обращения: 24.05.2019).

[2] Плугина Ю. А. Современные методы профессионального развития персонала предприятия [Электронный ресурс] // Ю. А. Плугина. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. № 43. С. 253. Электрон. версия печат. публ. URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=20644345 (дата обращения: 24.05.2019).

7. Secondment (англ. командирование). Это разновидность ротации персонала, при которой работника временно командируют на другое место работы (в другой департамент, отдел или подразделение). Метод позволяет активизировать личностный потенциал работника в процессе самостоятельного изучения профессиональной деятельности (по новой должности), использовать имеющийся опыт решения трудовых задач (по предыдущей должности) в новых условиях. Такое временное перемещение может быть краткосрочным и долгосрочным (до года).

Анализ литературы показал, что в настоящее время в современной практике обучения персонала существует огромное количество самых разнообразных методов обучения, и каждый имеет свои достоинства и недостатки. До сих пор сложно выявить наиболее эффективный метод, особенно если это касается узкопрофильных организаций.

Использование традиционных методов на сегодняшний день сохраняет свою актуальность, даже в эпоху информационных технологий, и наилучшим способом позволяет давать теоретическую базу большому количеству обучающихся. Современные методы, в свою очередь, помогают сэкономить финансовые средства на обучение, а также помимо этого помогают развить различные практические навыки, в частности, коммуникативные.

Каждая группа методов обладает своими уникальными преимуществами, поэтому при выборе конкретного метода обучения персонала необходимо, в первую очередь, учитывать цель обучения: получение новых знаний, формирование умений, развитие личностных характеристик и т.д. И чтобы достичь наилучшего эффекта необходимо использовать несколько методов в комплексе.

В АО «Связьтранснефть» - «Сибирское ПТУС», как и в любом другом дочернем обществе ПАО «Транснефть», большое внимание уделяется организации корпоративного обучения и повышения квалификации персонала. Работники организаций системы ПАО «Транснефть» регулярно совершенствуют профессиональные навыки по специально разработанным

программам обучения в ведущих профильных организациях высшего и среднего профессионального образования Российской Федерации. В качестве примера можно привести следующие виды программ: подготовка и проведение огневых, газоопасных и других работ повышенной опасности; обучение пожарно-техническому минимуму; подготовка руководителей и специалистов организаций, осуществляющих деятельность по проектированию, строительству, ремонту, эксплуатации магистральных нефтепроводов и нефтепродуктопроводов и т.д.

Основной целью деятельности по организации обучения как уже было сказано выше, является комплектование кадрами необходимого уровня квалификации, которые способны обеспечить надежную и безопасную эксплуатацию магистральных объектов.

Специфика подготовки кадров для предприятия заключается в направлении на обучение руководителей среднего звена, специалистов и рабочих, обслуживающих оборудование, установленное на объектах строительства, а также в части реализации программы технического перевооружения и капитального ремонта объектов и узлов связи АО «Связьтранснефть»[1]. В АО «СТН» выделяют следующие направления подготовки персонала:

- подготовка новых рабочих из сотрудников, ранее не имевших рабочей профессии;
- переподготовка рабочих по второй профессии;
- повышение квалификации кадров с целью совершенствования профессиональных знаний, умений и навыков по имеющейся профессии;
- курсы целевого назначения и предаттестационная подготовка.

Корпоративное обучение сотрудников АО «СТН» можно условно разделить на три тематических направления:

1. Новые технологии по эксплуатации средств связи;

[1] Обучение персонала АО «Связьтранснефть» // URL: https://svyaz.transneft.ru/ystoichivoe-razvitie/socialnaya-otvetstvennost/kadrovaya-politika/obuchenie-personala/ (дата обращения: 21.05.2019)

2. Охрана труда, профессиональное обучение, промышленная безопасность;

3. Управление и финансы хозяйственной деятельности

Большая часть денежных средств, которые выделены на подготовку персонала приходится на курсы целевого назначения, которые ориентированы на получение знаний в области эксплуатации нового оборудования, устанавливаемого на объекты связи АО «СТН». Как основной инструмент подготовки для реализации основной цели обучения используется система корпоративных учебных центров, готовящих специалистов согласно принятым корпоративным стандартам. АО «СТН» и его филиалы сотрудничают с широким кругом учебных заведений, которые оказывают образовательные услуги по направлению деятельности предприятия. Так, например, для формирования кадрового резерва из числа молодых абитуриентов и для подготовки будущих специалистов в АО «СТН» ежегодно заключаются договоры с ведущими ВУЗами РФ такими, как РГУ нефти и газа им. И. М. Губкина, Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики (ПГУТИ), Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники (ТУСУР) и др. После окончания обучения выпускник обязан не менее трёх лет отработать в организации.

Обучение персонала основных рабочих профессий и инженерно-технических работников организаций системы ПАО «Транснефть» организовывается, в основном, в корпоративных образовательных учреждениях: Тюменском НПЛ, Томском ГПГК, Новокуйбышевском НУК.

На сегодняшний день в филиале АО «СТН» - «СибПТУС» используются следующие методы развития профессиональных знаний и навыков: инструктаж, стажировка, ротация, наставничество, видеообучение, а также совсем недавно появилось дистанционное обучение. Эти методы обучения, как правило, применяются без отрыва от производства, т.е. на рабочем месте. Но существует обучение и вне рабочего места (т.е. в образовательном

учреждении). В качестве такого обучения представлены: лекции, семинары, учебные курсы, недавно впервые был проведен тренинг.

После проведенного анализа текущей ситуации на предприятии, стоит отметить, что в первую очередь, при выборе методов обучения персонала руководство предприятия должно опираться на эффективность воздействия конкретных методов на группу обучающихся. По мнению автора, преимущество отдавать стоит активным формам обучения: однодневным профессиональным тренингам, стажировкам, самообразованию и т.д. Если есть возможность, то обучение стоит проводить без отрыва от производства, т.е. на рабочем месте в рабочее время, например, отдавая предпочтение дистанционному обучению. Такое решение позволит организовать подготовку и переподготовку рабочих кадров в соответствии с конкретными производственными потребностями. Также появляется возможность быстро менять профиль обучения и в короткие сроки обучить большое количество рабочих в связи с естественной их убылью, а именно: текучестью, реконструкцией производства и другими причинами.

