

УДК 658.5.011

Владимир Алексеевич Антропов, доктор экономических наук, профессор кафедры «Управление в социальных и экономических системах» Уральского государственного университета путей сообщения (УрГУПС), Екатеринбург, Елена Николаевна Морозова, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Экономика транспорта» Уральского государственного университета путей сообщения (УрГУПС), Екатеринбург

ПОНЯТИЙНО-ТЕРМИНОЛОГИЧЕСКИЙ АППАРАТ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ САМОРАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ И ТРАНСПОРТНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Vladimir Alexeyevich Antropov, DSc in Economics, Professor, Department of Management in Social and Economic Systems, Ural State University of Railway Transport (USURT), Ekaterinburg, Elena Nikolayevna Morozova, PhD in Economics, Associate Professor, Department of Transport Economics, Ural State University of Railway Transport (USURT), Ekaterinburg

Conceptual and terminological framework of HR self-development policy at industrial and transport enterprises

Аннотация

В статье исследуются проблемы научного обоснования создания стратегий формирования кадровой политики устойчивого саморазвития предприятий. Систематизируется типология видов кадровой политики, при помощи анализа выявлены и расширены функции отдела управления персоналом на основе интегрированного планирования развития человеческих ресурсов предприятий. Рассмотрены основные характеристики персонала саморазвивающейся организации. Реализация кадровой политики саморазвивающейся организации направлена на формирование корпоративной культуры, этики организации, ее ценностей, высшей из которых является качество (персонала, менеджмента, услуг, среды).

Ключевые слова: самоорганизация, кадровая политика, устойчивое развитие, характеристики персонала.

Summary

The article investigates the problems of scientific rationale for the creation of sustainable self-development HR policies of companies. HR policy typology is presented; human resource management functions based on integrated planning of corporate human resources development are identified and expanded through analysis. The main characteristics of personnel of a self-sustaining organization are analyzed. Implementation of HR policy of a self-developing organization is aimed at building corporate culture, corporate ethics, organization values, the highest of which is the quality (quality of personnel, management, services and environment).

Keywords: self-organization, HR policy, sustainable development, personnel characteristics.

В условиях выхода России из кризиса необходимо обеспечить разработку и реализацию кадровой политики устойчивой саморазвивающейся социально-экономической системы любого уровня и направления деятельности. Западные санкции обострили необходимость пересмотра промышленной политики нашего государства и принятия соответствующего Федерального закона [1]. Этот закон органически дополняется принятой несколькими днями позже Концепцией Федеральной целевой программы развития образования на 2016–2020 годы [2]. В таком тесном взаимодействии промышленности и образования заложен синергетический эффект, с помощью которого будут решаться все основополагающие проблемы. Указанные документы органично дополняются Транспортной стратегией Российской Федерации на период до 2030 г. [3] и программами развития транспорта на ближайшие годы.

Свердловская область готова к такой совместной работе. В 2014 г. принято решение о возрождении Уральской инженерной школы, проработкой концепции которой занимался Совет главных конструкторов региона.

В концепции два основных равноценных и взаимосвязанных блока — промышленный и образовательный. Они должны работать совместно на каждой стадии их реализации в едином понимании цели, решаемых задач работниками и образовательных учреждений, и предприятий. Для этого необходима единая кадровая политика, единый понятийно-терминологический аппарат.

Рассмотрим основные компоненты кадровой политики и начнем с уточнения основополагающих понятий.

Прежде всего остановимся на таком понятии, как самоорганизация, применительно к исследуемой нами проблеме.

В последние годы многие ученые, изучая территориальные общности, делают акцент на самоорганизующемся характере

их жизнедеятельности и используют в качестве теоретико-методологической основы синергетический подход [4]. На принципе социальной саморегуляции построена теория анархизма. Природной самоорганизующей составляющей человека и социума посвящены труды К. А. Альбухановой-Славской, В. В. Васильковой, А. А. Горелова [5–7] и др.

Ни территория, ни предприятие не могут развиваться сами по себе без влияния управляющих воздействий. Поэтому помимо естественного развития необходимо организующее начало любой социальной системы. Существует ряд критериев, позволяющих выделить территориальную общность из других социальных образований: территориальная концентрация населения, пространственная обособленность и локализация основных функций по воспроизводству территориальной группы населения на относительно компактной территории; относительная самодостаточность производственной и непроизводственной сфер для удовлетворения основных потребностей населения; социально-экономическая целостность, проявляющаяся в большой интенсивности внутренних связей по сравнению с внешними; однородность условий функционирования локальных общностей и порождаемая их единством специфика качественного состава населения и среды его жизнедеятельности; осознание большинством жителей своей принадлежности к данной территориальной общности, их социальная самоидентификация; наличие у членов общности общих интересов, формирующих определенные типы поведения территориальной группы; наличие элементов самоуправления [8].

Большинство исследований посвящены понятиям самоорганизации систем, самоорганизации мировой экономики или региона. В недостаточной мере проработаны вопросы самоорганизации предприятий, конкретно — вопросы кадровой политики их саморазвития. Практически все авторы среди показателей устойчивого развития предприятия называют кадровую обеспеченность, но далее эту идею не развивают.

В современных условиях стратегия и тактика самоорганизации служат залогом успешного функционирования предприятий на рынке, повышения их адаптационной способности и организационной гибкости. Устойчивое развитие предприятия во многом предопределяется степенью обеспеченности высококвалифицированными и креативными кадрами. Это обусловлено тем, что мир вступил в эпоху информационной экономики, или экономики знаний, главными факторами производства которой являются знания и интеллект человека, реализуемые в производстве. Следовательно, самоорганизация предприятия предъявляет особые требования к его интеллектуальному капиталу: способностям, уровню знаний, квалификации и мобильности персонала, уровню качества и своевременности выполнения производственных заданий, в целом к профессиональной компетенции работника.

Повышенное внимание к обсуждаемым проблемам со стороны отечественных и зарубежных ученых предопределяет актуальность затронутой тематики. В работах К. Камерона и Р. Куинна [9], Дж. Льюиса [10], А. И. Пригожина [11], Е. А. Малыгина [12], С. В. Рачек [13], В. С. Паршиной [14] и др. рассматриваются различные аспекты управления человеческим ка-

питалом предприятий. Однако до сих пор не выработан механизм управления персоналом в процессе реализации модели самоорганизации предприятий [15].

С нашей точки зрения, в современном мире глобальной конкуренции между странами — поставщиками продукции, а тем более в России сейчас, в условиях введения политики импортозамещения, устойчивое саморазвитие предприятий предопределяется внедрением комплекса мер, ориентированных на эффективную адаптацию к внешним изменениям за счет использования ключевых факторов конкурентных преимуществ, которыми обладает само предприятие. Внутренние резервы развития предприятий определяются шестью генеральными ценностями:

- эффективным управлением;
- тактикой ориентации на клиента;
- социальной направленностью;
- высоким инновационным потенциалом;
- устойчивым прибыльным ростом;
- экологической ответственностью.

Схема взаимосвязи названных ценностей служит ориентиром для разработки модели саморазвития и кадровой политики предприятий, позволяя повысить их производственно-бытовые и организационно-экономические возможности (см., например [15]). Вместе с тем в условиях сотрудничества всего коллектива предприятия бесконфликтное внедрение изменений или управляющих воздействий, обеспечивающих достижение количественных и качественных показателей результативности деятельности, является скорее исключением, чем правилом. Объяснить это можно прежде всего различиями взглядов при оценке перспектив развития со стороны руководства предприятия и его сотрудников.

Планируя управляющие воздействия, руководители предвидят новые возможности для предприятий в долгосрочной перспективе, поэтому очевидным является лоббирование интересов с их стороны. Одновременно изменения вызывают сильное сопротивление персонала (теория управления изменениями), особенно на начальных этапах выполнения проекта. Люди усматривают в предстоящих переменах угрозу для себя лично, что обычно обусловлено их неуверенностью в себе и неочевидностью последствий происходящего, страхом лишиться достигнутого (в карьере, финансах и др.). Сопротивления переменам могут иметь разную силу и интенсивность и проявляться как в форме пассивного, более или менее скрытого неприятия перемен (снижение производительности труда или желание перейти на другую работу), так и в форме активного, открытого выступления против нововведений (забастовка, собрание, явное уклонение от внедрения новшеств, игнорирование приказов руководства).

Причины сопротивлений могут обуславливаться личными и структурными барьерами. Так, в работе [16] отмечается, что «само по себе использование новой техники и программного обеспечения (как, впрочем, и прием на работу специалистов) мало что дает предприятию, если оно не меняет оргструктуру, существующие процедуры взаимодействия подразделений, стандарты предприятия, систему мотивации сотрудников. Многие проекты не приводят к запланированным целям, поскольку

нет процедур и регламентов внедрения и эффективного использования инноваций... Все опирается в обычаи, устоявшуюся деловую практику, неподготовленность людей к изменениям. Организационные, методические, психологические проблемы оказываются более сложными, чем технические, технологические, информационные... Невозможно «безнаказанно» изменять части системы... эффективно развернуть предприятие в сторону клиента, в сторону рынка можно только целиком, включая всего его «этажи» и «отсеки». Если изменения не планируются и тщательно не просчитываются, чаще всего они порождают лишь конфликты и новые проблемы» [16, с. 15].

Обобщая сказанное, отметим, что в ходе преобразований часто совершаются просчеты вследствие недостаточной подготовки менеджеров, отсутствия у большинства из них серьезного практического опыта в области управления изменениями. И эти сложности не зависят от того, какие именно изменения происходят: изменение целей деятельности, функционально-организационной структуры, обязанностей отдельных работников, их мотивации, введение новых производств, должностей или правил деятельности.

Таким образом, требования к кадровому составу с точки зрения самоорганизации предприятий должны быть четко и полно сформулированы в стратегии устойчивого развития: уже на стадии концептуальных разработок в плановом порядке должна быть учтена реакция персонала на изменения. Следовательно, в контексте управления развитием предприятия адаптация персонала к изменениям осуществляется за счет кадровых процессных инноваций.

Хорошо продуманная тактика вовлечения сотрудников в процесс разработки, реализации и внедрения новшеств в условиях саморазвития должна включать следующие аспекты:

- убеждение в необходимости перемен;
- нивелирование конфликтов;
- осуществление прорыва в знаниях;
- процесс постоянного обучения;
- самоорганизацию и самоадаптацию работников;
- укрепление корпоративного духа и формирование высокого уровня организационной культуры.

Использование кадровых процессных инноваций в практике управления позволяет достичь синергизма инноваций по перечисленным направлениям.

Рассмотрев понятия «самоорганизация» и «саморазвитие» во взаимосвязи с реализацией кадровой политики, обратимся к уточнению еще одного ведущего понятия нашего исследования — собственно понятия «кадровая политика».

В литературе по управлению человеческими ресурсами можно встретить различные определения термина «кадровая политика». Для нас кадровая политика — это система принципов и правил поведения всех субъектов процесса управления персоналом, установленная руководством и позволяющая организации наиболее эффективно достичь долгосрочных целей ее развития в существующих условиях внешней среды.

Главная цель кадровой политики — обеспечение функциональных подсистем организации мотивированным персоналом требуемого качества и количества в заданные сроки.

Любая кадровая политика состоит из следующих элементов.

1. Политика занятости, т. е. своевременное обеспечение квалифицированным персоналом, создание необходимых условий труда, обеспечение возможностей профессионально-квалификационного продвижения [17].