В качестве дополнительных рекомендаций для обучения предпочтение стоит отдать практикам, а не теоретикам (если подразумевается приглашение коуча или тренера). В таком случае обучение будет отличаться своей практической направленностью, а также связью с производственными функциями сотрудника. Все перечисленные методы обучения стоит заранее намечать в плановых документах по развитию системы корпоративного обучения. Благодаря грамотному подходу к реализации актуальной задачи в АО «СТН» («СибПТУС») сформируется необходимый для выполнения производственных задач кадровый потенциал, который будет обладать полезными знаниями и профессиональными навыками.

В целом же, основными факторами, которые необходимо учитывать при определении перспективных направлений проектирования документной системы в сфере управления развитием персонала организации, следует признать требования нормативных актов различных уровней, уровень

регламентации соответствующих процессов и особенности профессиональной подготовки кадров в конкретной организации, а также современные тенденции в развитии образовательных технологий.

Глава 2 «Документирование процессов обучения персонала в филиале АО «Связьтранснефть» - «Сибирское ПТУС»

Ввиду наличия в главе информации для служебного пользования, в соответствии с п. 3.2. «Регламента размещения текстов выпускных квалификационных работ в электронной библиотеке НИ ТГУ», данная глава изъята из публичного доступа.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управление развитием персонала – одна из ключевых подсистем в системе управления персоналом организации. Регулирование процессов этой подсистемы является необходимым условием сохранения конкурентоспособности современной компании. Крупная государственная корпорация ПАО «Транснефть» вместе со своими дочерними обществами и их филиалами, уделяет большое внимание кадровой политике, основной целью которой является создание производственно-эффективного Общества, предоставляющего максимальные возможности для раскрытия потенциала человеческих ресурсов.

Современные подходы к решению проблемы повышения эффективности деятельности различных организаций предполагают документирование как основных, так и вспомогательных управленческих и производственных процессов. Являясь средством регламентации процессов на разных уровнях системы управления организации, документирование позволяет четко выстроить последовательность и взаимосвязи ключевых этапов, а также определить механизмы взаимодействия вовлеченных в соответствующий процесс структурных звеньев. Регламенты процессов не только повышают уровень их управляемости, но и могут являться основой для обнаружения проблем при реализации бизнес-процессов и определения перспективных мер по их совершенствованию. Регламентация любого бизнес-процесса предполагает установление правил для выполнения этого процесса внутри организации, поэтому при разработке регламента необходимо опираться на существующие требования и типовую структуру этого документа. В ПАО «Транснефть» сложилась централизованная система управления всеми ключевыми бизнес-процессами, включая процессы подсистемы развития персонала. Такой принцип управления предполагает разработку типовых организационных решений с закреплением их в нормативно-методических документах, описывающих и регламентирующих

процессы во всех программно-целевых и линейно-функциональных подсистемах. В связи со столь широким масштабом применения этих документов к их качеству должны предъявляться повышенные требования.

С целью установления единых требований к планированию, организации и периодичности обучения персонала ПАО «Транснефть» и организаций системы «Транснефть» в ПАО «Транснефть» в 2017 году был подготовлен Руководящий документ под названием «Магистральный трубопроводный транспорт нефти и нефтепродуктов. Обучение персонала ПАО «Транснефть» и организаций системы «Транснефть». Планирование и организация». Данный документ, как и другие документы, имеет широкий масштаб применения и распространяется на большое количество организаций, которые входят в систему ПАО «Транснефть». По своей сути и содержанию РД выполняет функции регламента бизнес-процесса «Планирование и организация обучения персонала». Руководящий документ является важным звеном документной системы в сфере развития персонала ПАО «Транснефть», поскольку он содержит в себе основные требования и формы документов, сопровождающих подготовку и процесс обучения.

Проведенный анализ состава документов, регламентирующих и сопровождающих планирование и организацию обучения персонала, показал, что в целом документы оформлены в соответствии с установленными требованиями. Тем не менее в процессе анализа были выявлены недочёты в документировании ключевого бизнес-процесса. С точки зрения существующих нормативных требований и современных тенденций в сфере управления документами, с одной стороны, и в сфере обучения персонала, с другой стороны, руководящий документ по обучению персонала не является универсальным для всей системы организаций ПАО «Транснефть», и более того, в работе филиала АО «СТН» - «СибПТУС» были обнаружены уязвимые места. Проблемные зоны, в частности, найдены в составе нормативных документов, регулирующих процесс подготовки и организации обучения персонала, в структуре основного руководящего документа, в его содержании,

также стоит отметить наличие «провисающих этапов», которые на практике не реализуются и т.д. Даже краткое перечисление проблемных зон документирования бизнес-процесса «Планирование и организация обучения персонала» показывает насколько эта проблема остается актуальной на сегодняшний день.

Параметры существующих нормативных документов должны отражать не только нормативные требования федерального уровня и специфику организационных условий ПАО «Транснефть», но и современные тенденции в развитии технологий и методов обучения персонала. В частности, представляется целесообразным зафиксировать в документах, регламентирующих процесс обучения сотрудников: акцент на использование современных и активных форм обучения (прописать наиболее подходящие для данной сферы деятельности методы обучения, такие как тренинг, стажировки т.д.), четко обозначить требования к приглашаемым преподавателям, а также с целью выявления новых тенденций на каждой стадии процесса обучения проводить мониторинг.

Реализация предложенных рекомендаций на практике откроет дополнительные возможности для обеспечения взаимодействия различных структурных звеньев, позволит снизить трудозатраты работников, а также повысит эффективность труда на предприятии.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

Источники

Нормативно-правовые акты федерального уровня

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г.) (с поправками от 30 декабря 2008 г., 5 февраля, 21 июля 2014 г.). [Электронный ресурс] // ГАРАНТ.РУ Информационно-правовой портал. – Электрон. дан. – 2019. – Режим доступа: http://ivo.garant.ru/#/document/10103000/paragraph/2:1, свободный (дата обращения: 20.05.2019).