2. Политика обучения, т. е. формирование условий для обучения персонала.

3. Политика организации труда, т. е. увязка заработной платы со способностями, опытом, ответственностью работников, их вкладом в развитие организации.

4. Политика благосостояния, т. е. обеспечение широкого набора услуг и льгот для персонала.

5. Политика трудовых отношений, т. е. установление и поддержание организационной культуры.

К видам кадровой политики относят:

пассивную (нет программы действий, перспектив развития, только ликвидация);

реактивную (выявляются признаки плохой работы, определяется проблема);

превентивную (руководство видит проблемы, знает, как решить, есть прогноз, но нет средств для реализации);

активную (есть прогноз и средства для реализации).

Естественно, что для реализации кадровой политики саморазвития возможно использование только активной политики, открытой по отношению к внешней среде. Закрытая политика не сможет обеспечить приток необходимого количества востребованного для саморазвития организации персонала [18].

Основными принципами кадровой политики саморазвивающейся организации должны быть:

соответствие общей стратегии организации, подчиненность кадровой политики состоянию и задачам стратегического развития предприятия;

экономическая целесообразность, баланс экономических и социальных аспектов;

согласованность с региональным рынком труда по квалификации работников, уровню оплаты труда различных категорий, условиям труда, темпам развития предприятия и наличию персонала и др.;

согласованность решений администрации с трудовым коллективом (профсоюзом) по вопросам кадровой политики при условии соблюдения действующего законодательства;

уважение и доверие в трудовом коллективе;

инвестиции в развитие профессиональных компетенций сотрудников;

самотивация сотрудников на достижение высоких результатов и успеха;

индивидуализированное и адекватное активности сотрудников вознаграждение;

обеспеченность сотрудников максимально возможными социальными гарантиями с учетом развития задач предприятия.

Основные направления кадровой политики саморазвития представляют собой систему работы с персоналом в наиболее развитом виде и вытекают из следующих задач.

1. Задача учета, постоянного мониторинга и анализа состояния кадрового потенциала системы.

Процесс управления невозможен без структурированной и оперативной информации, без технологий анализа этой информации. Структура информации по кадровому потенциалу должна измениться в соответствии с решаемыми проблемами управления и включать в себя как объективно-учетные сведения (Ф.И.О., год рождения, образование, стаж и т. д.), так и оценочно-функциональные (план деловой карьеры, оценка способностей, результаты аттестации, самооценки и т. д.).

Основная проблема при решении данной задачи состоит в создании автоматизированной системы управления кадровым потенциалом, которая позволит обеспечить полный и необходимый объем обмена и анализа информации по кадровому потенциалу.

В настоящее время разработано и внедрено в практику работы кадровых служб большое количество автоматизированных систем управления: КАДРЫ, Единая корпоративная система управления трудовыми ресурсами (ЕКАСУТР), Единая корпоративная система управления финансами и ресурсами (ЕКАСУФР) и др. [19], которые в той или иной степени успешно решают кадровые задачи. Однако, с нашей точки зрения, они не в полной мере учитывают мотивационные аспекты деятельности персонала, что весьма важно для саморазвивающейся организации. На рис. 1 показано, как на уровне структурного подразделения собирается информация в базу данных для получения различных форм отчетности и определения за-

трат. Но необходимо учитывать и развивать кадровый потенциал, а не просто заполнять штатные ставки.

2. Кадровое планирование.

Кадровое планирование — это составление программ развития персонала для достижения целей организации. Оно опирается на анализ структурно-функциональных моделей органов управления, анализ содержания деятельности, определения стандартов профессиональной деятельности, требуемых для реализации стратегии организации.

Процессный подход основан на использовании иерархической организационной структуры производства. Такая организация управления базируется на принципе последовательного выполнения трудовых операций, т. е. трудовая задача делится на отдельные операции, а каждый работник специализируется на выполнении одной операции.

В настоящее время в связи с ужесточением конкуренции, ростом требований потребителей к качественным характеристикам продуктов и услуг появляется необходимость отслеживать все тенденции рынка, своевременно реагировать на них, экономить все виды ресурсов — от материальных до временных. Поэтому значительно увеличился объем обрабатываемой информации и, как следствие, выросли требования к качеству ее обработки, а именно к таким характеристикам, как скорость, своевременность, актуальность, достоверность [20].

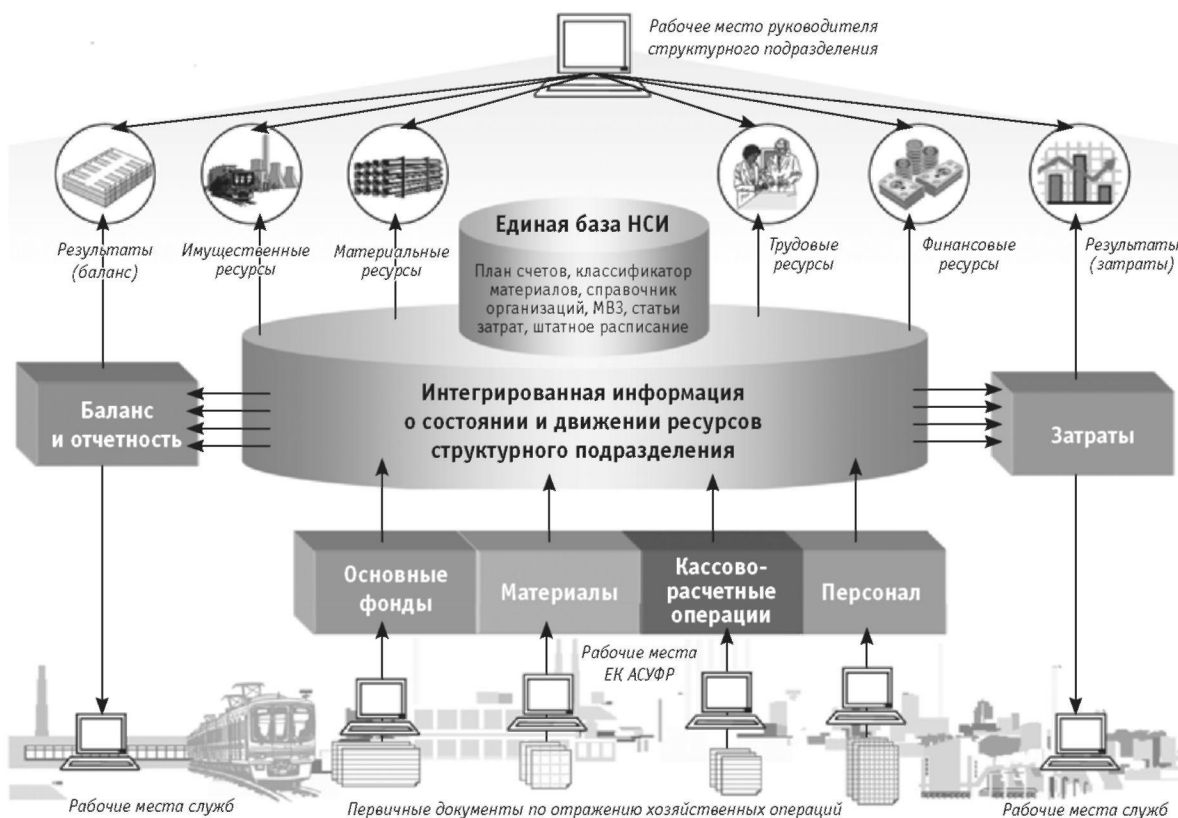


Рис. 1. ТДС ЕК АСУФР (уровень структурного подразделения ОАО «РЖД»)

Структурно-функциональные модели управления зависят от особенностей как внешней, так и внутренней среды организации. В соответствии с теорией организации необходимо согласование степени специализации структурных единиц системы и их координации, объединение усилий отдельных подсистем для достижения синергетического эффекта саморазвивающейся организации.

В эффективно работающей саморазвивающейся организации недостаточно, чтобы каждое подразделение и каждый сотрудник работали эффективно сами по себе, необходимо, чтобы весь персонал концентрировал свои усилия на решении общих целей, необходим работающий механизм интеграции и координации.

В сущности, успех кадрового планирования в значительной степени зависит от того, насколько служба управления персоналом способна интегрировать эффективное планирование персонала с плановым процессом предприятия. К сожалению, кадровое планирование подчас недостаточно адекватно связано с полным общим планированием, в чем мы неоднократно убеждались, выполняя научно-исследовательские проекты на ряде предприятий региона [21, 22].

Сосредоточенность на краткосрочных потребностях организации — естественное следствие неинтегрирования кадрового и стратегического планирования. Этот подход почти всегда ведет к возникновению проблем, которые вынуждают отдел кадрового планирования (если он есть!) сконцентрироваться на краткосрочных кризисах.

Стимулирование как процесс побуждения субъектов к деятельности для достижения поставленных целей наиболее эффективно, если в полной мере учитывается диалектическое взаимодействие интересов работников с интересами организации.

Для саморазвивающейся организации важно прежде всего стимулирование потребности сотрудников в профессиональном образовании. Саморазвитие идет наиболее активно, если потребности личности работника в образовании совпадают с потребностями организации в ее развитии. Данный ресурс системно практически не реализован ни на одном предприятии России, а потому обучение работников идет бессистемно, точно, вне связи между желанием конкретного работника учиться и его использованием после окончания обучения. Не поддается и экономический эффект от такого обучения [23].

Даже если на предприятиях отделы кадров планируют состав персонала, применяя расчеты, проведенные экономистами, нормировщиками с учетом трудоемкости и нормативов, то эта схема не дает эффекта, так как молодое поколение, устраиваясь на работу, требует конкретных ответов на вопросы: какова будет работа, ее объем, какова заработная плата на этом рабочем месте. Следовательно, для саморазвивающейся организации кадровое планирование будет полностью эффективным лишь в том случае, если оно интегрировано в общий процесс планирования [24].

На рис. 2 показано, что функции отдела кадров современного предприятия не должны сводиться к статистическим данным и наполнению штатного расписания принятыми на работу физическими лицами. Предприятию необходимо развиваться, а следовательно, планировать развитие кадрового потенциала.