2. Трудовой Кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ: (ред. От 30.июня 2006 г. № 90-ФЗ) // КонсультантПлюс: справ. Правовая система. – Версия Проф. – Электрон. дан. – М., 2019. Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/c3aa977f4da67be89baf817897b74530882cca55, свободный (дата обращения: 29.05.2019).

3. О государственной гражданской службе Российской Федерации [Электронный ресурс]: федеральный закон от 27.07.2004 N 79-ФЗ (последняя редакция) // Консультант Плюс: справочно-правовая система. –Версия Проф. – Электрон. дан. – М., – 1997-2019. Режим доступа: http:// http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/, свободный (дата обращения: 15.05.2019).

4. Об образовании в Российской Федерации [Электронный ресурс]: федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ // Консультант Плюс: справочно-правовая система. – Версия Проф. – Электрон. дан. – М., – 1997-2019. Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174, свободный (дата обращения: 25.05.2019).

5. Об особенностях применения профессиональных стандартов в части требований, обязательных для применения государственными внебюджетными фондами Российской Федерации, государственными или муниципальными учреждениями, государственными или муниципальными унитарными предприятиями, а также государственными корпорациями, государственными компаниями и хозяйственными обществами, более пятидесяти процентов акций (долей) в уставном капитале которых находится в государственной собственности или муниципальной собственности [Электронный ресурс]: Постановление Правительства РФ от 27 июня 2016 г. N 584 // ГАРАНТ.РУ Информационно-правовой портал. – Электрон. дан. – 2019. – Режим доступа: http://ivo.garant.ru/#/document/71431038/paragraph/1:1, свободный (дата обращения: 29.05.2019).

6. Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам [Электронный ресурс]: приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 01 июля 2013 № 499 // ГАРАНТ.РУ Информационно-правовой портал. – Электрон. дан. – 2019. – Режим доступа: http://base.garant.ru/70440506/, свободный (дата обращения: 21.05.2019).

Нормативно-методические документы

7. ГОСТ Р ИСО 10015-2007 Менеджмент организации. Руководящие указания по обучению [Электронный ресурс] // Электронный фонд правовой и нормативно-технической информации. – Электрон. дан. – 2019. – Режим доступа: http://docs.cntd.ru/document/1200062244, свободный (дата обращения: 29.05.2019).

8. ГОСТ Р ИСО 9000-2015 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь [Электронный ресурс] // Электронный фонд правовой и нормативно-технической информации. – Электрон. дан. – 2019. – Режим доступа: http://docs.cntd.ru/document/1200124393, свободный (дата обращения: 29.05.2019).

9. ГОСТ Р ИСО 9001-2008 Системы менеджмента качества. Требования [Электронный ресурс] // Электронный фонд правовой и нормативно-технической информации. – Электрон.дан. – 2019. – Режим доступа: http://docs.cntd.ru/document/1200068732, свободный (дата обращения: 21.05.2019).

10. Федеральные государственные образовательные стандарты [Электронный ресурс] // Режим доступа: https://fgos.ru, свободный (дата обращения: 29.05.2019).

Локальные нормативные акты
ПАО «Транснефть» и АО «Связьтранснефть»

11. Устав ПАО «Транснефть» утвержден решением Общего собрания акционеров ОАО «АК «Транснефть» распоряжением Федерального агентства по управлению государственным имуществом от 30.06.2016 № 520-р [Электронный ресурс] // Режим доступа:https://www.transneft.ru/u/section_file/24282/ystav_pao.pdf, свободный (дата обращения: 16.05.2019).

12. Устав АО «Связьтранснефть» утвержден решением годового Общего собрания акционеров АО «Связьтранснефть» от 13.06.2018 (протокол № 2) и зарегистрирован МИФНС № 46 по г. Москве 11.07.2018 [Электронный ресурс] // Режим доступа: https://svyaz.transneft.ru/u/section_file/265401/ystav_ao_svyaztransneft_nov._red._11.07.2018_.pdf, свободный (дата обращения: 16.05.2019).

13. Коллективный договор системы АО «Связьтранснефть» принят на конференции трудового коллектива 21.12.2016 [Текст] / АО «Связьтранснефть» – М, 2016.

14. Политика «ПАО Транснефть» в области управления персоналом утверждена приказом ПАО «Транснефть» от 28.11.2017 № 199 [Текст] / ПАО «Транснефть» – М, 2017. – 4 с.

15. Положение о службе кадров филиала АО «Связьтрансфнеть» - «Сибирское ПТУС» утверждено директором филиала АО «Связьтрансфнеть»

- «Сибирское ПТУС» 16.02.2018 [Текст] / АО «Связьтрансфнеть» - «Сибирское ПТУС» – Томск, 2018. – 6 с.

16. РД-03.100.30-КТН-072-17 «Магистральный трубопроводный транспорт нефти и нефтепродуктов. Обучение персонала ПАО «ТРАНСНЕФТЬ» и организаций системы «ТРАНСНЕФТЬ». Планирование и организация» Утвержден приказом ПАО «Транснефть» от 06.06.2017 №105 [Текст] / ПАО «Транснефть» – М, 2017. – 81 с.

Периодические издания

17. Трубопроводный транспорт нефти [Электронный ресурс] // М. – ПАО «Транснефть». – 1993 – 2019. – Электрон. версия печат. публ. – Режим доступа: https://media.transneft.ru/about/production/tth/, свободный (дата обращения: 29.05.2019).

Информация официальных сайтов
ПАО «Транснефть» и АО «Связьтранснефть»

18. О компании ПАО «Транснефть» [Электронный ресурс] // Режим доступа: https://www.transneft.ru/about/, свободный (дата обращения: 29.05.2019).

19. Деятельность ООО «НИИ Транснефть» [Электронный ресурс] // Режим доступа: https://niitn.transneft.ru/about/activity/, свободный (дата обращения: 26.05.2019).