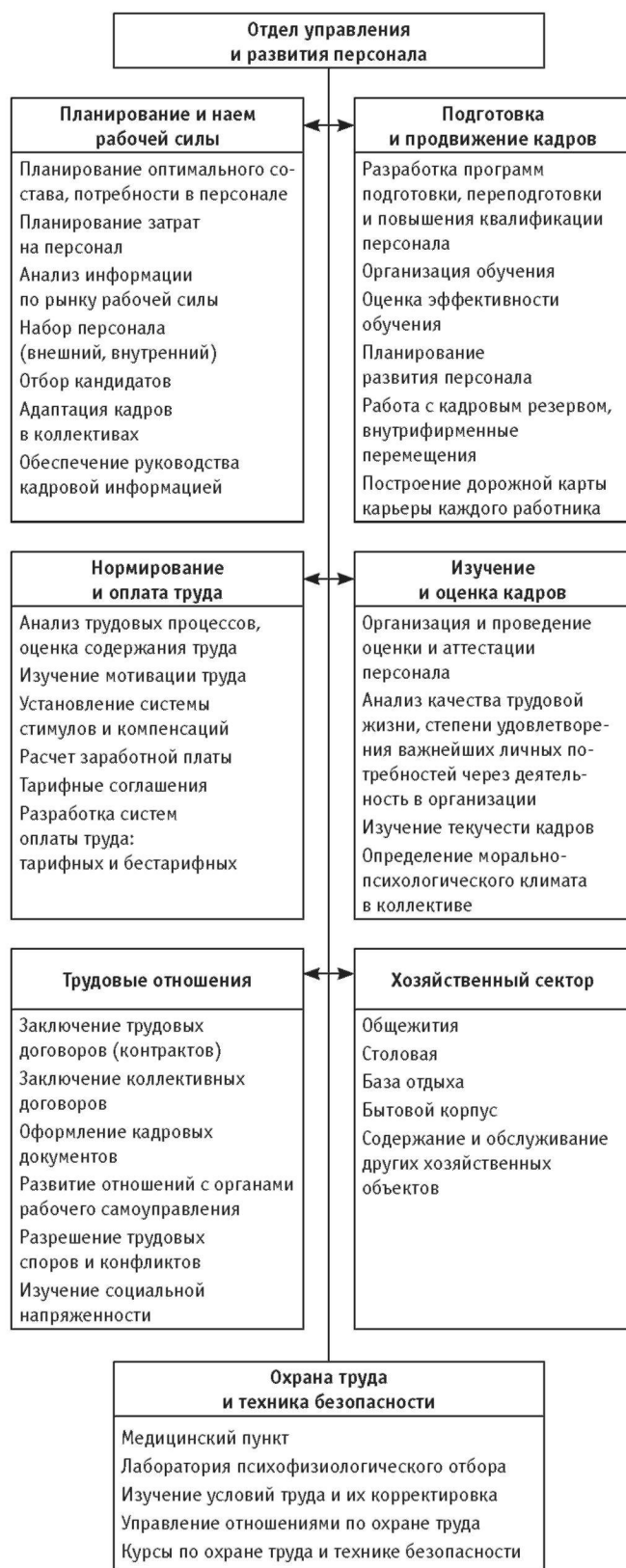


Рис. 2. Основные функции отдела управления персоналом (схема интегрированного планирования персонала)

Согласно схеме интегрированного планирования персонала, кадровая политика саморазвивающейся организации должна базироваться на стратегических планах предприятия. Фактически это означает, что цели кадровой политики должны быть производными от стратегических целей предприятия с одновременным пониманием того, какая модель личности специалиста востребована данным предприятием.

3. Система мотивирования и стимулирования кадров.

Сближение интересов личности и саморазвивающейся организации происходит на основе высокой корпоративной культуры органа управления, нацеленной на развитие персонала, повышение его квалификации, профессионального роста, на соответствующее затраченным усилиям материальное и моральное вознаграждение.

При разработке системы мотивации и стимулирования персонала весьма важно определить критерии и технологии отбора кандидатов на вакантную должность. Эта задача сейчас решается через ассесмент-центры. Однако мы считаем, что наиболее эффективно решать эту задачу исходя из модели работника, его профессионального стандарта, соответствующих уровней профессиональных компетенций.

4. Отбор, расстановка кадров, работа с резервом.

Реализация функции отбора, расстановки кадров, работы с кадровым резервом позволяет набрать наиболее квалифицированный, подготовленный, обладающий высокой культурой работы персонал.

Вся эта деятельность должна учитывать модель специалиста, предъявляемые квалификационные требования к деловым и личностным качествам персонала; формирование системы адаптации кадров; создание нормативно-правовой, научно-методической базы для работы с резервом для повышения его квалификации [25].

5. Обучение и подготовка кадров.

Качество работающего персонала в саморазвивающейся организации во многом определяется программами обучения. В ряде случаев обучение обязательно: при приеме на работу, при изменении характера работы (вертикально-горизонтальное перемещение), а также в случае определения недостаточности уровня профессиональной компетентности для эффективного исполнения работы.

Основная задача обучения персонала — необходимость связать подготовку и повышение квалификации с целями организации [26].

В условиях перехода всей системы обучения в России на модульный компетентностно-ориентированный подход меняется ее технология. Действующая система обучения строится на основе усвоения предметных знаний, которые не всегда системно укладываются в голове у слушателей. Однако в современных условиях необходимо усвоение не знаний, а компетенций, которое может быть реализовано только с учетом требований того рабочего места, под которое обучается слушатель [27]. Новая технология обучения требует пересмотра учебно-программной документации (учебных планов, программ), создания кейсов и т. д., как сейчас говорят, создания учебно-методического комплекса специальности, дисциплины [28]. Он может быть эффективно реализован в тесном сотрудничестве

преподавателей и руководителей организаций — такое право им теперь дано [29].

Мы считаем, что та структура, которая хочет быть устойчивой саморазвивающейся организацией, должна изменить психологию мышления трудового коллектива, поставить во главу угла своего развития конкретного человека, личность профессионала, готового и способного постоянно учиться.

Для этого в организации должны быть разработаны методики определения потребности в обучении по разным категориям персонала; сформирована система непрерывного обучения кадров; разработаны методики оценки эффективности обучения.

Как было сказано выше, саморазвивающаяся организация должна иметь собственную модель личности работника, желающего и способного постоянно учиться.

Основные характеристики персонала саморазвивающейся организации:

- активная жизненная позиция;
- креативность;
- максимальная инициативность в создании и реализации новых процессов и технологий;
- лояльность на уровне убеждений, проявляющаяся в самоидентификации с организацией;
- направленность деловой активности на достижение целей организации;
- развитое чувство долга, высокая самооценка;
- эффективный самоконтроль в профессиональной деятельности;
- стремление к саморазвитию, выработка идей, постановка целей, планирование действий по их реализации;
- стремление действовать и быть вознагражденным;
- готовность нести ответственность не только за свои действия, но и за судьбу общего дела.

Вот, например, какие требования выдвигает ООО «Светосервис-Санкт-Петербург»: «Хороший сотрудник — это прежде всего саморазвивающаяся личность. Уровень квалификации специалистов является одним из важнейших факторов успешности Группы компаний. Повышение профессионализма сотрудников — приоритетная задача руководства и основа развития бизнеса. Поэтому мы поддерживаем любую инициативу по саморазвитию и обеспечиваем условия (включая электронную библиотеку и компьютерные курсы), а также активно развиваем комплексную программу обучения, направленную на совершенствование профессиональных и личностных качеств. Стремление к личному повышению квалификации — ответственность сотрудника, поэтому мы готовы оказывать адресную социальную помощь для соответствующего обучения!»

Именно при данном подходе возможно саморазвитие организации во взаимодействии с профессиональным развитием персонала.

Для отбора таких сотрудников и их сопровождения на всех этапах деловой карьеры должна быть и соответствующая служба управления персоналом.

Основные функции службы управления персоналом саморазвивающейся организации:

- долгосрочное планирование персонала;
 - отбор сотрудников на основе их ценностных ориентаций и уровня профессиональной компетентности;
 - обеспечение деловой оценки персонала (в том числе на основе самооценки достижений) с целью развития профессионально важных качеств;
 - делегирование полномочий и ответственности;
 - реализация системы индивидуальных планов профессионального развития и должностного продвижения (планов деловой карьеры);
 - активное использование кадрового резерва.
- Реализация кадровой политики саморазвивающейся организации направлена на формирование корпоративной культуры,

этики организации, ее ценностей, высшей из которых является качество (персонала, менеджмента, услуг, среды). В трудовом коллективе царит взаимная социальная ответственность, клиентоориентированная позиция во взаимоотношениях с внешней средой, а также по отношению к персоналу. Высокие этические стандарты являются ценностью во взаимоотношениях.

Укажем еще на один вопрос, требующий отдельного рассмотрения, но органически связанный с проблемой формирования кадровой политики, — это проблема кадровой безопасности организации [23]. Формирующаяся в настоящее время концепция кадровой безопасности представляет собой основу устойчивого развития организации, является составной частью безопасности личности и общества.

Литература

1. О промышленной политике в Российской Федерации : Федер. закон Рос. Федерации от 31.12.14 № 488-ФЗ (вступает в силу 30.06.15) // Российская газета. 12 янв. 2015.
2. Концепция Федеральной целевой программы развития образования на 2016–2020 годы / утв. распоряжением Правительства Российской Федерации от 29.12.14 № 2765-р [Электронный ресурс]. URL: <http://docs.pravo.ru/document/view/64036519/74843648/> (дата обращения: 14.01.2015).
3. Транспортная стратегия Российской Федерации на период до 2030 года / утв. распоряжением Правительства Российской Федерации от 22.11.08 № 1734-р [Электронный ресурс]. URL: http://doc.rzd.ru/doc/public/ru?id=3771&layer_id=5104&STRUCTURE_ID=704 (дата обращения: 14.01.2015).
4. Город как самоорганизующаяся система : сб. материалов. Обнинск : Ин-т муниципального управления, 1997.
5. Альбуханова-Славская К. А. Стратегия жизни. М. : Мысль, 1991. 299 с.
6. Василькова В. В. Порядок и хаос в развитии социальных систем (синергетика и теория социальной самоорганизации). СПб. : Лань, 1999. 480 с.
7. Горелов А. А. Человек — гармония — природа. М. : Наука, 1990. 192 с.
8. Новокрещенов А. В. Самоорганизация территориальных общностей как основа становления и развития местного самоуправления : автореф. дис. ... д-ра социол. наук. Екатеринбург, 2003. 42 с.
9. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. ; под ред. И. В. Андреевой. СПб. : Питер, 2001. 320 с.
10. Льюис Дж. Управление командой: как заставить других делать то, что вам нужно / Пер. с англ. СПб. : Питер, 2004. 160 с.
11. Пригожин А. И. Методы развития организаций. М. : МЦФЭР, 2003. 864 с.
12. Малыгин Е. А. Практико-ориентированная подготовка специалистов // Вестник УрГУПС. 2014. № 1 (21). С. 56–64. ISSN 2079-0392.
13. Рачек С. В. Методологические основы эффективного использования трудового потенциала предприятия в современных условиях : дис. ... д-ра экон. наук. М., 2001. 373 с.
14. Паршина В. С. Прогнозирование численности работников транспортной отрасли по видам деятельности // Транспорт Урала. 2014. № 4 (43). С. 13–16. ISSN 1815-9400.