20. Деятельность АО «Связьтранснефть» [Электронный ресурс] // Режим доступа: https://svyaz.transneft.ru/about/deyatelnost/, свободный (дата обращения: 26.05.2019).

21. Историческая справка АО «Связьтранснефть» - Сибирское ПТУС [Электронный ресурс] // Режим доступа:https://svyaz.transneft.ru/about/filials/sibptus/, свободный (дата обращения: 22.05.2019).

22. Официальный сайт ПАО «Транснефть» [Электронный ресурс] // Режим доступа: https://www.transneft.ru, свободный (дата обращения: 29.05.2019).

23. Кадровая политика АО «Связьтранснефть» [Электронный ресурс] // Режим доступа: https://svyaz.transneft.ru/ystoichivoe-razvitie/socialnaya-otvetstvennost/kadrovaya-politika/, свободный (дата обращения: 28.05.2019).

24. Обучение персонала АО «Связьтранснефть» // Режим доступа: https://svyaz.transneft.ru/ystoichivoe-razvitie/socialnaya otvetstvennost/kadrovaya-politika/obuchenie-personala/, свободный (дата обращения: 21.05.2019).

25. Официальный сайт АО «Связьтранснефть» [Электронный ресурс] // Режим доступа: https://svyaz.transneft.ru, свободный (дата обращения: 29.05.2019).

26. Проекты профессиональных стандартов, разработанные ПАО «Транснефть» [Электронный ресурс] // Режим доступа: https://niitn.transneft.ru/sustainable_development/pro-standart/proekti-professionalnih-standartov-razrabotannie/, свободный (дата обращения: 29.05.2019).

27. Разработка профессиональных стандартов [Электронный ресурс] // Режим доступа: https://niitn.transneft.ru/sustainable_development/pro-standart/razrabotka-professionalnih-standartov/, свободный (дата обращения: 29.05.2019).

28. Транснефть [Электронный ресурс] // Режим доступа: https://ru.wikipedia.org/wiki/Транснефть, свободный (дата обращения: 29.05.2019).

Литература

1. Андросова А. А. Место и роль документационного обеспечения управленческой деятельности [Электронный ресурс] // А. А. Андросова, С. С. Конторусова. – Общество с ограниченной ответственностью «Издательство Молодой ученый». – 2017. – № 4. – С. 412-414. – Электрон. версия печат. публ.

– Режим доступа: https://elibrary.ru/item.asp?id=28153823, свободный (дата обращения: 29.05.2019).

2. Ахунова Р. Р. Новые подходы к управлению развитием персонала [Электронный ресурс] // Р. Р. Ахунова, Ф. Р. Низаметдинова, Ж. В. Фролова. – Инновации, кластеризация, информационная трансформация и экономическое развитие: региональный аспект. – 2018. – С. 6-12. – Электрон. версия печат. публ. – Режим доступа: https://elibrary.ru/item.asp?id=36278688, свободный (дата обращения: 29.05.2019).

3. Безлепкина Е. Современные методы обучения персонала [Электронный ресурс] // Режим доступа: ngpc.ru ›forum2010/Articles/Learninin g methods.pdf, свободный (дата обращения: 21.05.2019).

4. Великанова С. С. Документационное обеспечение процесса обучения персонала [Электронный ресурс] // С. С. Великанова, З. В. Аракчеева, Н.В. Кожушкова. – Современные проблемы науки и образования. – 2017. – № 2. – 8 с. – Электрон. версия печат. публ. – Режим доступа: https://elibrary.ru/item.asp?id=29036278, свободный (дата обращения: 20.05.2019).

5. Великанова С. С. Нормативно-правовые основы, регулирующие процесс обучения персонала и его документационное обеспечение персонала [Электронный ресурс] // С. С. Великанова. – SCIENCE TIME. – 2015. – № 11. – С. 130-136. – Электрон. версия печат. публ. – Режим доступа: https://elibrary.ru/item.asp?id=25101259 , свободный (дата обращения: 16.05.2019).

6. Великанова С. С. Подсистема управления развитием персонала в рамках системы управления персоналом. Обучение персонала [Электронный ресурс] // С.С. Великанова. – Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 1. – 8 с. – Электрон. версия печат. публ. – Режим доступа: https://elibrary.ru/item.asp?id=25323207, свободный (дата обращения: 25.05.2019).

7. Глухенькая Н. М. Обучение и развитие персонала: принципы, подходы, методы [Электронный ресурс] // Н. М. Глухенькая. – Профессиональное образование. – 2015. – №1. – С. 42-44. – Электрон. версия печат. публ. – Режим доступа: http://m-profobr.com/files/-.-.----------1,-2015.pdf, свободный (дата обращения: 29.05.2019).

8. Добровинский А. П. Управление персоналом в организации: учебное пособие [Текст] / А. П. Добровинский. Томский политехнический университет. − Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2011. – 416 с.

9. Зюзина Е. А. Современные подходы к управлению развитием персонала [Электронный ресурс] // Е. А. Зюзина. – Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами. – 2018. – С. 229-235. – Электрон. версия печат. публ. – Режим доступа: https://elibrary.ru/item.asp?id=36894861, свободный (дата обращения: 29.05.2019).

10. Иванова Е. Ю. Правовое регулирование дополнительного образования [Электронный ресурс] // Е. Ю. Иванова. – Амурский научный вестник. – 2016. – № 4. – С. 34-42. – Электрон. версия печат. публ. – Режим доступа: https://elibrary.ru/item.asp?id=28101860, свободный (дата обращения: 29.05.2019).

11. Иванова М. Д. Современные тенденции формирования системы документационного обеспечения управления человеческими ресурсами организации [Электронный ресурс] // М. Д. Иванова, Д. Н. Уралов. – Некоммерческое партнерство «Объединение контроллеров». – 2015. – № 2. – С. 64-69. – Электрон. версия печат. публ. – Режим доступа: https://elibrary.ru/item.asp?id=24113088, свободный (дата обращения: 10.05.2019).

12. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие [Текст] / А. Я. Кибанов, И .Б. Дуракова. – 2-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2016. – 360 с.

13. Кожанова Е. Н. Регламенты по делопроизводству: самые необходимые и просто полезные [Электронный ресурс] // Е.Н. Кожанова. – Секретарь-референт. – 2017. – № 5. – Электрон. версия печат. публ. – Режим доступа: https://www.profiz.ru/sr/5_2017/poleznye_reglamenty/, свободный (дата обращения: 28.05.2019).

14. Кожанова Е. Н. Составляем регламент (на примере бизнес-процессов делопроизводства) [Электронный ресурс] // Е. Н. Кожанова. – Секретарь-референт. – 2014. – № 9. – Электрон. версия печат. публ. – Режим доступа: https://www.profiz.ru/sr/9_2014/reglament/, свободный (дата обращения: 29.05.2019).

15. Коновальчик В. Построение процесса обучения персонала в рамках общей системы развития персонала [Электронный ресурс] // В. Коновальчик. – HR-Portal: Сообщество HR-Менеджеров. – Электрон. дан. – 2004-2019. – Режим доступа: https://hr-portal.ru/blog/postroenie-processa-obucheniya-personala-v-ramkah-obshchey-sistemy-razvitiya-personala, свободный (дата обращения: 16.05.2019).

16. Майстренко Ю. В. Обучение и развитие персонала: инновационный аспект // Ю. В. Майстренко. – Молодой ученый. – 2018. – №52. – С. 134-137. – Электрон. версия печат. публ. – Режим доступа: https://moluch.ru/archive/238/55263/, свободный (дата обращения: 04.06.2019).

17. Макашева Н. П. Обучение и развитие персонала: новые подходы и формы [Электронный ресурс] // Н. П. Макашева, О. А. Нестерова. – Вестник Томского государственного университета. – 2011. – № 345. – С. 45-48. – Электрон. версия печат. публ. – Режим доступа: https: https://rus.neicon.ru/xmlui/bitstream/handle/123456789/4808/16_345-153.pdf?sequence=1, свободный (дата обращения: 05.05.2019).

18. Мифтахова Ч. А. Формы и методы обучения персонала [Электронный ресурс] // Ч. А. Мифтахова. – Изд: Аллея науки. – 2017. – № 5. – С. 477-480. – Электрон. версия печат. публ. – Режим доступа:

https://elibrary.ru/item.asp?id=28317661, свободный (дата обращения: 11.05.2019).

19. Орловский Ю. П. Трудовое право России: учебник. 3-е изд [Электронный ресурс] / Ю. П. Орловский. А. Ф. Нуртдинова, Д. Л. Кузнецов – М.: Контракт. – Электрон. дан. – 2010. – Режим доступа: https://zakon.today/trudovoe-pravo_860/pravovoe-regulirovanie-sistemyi-obucheniya-55999.html, свободный (дата обращения: 29.05.2019).

20. Плугина Ю. А. Современные методы профессионального развития персонала предприятия [Электронный ресурс] // Ю. А. Плугина. – Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2013. – № 43. – С. 248-254. – Электрон. Версия печат. публ. – Режим доступа: https://elibrary.ru/item.asp?id=20644345, свободный (дата обращения: 29.05.2019).

21. Радюкова Я. Ю. Совершенствование направлений развития персонала как элемент управления / Я. Ю. Радюкова, Е. А. Колесниченко, Е. К. Карпунина // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. – 2016. – № 3 (19). – С. 68-78. – Электрон. версия печат. публ. – Режим доступа: https://elibrary.ru/item.asp?id=27311613? свободный (дата обращения: 29.05.2019).

22. Репин В. Базовые принципы регламентации бизнес-процессов [Электронный ресурс] // В. Репин. – Журнал об электронном контенте, документах и бизнес-процессах. – Электрон. дан. – 2007. – Режим доступа: https://ecm-journal.ru/docs/Bazovye- principy-reglamentacii-biznes processov.aspx, свободный (дата обращения: 29.05.2019).

23. Сахновская О. Е. Методы, технологии, формы обучения: понятия и взаимосвязь [Электронный ресурс] // О. Е. Сахновская, М. М. Новик. – Совершенствование учебно-методической работы в университете в условиях изменяющейся среды. – Электрон. дан. – 2018. – С. 209-215. Электрон. версия печат. публ. – Режим доступа: https://elibrary.ru/item.asp?id=32678181, свободный (дата обращения: 29.05.2019).

24. Сидоренко Е. В. Роль документов в системе менеджмента качества [Электронный ресурс] // Е. В. Сидоренко. – Вестник РГГУ. – 2015. – № 12. – С. 132-141. – Электрон. версия печат. публ. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/rol-dokumentov-v-sisteme-menedzhmenta-kachestva-1, свободный (дата обращения: 29.05.2019).

25. Слепцова Е. В. Современные концепции развития персонала [Электронный ресурс] // Е. В. Слепцова, О. Г. Червинская. – Экономика устойчивого развития. – 2017. –№ 1. – С. 340-344. – Электрон. версия печат. публ. – Режим доступа: https://elibrary.ru/item.asp?id=29007269, свободный (дата обращения: 27.05.2019).

26. Словарь видов и разновидностей современной управленческой документации [Электронный ресурс] // Росархив, – ВНИИДАД. – М., – 2014. – 81 с. – Электрон. версия печат. публ. – Режим доступа: http://archives.ru/sites/default/files/2014-slovar-upravl-documents.pdf, свободный (дата обращения: 22.05.2019).

27. Сухорученко О. В. Развитие концепции профессионального развития персонала организации [Электронный ресурс] // О. В. Сухорученко. – Интернет-журнал Науковедение. – 2013. – № 5. – С. 7. – Электрон. версия печат. публ. – Режим доступа: https://elibrary.ru/item.asp?id=21275507, свободный, (дата обращения: 10.05.2019).

28. Формы и методы обучения персонала [Электронный ресурс] // Режим доступа: https://bakunin.com/staff-training/, свободный (дата обращения: 29.05.2019).