References

1. O promyshlennoy politike v Rossiyskoy Federatsii : Feder. zakon Ros. Federatsii ot 31.12.14 № 488-FZ (vstupayet v silu 30.06.15) [On industrial policy in the Russian Federation : Federal Law of the Russian Federation of 12.31.14, No. 488-FZ (effective date 30.06.15)] // Rossiyskaya gazeta. 12 yanv. 2015.
2. Kontseptsiya Federalnoy tselevoy programmy razvitiya obrazovaniya na 2016–2020 gody / utv. rasporyazheniem Pravitelstva Rossiyskoy Federatsii ot 29.12.14 № 2765-r [The concept of the Federal Target Program of Education Development for 2016–2020 / approved by order of the Government of the Russian Federation of 29.12.14 No. 2765-p]. [Electronic resource]. URL: <http://docs.pravo.ru/document/view/64036519/74843648/> (date accessed: 14.01.2015).
3. Transportnaya strategiya Rossiyskoy Federatsii na period do 2030 goda / utv. rasporyazheniem Pravitelstva Rossiyskoy Federatsii ot 22.11.08 № 1734-r [Transport Strategy of the Russian Federation for the period up to 2030 / approved by order of the Government of the Russian Federation of 22.11.08 No. 1734-r]. [Electronic resource]. URL: http://doc.rzd.ru/doc/public/ru?id=3771&layer_id=5104&STRUCTURE_ID=704 (date accessed: 14.01.2015).
4. Gorod kak samoorganizuyushchayasya sistema : sb. materialov [City as a self-organizing system : collection of materials]. Obninsk : In-t munitsipalnogo upravleniya, 1997.
5. Albukhanova-Slavskaya K. A. Strategiya zhizni [Life strategy]. M. : Mysl, 1991. 299 p.
6. Vasilkova V. V. Poryadok i kaos v razvitií sotsialnykh sistem (sinergetika i teoriya sotsialnoy samoorganizatsii) [Order and chaos in the development of social systems (synergetics and the theory of social self-organization)]. SPb. : Lan, 1999. 480 p.
7. Gorelov A. A. Chelovek — harmoniya — priroda [Man — harmony — nature]. M. : Nauka, 1990. 192 p.
8. Novokreshchenov A. V. Samoorganizatsiya territorialnykh obshchnostey kak osnova stanovleniya i razvitiya mestnogo samoupravleniya : avtoref. dis. ... d-ra sotsiol. nauk [Self-organization of territorial communities as a basis for the formation and development of local government : Synopsis of DSc in Sociology Thesis]. Ekaterinburg, 2003. 42 p.
9. Kameron K., Kuinn R. Diagnostika i izmenenie organizatsionnoy kultury [Diagnosis and corporate culture change] / Per. s angl. ; pod red. I. V. Andreevoy. SPb. : Piter, 2001. 320 p.
10. Lyuis Dzh. Upravlenie komandoy: kak zastavit drugikh delat to, chto vam nuzhno [Team management: how to get others to do what you want] / Per. s angl. SPb. : Piter, 2004. 160 p.
11. Prigozhin A. I. Metody razvitiya organizatsiy [Organization development methods]. M. : MTsFER, 2003. 864 p.
12. Malygin E. A. Praktiko-orientirovannaya podgotovka spetsialistov [Practice-oriented training] // Herald of USURT. 2014. № 1 (21). P. 56–64. ISSN 2079-0392.
13. Rachek S. V. Metodologicheskie osnovy effektivnogo ispolzovaniya trudovogo potentsiala predpriyatiya v sovremennykh usloviyakh : dis. ... d-ra ekon. nauk [Methodological basis for effective use of labor potential of the enterprise in modern environment : DSc in Economics Thesis]. M., 2001. 373 p.
14. Parshina V. S. Prognozirovaniye chislennosti rabotnikov transportnoy otrasli po vidam deyatel'nosti [Forecasting the number of employees of transport industry by activity types] // Transport of the Urals. 2014. № 4 (43). P. 13–16. ISSN 1815-9400.