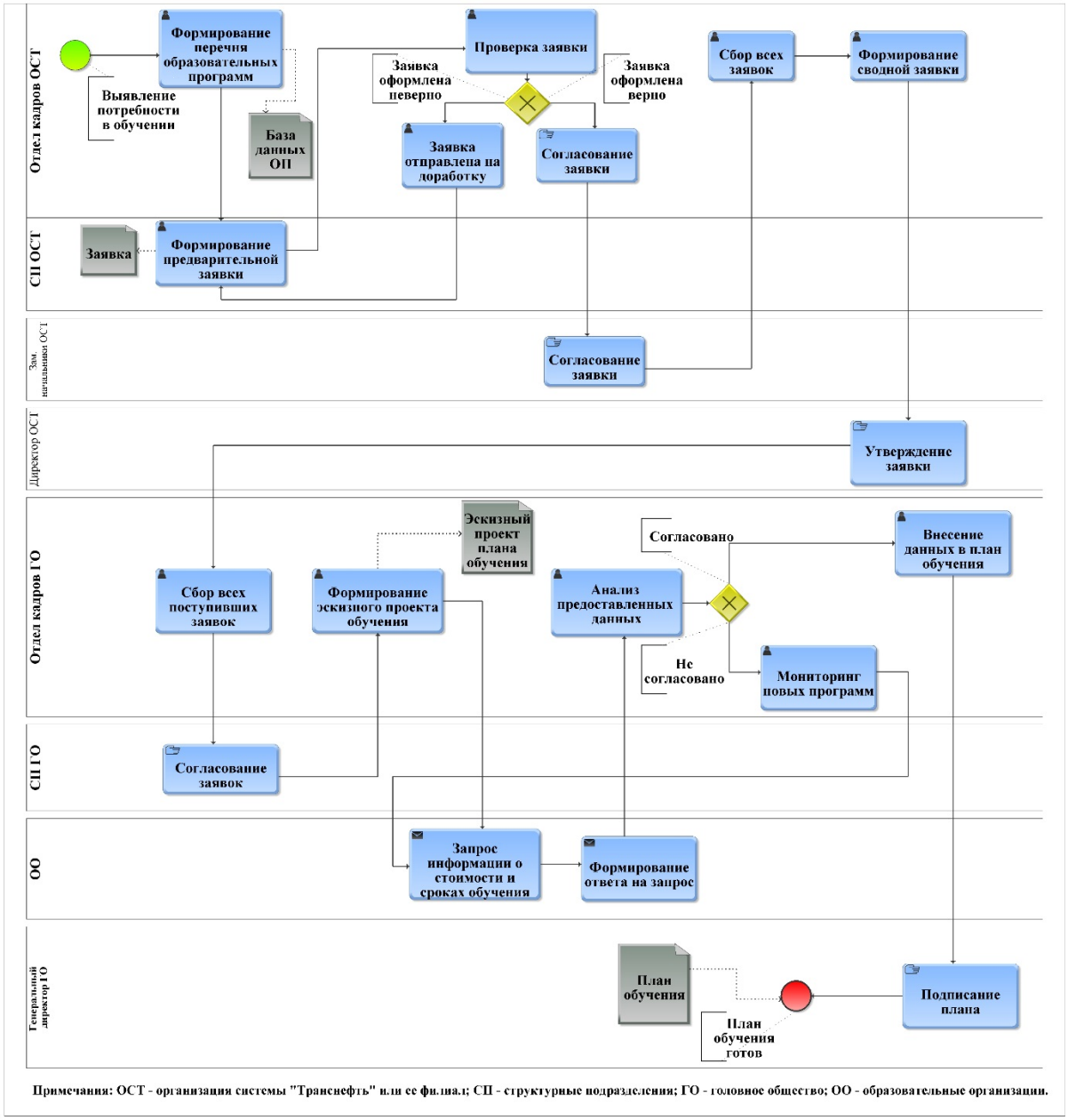
29. Хотемской Н. А. Методы обучения и развития персонала [Электронный ресурс] // Н. А. Хотемской. – Вектор науки. – 2017. – № 8. – С: 97-109. – Электрон. версия печат. публ. – Режим доступа: https://elibrary.ru/item.asp?id=29912372, свободный (дата обращения: 24.05.2019).

30. Шмелева Т. Д. Совершенствование документационного обеспечения управления персоналом в коммерческой (торговой) организации

[Электронный ресурс] // Т. Д. Шмелева, М. Г. Масилова. – Интерактивная наука. – Электрон. дан. – 2016. – 8 с. Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-dokumentatsionnogo-obespecheniya-upravleniya-personalom-v-kommercheskoy-torgovoy-organizatsii, свободный (дата обращения: 29.05.2019).

ПРИЛОЖЕНИЕ А (справочное)

Модель ключевого подпроцесса «Формирование плана обучения персонала»



ПРИЛОЖЕНИЕ Б (справочное)

Форма заявки на обучение персонала структурного подразделения

ЗАЯВКА

на обучение персонала на 20___ год

от _____

наименование структурного подразделения

№ п/п	ФИО	Должность (профессия)	Вид обучения	Наименование ОО	Наименование программы (курса) обучения	Норматив периодичности обучения по программе (курсу), указанной в графе 6	Обоснование причин отсутствия необходимости этапа производственного обучения (при повышении квалификации рабочих (с повышением квалификационного уровня)	Обоснование необходимости обучения (наименование нормативного правового акта Российской Федерации или нормативного документа (пункт, подпункт), в соответствии с которым проводится обучение, заявка от руководства)
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Руководитель структурного подразделения ОСТ (филиала) _____ И.О. Фамилия

СОГЛАСОВАНО

Заместитель руководителя ОСТ (филиала) по направлению деятельности _____ И.О. Фамилия

Начальник отдела кадров ОСТ (филиала) _____ И.О. Фамилия

ПРИЛОЖЕНИЕ В (справочное)

Форма направления на обучение персонала

Направление на обучение в ОО

Директору ОО
И.О. Фамилия

_____
(фамилия, имя, отчество работника, год рождения)

направляется на обучение по программе

_____
(вид обучения / аттестации (первичная, периодическая, внеочередная)

_____
(наименование программы/область аттестации/претендуемый разряд)

шифр _____ срок обучения _____

1 _____
(место работы)

2 _____
(уровень образования)

3 _____
(год получения образования)

4 _____
(профессия или специальность, полученная в ОО)

5 _____
(профессия и разряд, должность, по которым работает в настоящее время)

6 _____
(разряд по профессии, подтвержденный документом ОО)

7 _____
(стаж работы: общий, в ОСТ, по данной профессии или должности в ОСТ)

8 _____
(последнее место и время обучения)

9 _____
(необходимость производственного обучения на предприятии при обучении по программе повышения квалификации рабочих, с указанием причин в случае отсутствия)

Начальник отдела кадров ОСТ (филиала) _____ И.О. Фамилия
(подпись, дата)

Руководитель структурного подразделения _____ И.О. Фамилия
ОСТ (филиала) по направлению деятельности (подпись, дата)
(при направлении на обучение рабочих по программам повышения квалификации)

ПРИЛОЖЕНИЕ Г (справочное)

Форма журнала учета обучения персонала

Журнал учета обучения персонала

_____

наименование филиала (ОСТ)

№ п/п	Наименование ОСТ (филиала)	ФИО[1)]	Структурное подразделение	Должность/ профессия	Образование (специальность/ квалификация)	Дата приема/ перевода на должность/ профессию по графе 5	Вид обучения[2)]	Наименование программы (курса) обучения	Норматив периодичности обучения
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

1) Данные заполняются на каждого работника, подлежащего обучению.

2) Данные заполняются по каждому виду обучения, которое требуется работнику.

3) Данные заполняются по каждому фактически пройденному обучению за каждый год.

4) Приводится конкретный период обучения с указанием дня, месяца и года, например, 01.09.2014 – 12.09.2014.

ПРИЛОЖЕНИЕ Д (справочное)

Форма анкеты оценки качества учебного процесса для обучающегося

Анкета оценки качества учебного процесса для обучающегося

Просим Вас выразить мнение по ряду вопросов, связанных с Вашей учебой, организованной нашим образовательным учреждением

Прежде, чем ответить на каждый вопрос, внимательно прочитайте имеющиеся варианты ответов и поставьте знак «Х» напротив того ответа, который соответствует Вашему мнению.

1 Как Вы в целом оцениваете качество учебных занятий в нашем образовательном учреждении?

[ ] Дисциплины преподаются на очень хорошем профессиональном уровне.

[ ] Большая часть дисциплин преподается на хорошем профессиональном уровне, по отдельным дисциплинам можно сделать замечания.

[ ] Большая часть дисциплин преподается на невысоком профессиональном уровне, необходимо изменить содержание и характер преподавания по большей части предметов.

2 Кто из преподавателей Вам понравился больше всего? *(назовите не более трех фамилий)*

_____

_____

3 Как, по Вашему мнению, организован учебный процесс? *(удобство расписания, условия проведения занятий, регистрация и оформление документов и т.д.)*

[ ] На высоком уровне.

[ ] Удовлетворительно.

[ ] Неудовлетворительно, хотелось бы высказать следующие замечания:_____

_____

4 Оцените качество работы библиотеки нашего образовательного учреждения

[ ] Высокий уровень.

[ ] Средний уровень.

[ ] Низкий уровень, потому что_____

[ ] Не обращался.

5 Оцените условия проживания в общежитии нашего образовательного учреждения

[ ] Все условия (санитарно-гигиенические, удобство, сервис и т.д.) в целом хорошие.

[ ] Большая часть условий в норме.

[ ] Не проживаю.

[ ] Условия неудовлетворительные, необходимо изменить следующее:_____

6 Оцените качество питания в столовой нашего образовательного учреждения

[ ] Качество питания (ассортимент блюд, качество приготовления, санитарно-гигиенические условия, сервис и т.д.) хорошее.

[ ] Качество питания удовлетворительное.

[ ] Качество питания неудовлетворительное, необходимо изменить следующее:_____

_____

7 Замечания и пожелания по работе сотрудников охраны_____

_____

ПРИЛОЖЕНИЕ Е (справочное)

Форма карты анализа практического занятия

Карта анализа практического занятия

Фамилия, имя, отчество преподавателя _____ Дата _____

Информация о группе (профессия, номер группы, количество человек)_____

Раздел по тематическому плану программы _____

Тема занятия или виды практических работ _____

Фамилия, имя, отчество эксперта, посетившего занятие _____

№ п/п	Оцениваемый показатель	Оценка	
		Качественная	в баллах
1	2	3	4
		1 СОДЕРЖАНИЕ	
1.1	Целевая направленность занятия	Высокая Средняя Низкая	8-9-10 4-5-6-7 1-2-3
1.2	Проведение вводного инструктажа, повторение (закрепление) правил безопасности труда, пожарной безопасности и электробезопасности	Выдержано Представлено частично Отсутствует	8-9-10 4-5-6-7 1-2-3
1.3	Связь и сочетание практического материала с теоретическим	Выдержаны в достаточной степени Представлены частично Слабо Отсутствует	8-9-10 5-6-7 2-3-4 1
1.4	Подбор практических заданий, лабораторно-практических работ в соответствии с изучаемым теоретическим материалом, программой	Полностью соответствует Частично соответствует	7-8-9-10 1-2-3-4-5-6
1.5	Использование методических руководств и их «качество»	Хорошее Среднее Не используются	8-9-10 4-5-6-7 1-2-3
1.6	Организация вводной, основной и заключительной части занятия.	Четкая Расплывчатая Беспорядочная	8-9-10 4-5-6-7 1-2-3