15. Антропов В. А., Морозова Е. Н. Кадровая политика саморазвития предприятий // Вестник УрГУПС. 2010. № 3 (7). С. 95–104. ISSN 2079-0392.
16. Бирбраер Р. А., Альтшулер И. Г. Основы инженерного консалтинга. М. : Дело, 2005. 208 с.
17. Паршина В. С., Антропов В. А. Управление внутриорганизационной карьерой руководителей и специалистов отрасли железнодорожного транспорта. Екатеринбург : УрГУПС, 2002. 149 с.
18. Антропов В. А., Колесников Б. И., Пиличев А. В. Управление персоналом на предприятиях железнодорожного транспорта: методология организации и оценка эффективности. Екатеринбург : ИЭ УрО РАН, 2002. 173 с.
19. Антропов В. А., Нестеров В. Л., Толмачев О. В. Инновационное кадровое обеспечение процессов внедрения и использования информационных технологий на предприятиях железнодорожного транспорта. Екатеринбург : УрГУПС, 2005. 176 с.
20. Давыдов А. В., Островский А. М., Пикалин Ю. А. Планирование модернизации и реконструкции предприятий транспортного машиностроения // Транспорт Урала. 2012. № 2 (33). С. 22–28. ISSN 1815-9400.
21. Анализ перспектив, направлений развития и совершенствование функционирования ГП «Дистанция гражданских сооружений Свердловской железной дороги» : отчет о НИР / УрГУПС ; исп. Антропов В. А., Нестеров В. Л., Пиличев А. В. Екатеринбург, 2004. 60 с.
22. Разработка методики определения потребности железных дорог и других филиалов компании в квалифицированных кадрах в условиях третьего этапа структурной реформы / В. А. Антропов, В. С. Паршина, Т. Б. Марущак и др. Екатеринбург : УрГУПС, 2006. 189 с.
23. Антропов В. А., Морозова Е. Н. Кадровая политика безопасного саморазвития социально-экономических систем // Вестник УрФУ. Сер. Экономика и управление. 2011. № 4. С. 126–135.
24. Строителива Т. Г. Новые подходы к разработке кадровой политики предприятий Алтайского края, определяющиеся условиями экономического роста // Управление персоналом. 2008. № 9 (187).
25. Паршина В. С. Система развития персонала в организации. Екатеринбург : ИЭ УрО РАН, 2006. 74 с.
26. Антропов В. А., Нестеров В. Л., Тимошин А. А. Научно-методические основы подготовки кадров для информатизации железнодорожного транспорта. М. : Маршрут, 2003. 91 с.
27. Методические рекомендации по исследованию и организационно-экономической оценке содержания труда и рабочего места специалиста / В. А. Антропов, В. Л. Нестеров, А. П. Макаридина и др. Екатеринбург : ИЭ УрО РАН, 2002. 42 с.
28. Разработка концепции формирования учебно-методического комплекса корпоративного университета по направлению «Наземные транспортные системы» : отчет о НИР / УрГУПС ; исп. В. Ф. Лапшин, В. А. Антропов, В. С. Паршина. Екатеринбург, 2009. 42 с.
29. Антропов В. А. Научно-методическая работа образовательных учреждений железнодорожного транспорта и филиалов Учебно-методического центра ЖДТ в условиях интеграции высшего и среднего профессионального образования // Подготовка специалистов среднего звена для железнодорожной отрасли : матер. засед. эксперт.-консульт. сов. / Под ред. В. А. Антропова. Екатеринбург, 2008. 80 с.
15. Antropov V. A., Morozova E. N. Kadrovaya politika samorazvitiya predpriyatii [Self-development HR policy of enterprises] // Herald of USURT. 2010. № 3 (7). P. 95–104. ISSN 2079-0392.
16. Birbraer R. A., Altshuler I. G. Osnovy inzhenernogo konsaltinga [Fundamentals of engineering consulting]. M. : Delo, 2005. 208 p.
17. Parshina V. S., Antropov V. A. Upravlenie vnutriorganizatsionnoy karyeroy rukovoditeley i spetsialistov otrasli zheleznodorozhnogo transporta [Managing corporate career of railway transport managers and employees]. Ekaterinburg : USURT, 2002. 149 p.
18. Antropov V. A., Kolesnikov B. I., Pilichev A. V. Upravlenie personalom na predpriyatiyakh zheleznodorozhnogo transporta: metodologiya organizatsii i otsenka effektivnosti [Human resource management at railway transport enterprises: management and evaluation]. Ekaterinburg : IE UrO RAN, 2002. 173 p.
19. Antropov V. A., Nesterov V. L., Tolmachev O. V. Innovatsionnoe kadrovoe obespechenie protsessov vnedreniya i ispolzovaniya informatsionnykh tekhnologiy na predpriyatiyakh zheleznodorozhnogo transporta [Innovative staffing of implementation and use of IT at railway transport enterprises]. Ekaterinburg : USURT, 2005. 176 p.
20. Davydov A. V., Ostrovskiy A. M., Pikalin Yu. A. Planirovaniye modernizatsii i rekonstruktsii predpriyatii transportnogo mashinostroeniya [Planning modernization and reconstruction of transport engineering enterprises] // Transport of the Urals. 2012. № 2 (33). P. 22–28. ISSN 1815-9400.
21. Analiz perspektiv, napravleniy razvitiya i sovershenstvovaniye funktsionirovaniya GP «Distsantsiya grazhdanskikh sooruzheniy Sverdlovskoy zheleznoy dorogi» : otchet o NIR [Analysis of prospects, areas for development and improvement of operation of GP «Civil Structures Distance of Sverdlovsk Railway» : research report] / USURT ; isp. Antropov V. A., Nesterov V. L., Pilichev A. V. Ekaterinburg, 2004. 60 p.
22. Razrabotka metodiki opredeleniya potrebnosti zheleznykh dorog i drugih filialov kompanii v kvalifitsirovannykh kadrah v usloviyakh tretyego etapa strukturnoy reformy [Development of methods for determining the needs of railways and other company branches for qualified personnel under the third phase of structural reform] / V. A. Antropov, V. S. Parshina, T. B. Marushchak i dr. Ekaterinburg : USURT, 2006. 189 p.
23. Antropov V. A., Morozova E. N. Kadrovaya politika bezopasnogo samorazvitiya sotsialno-ekonomicheskikh sistem [HR policy of secured self-development of social and economic systems] // Vestnik Urfu. Ser. Ekonomika i upravlenie. 2011. № 4. P. 126–135.
24. Stroiteleva T. G. Novye podkhody k razrabotke kadrovoy politiki predpriyatiy Altayskogo kraya, opredelyayushchiesya usloviyami ekonomicheskogo rosta [New approaches to the development of HR policy of Altai Krai companies, determined by conditions for economic growth] // Upravlenie personalom. 2008. № 9 (187).
25. Parshina V. S. Sistema razvitiya personala v organizatsii [Personnel development system in a company]. Ekaterinburg : IE UrO RAN, 2006. 74 p.
26. Antropov V. A., Nesterov V. L., Timoshin A. A. Nauchno-metodicheskie osnovy podgotovki kadrov dlya informatizatsii zheleznodorozhnogo transporta [Scientific and methodological basis of training of rail transport informatization employees]. M. : Marshrut, 2003. 91 p.
27. Metodicheskie rekomendatsii po issledovaniyu i organizatsionno-ekonomicheskoy otsenke soderzhaniya truda i rabochego mesta spetsialista [Guidelines for the study of organizational and economic assessment of labor and workplace of employee] / V. A. Antropov, V. L. Nesterov, A. P. Makaridina i dr. Ekaterinburg : IE UrO RAN, 2002. 42 p.
28. Razrabotka kontseptsii formirovaniya uchebno-metodicheskogo kompleksa korporativnogo universiteta po napravleniyu «Nazemnye transportnye sistemy»: otchet o NIR [Development of the concept of creating educational complex of corporate university for «Land Transport Systems» discipline : research report] / USURT ; isp. V. F. Lapshin, V. A. Antropov, V. S. Parshina. Ekaterinburg, 2009. 42 p.
29. Antropov V. A. Nauchno-metodicheskaya rabota obrazovatelnykh uchrezhdeniy zheleznodorozhnogo transporta i filialov Uchebno-metodicheskogo tsentra ZHDT v usloviyakh integratsii vysshego i srednego professionalnogo obrazovaniya [Scientific and methodological activities of educational institutions of railway transport and branches of Railway Transport Training Center ZHDT in the context of integration of higher and secondary vocational education] // Podgotovka spetsialistov srednego zvena dlya zheleznodorozhnoy otrasli : mater. zased. ekspert.-konsult. sov. / Pod red. V. A. Antropova. Ekaterinburg, 2008. 80 p.