Продолжение Приложения Е

1.7	Уровень новизны	Используются современные методы, технологии Присутствует элемент новизны Предлагаемые методы, технологии устарели	8-9-10 3-4-5-6-7 1-2
1.8	Использование времени	Используется рационально Излишние траты на организационные моменты, «посторонние» разговоры Время используется нерационально	8-9-10 3-4-5-6-7 1-2
2 ИЗЛОЖЕНИЕ МАТЕРИАЛА			
2.1	Методы изложения и предлагаемые задания (преимущественно)	Проблемные Частично-поисковые Репродуктивные	8-9-10 4-5-6-7 1-2-3
2.2	Подготовка, оснащение и состояние материально-технической базы	Хорошее Среднее Низкое	8-9-10 4-5-6-7 1-2-3
2.3	Владение теоретическим и практическим материалом	Свободно и правильно излагает материал, показывает приемы и операции Отдельные затруднения Допускаются ошибки	8-9-10 4-5-6-7 0-1-2-3
2.4	Реакция аудитории	Работают с повышенным интересом Творчески подходят к работе Низкий интерес	8-9-10 4-5-6-7 1-2-3
3 ПОВЕДЕНИЕ МАСТЕРА			
3.1	Манера ведения занятия	Увлекательная, живая Увлекательность и живость выражены неярко Монотонная, скучная	8-9-10 4-5-6-7 1-2-3
3.2	Культура, качество речи	Высокие Средние Низкие	8-9-10 4-5-6-7 1-2-3
3.3	Контакт с аудиторией	Ярко выражен Недостаточный Отсутствует	8-9-10 4-5-6-7 1-2-3
3.4	Внешнее проявление психического состояния	Спокойствие и уверенность Некоторая нервозность Выраженная нервозность	8-9-10 4-5-6-7 1-2-3
3.5	Отношение преподавателя к	В меру требовательное	8-9-10

	обучающимся. Оценивание преподавателем знаний и умений	Слишком строгое Равнодушное	4-5-6-7 1-2-3
3.6	Такт преподавателя	Тактичен Допускает нетактичное поведение Бестактен	7-8-9-10 3-4-5-6 1-2
		ИТОГО	

Уровень проведения занятия (нужное подчеркнуть):

- 148-180 – высокий;
- 126-147 – выше среднего;
- 92-125 – средний, удовлетворительный;
- 71-91 – ниже среднего;
- менее 70 – низкий.

Вопросы к преподавателю: _____

_____

Находки преподавателя, положительный опыт: _____

_____

Недостатки, ошибки, недопустимые ситуации: _____

_____

Предложения, рекомендации: _____

_____

Преподаватель _____ И.О. Фамилия

(подпись, дата)

Эксперт _____ И.О. Фамилия

(подпись, дата)

Exactus Like

Поиск заимствований в научных текстах[β]

Введите текст:

...или загрузите файл:

Файл не выбран... Выбрать файл...

Укажите год публикации: 2019

Выберите коллекции

- Все
- Рефераты
- Авторефераты
- Иностранные конференции
- PubMed
- Википедия
- Российские конференции
- Иностранные журналы
- Российские журналы
- Энциклопедии
- Англоязычная википедия

Анализировать

Проверить по расширенному списку коллекций системы Руконтекст

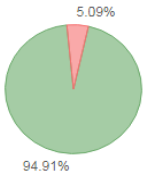
Обработан файл:
МД Ульянова.pdf.

Год публикации: 2019.

Оценка оригинальности документа - 94.91%

Процент условно корректных заимствований - 0.0%

Процент некорректных заимствований - 5.09%



Просмотр заимствований в документе

Время выполнения: 30 с.

Документы из базы

Источники

Источники заимствования	В списке литературы	Заимствования
1. Нормативно-правовые основы, регулирующие процесс обучения персонала и его документационное обеспечение Авторы: ВЕЛИКАНОВА СВЕТЛАНА СЕМЕНОВНА. Год публикации: 2015. Тип публикации: статья научного журнала. http://cyberleninka.ru/article/n/normativno-pravovye-osnovy-reguliruyuschie-protsess-obucheniya-personala-i-ego-dokumentatsionnoe-obespechenie Показать заимствования (14)	–	2.35%
2. Курсовая работа: Методы обучения персонала, как неотъемлемая часть в управлении персоналом на примере системы Бан Год публикации: 2016. Тип публикации: реферат. http://www.bestreferat.ru/files/33/bestreferat-276733.docx Показать заимствования (10)	–	1.27%
3. Дипломная работа: Проблемы правового регулирования подготовки и переподготовки кадров Год публикации: 2016. Тип публикации: реферат. http://www.bestreferat.ru/files/82/bestreferat-232582.docx Показать заимствования (6)	–	0.95%
4. Реферат: Организация и обучение персонала Год публикации: 2016. Тип публикации: реферат. http://www.bestreferat.ru/files/29/bestreferat-364729.docx Показать заимствования (6)	–	0.84%

5. **Дипломная работа: Профессиональная подготовка государственных и муниципальных служащих**
Год публикации: 2016. Тип публикации: реферат. 0.8%
http://www.bestreferat.ru/files/82/bestreferat-157382.docx
Показать заимствования (6)

6. **Дипломная работа: Управление профессиональным развитием персонала**
Год публикации: 2016. Тип публикации: реферат. 0.69%
http://www.bestreferat.ru/files/95/bestreferat-221995.docx
Показать заимствования (6)

Дополнительно

Значимые оригинальные фрагменты

Библиографические ссылки

Искать в Интернете

© 2015 2019 Институт системного анализа Российской академии наук

Заместителю декана по учебной работе
ФИПН НИ ТГУ
Ж. А. Рожнёвой

СЛУЖЕБНАЯ ЗАПИСКА

13.06.2019

О размещении ВКР в неполном объёме
в репозитории ЭБ НИ ТГУ

В соответствии с п. 3.2 «Регламента размещения текстов выпускных квалификационных работ в электронной библиотеке НИ ТГУ» (Приказ ректора № 302/ОД от 22.04.2016) прошу согласовать размещение в репозитории ЭБ НИ ТГУ выпускной квалификационной работы А. С. Ульяновой группы 031315 по теме: «Документирование процессов в сфере управления развитием персонала (на примере филиала АО «Связьтранснефть» - «Сибирское производственно-техническое управление связи») с изъятием главы 2 по причине наличия в ней информации для служебного пользования.

Руководитель ООП,
д-р истор. наук, профессор кафедры истории и
документоведения ФИПН ТГУ О. А. Харусь

Согласовано
13.06.2019 г.