

МЕХАНИЗМ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ ЭФФЕКТИВНЫХ КАДРОВЫХ РЕШЕНИЙ

Эффективность любой деятельности зависит от качества управленческих решений. В современных условиях открываются новые возможности в области принятия кадровых решений. Схематически принятие управленческого кадрового решения можно представить в виде семи взаимосогласованных этапов. Они должны отвечать требованиям всесторонней обоснованности, реальности, своевременности и экономичности. При этом следует выделять организационную, экономическую, психологическую, правовую, этическую, технологическую и социальную эффективность и рассматривать их в тесной связи и взаимозависимости.

Ключевые слова: диагностика кадровой проблемы; этапы кадрового решения; анализ кадровой информации; контроль по упреждению; виды эффективности управленческих решений и их оценка.

Принятие решений – объективная необходимость любой сферы управленческой деятельности. Её эффективность зависит от качества управленческих решений [1. С. 142–147]. Стратегические и текущие решения, принимаемые руководителями, определяют уровень развития организации и перспективы ее выживания. Данное обстоятельство в полной мере относится и к проблеме разработки и реализации эффективных кадровых решений. Идет ли речь о подборе персонала, организации его работы, мотивации исполнителей и их стимулировании, обучении и развитии – везде возникает необходимость осознать ситуацию, проанализировать возможные способы действия в данных условиях и выбрать один из них. Этот процесс может быть охарактеризован как процесс разработки и принятия кадрового решения.

В современных условиях хозяйствования открываются новые возможности в области принятия кадровых решений. Например, более гибкими и разнообразными становятся формы занятости работников, расширяется сфера предоставления образовательных услуг, в том числе на коммерческой основе, развивается инфраструктура рынка труда, появляются новые виды услуг в области подбора и оценки персонала [2. С. 76–77]. В связи с этим принятие кадровых решений становится процессом существенно более сложным и ответственным. Ведь необходимо проанализировать большое число факторов: экономических, социальных, правовых, национальных. Возрастает значимость стратегических аспектов принятия кадровых решений, обоснования экономической целесообразности капиталовложений, связанных с развитием человеческих ресурсов [3. С. 102–105]. В условиях риска и неопределенности принятие кадровых решений предполагает выполнение многовариантных расчетов, обоснование критериев оценки различных альтернатив и их приоритетов, определение соответствующих действий [4].

Особую сложность в управленческой практике представляют нестандартные решения, последствия которых трудно предсказать и количественно измерить. Большинство стратегических решений в области управления человеческими ресурсами принадлежит именно к числу таких решений – нестандартных, с трудно предсказуемыми последствиями. Результаты их реализации во многих случаях сложно количественно измерить. К тому же существует значитель-

ный промежуток времени между тем периодом, когда средства на реализацию кадровых решений были затрачены, и тем периодом, когда можно ощутить и оценить отдачу от вложенных средств.

При отсутствии обоснованных подходов к оценке эффективности принимаемых кадровых решений затраты на их реализацию представляются распорядителям финансовых средств неоправданными, а результаты, которые могут быть получены в перспективе, – сомнительными. Это обстоятельство зачастую является фактором, сдерживающим вложение средств в развитие человеческих ресурсов, повышение эффективности их использования [5. С. 42].

Несоответствие между объективно обусловленным ростом значения принятия оптимальных кадровых решений и состоянием этой работы на практике предопределяет необходимость выявления эффективных способов разрешения сложившихся в данной области проблем и противоречий.

Однако целостный подход к разработке и реализации оптимальных кадровых решений пока не сложился. Недостаточно проработана проблема критериев и методов оценки принимаемых кадровых решений. Как правило, не принимается в расчет, к каким экономическим и социальным потерям могут привести непринятие необходимых кадровых решений, отсутствие целенаправленной кадровой политики, экономия средств на ее осуществление. Вопросы принятия оптимальных кадровых решений не нашли пока достойного места при подготовке и повышении квалификации специалистов в области кадрового менеджмента, а также линейных менеджеров, принимающих непосредственное участие в разработке и реализации кадровых решений.

В научном обиходе термин «принятие решений» большинством авторов трактуется как сложный, многоступенчатый процесс, в котором сначала была установлена необходимость воздействия на объект управления, затем выработаны и оценены различные варианты действия и в конечном итоге выбран один из них. Возрастающее стремление предпринимателей выжить в жесткой конкурентной борьбе, обеспечить стабильную перспективу развития производства заставляет их заботиться о внедрении новой техники и технологий, инновационных процессов, что обуславливает необходимость перспективного развития и постоянного совершенствования человеческих ресур-

сов. Все большее значение приобретают вопросы планирования человеческих ресурсов. В практической деятельности особое внимание уделяется формированию новой трудовой мотивации и морали, готовности разделять с предпринимателем риск нововведений, перспективному развитию кадров для выполнения квалифицированных видов работ и приспособления к постоянно меняющимся условиям производства. Сохраняют важное значение и принятие оперативных решений, вопросы подбора персонала, его оценки, стимулирования. Однако они наполняются новым содержанием и осуществляются в тесной увязке с общей стратегией развития фирмы.

Классическая технология менеджмента рассматривает **кадровое решение** как процесс, состоящий из трех основных стадий:

- подготовка решения,
- принятие решения,
- реализация решения.

Каждый из перечисленных этапов состоит из ряда целевых операций.

На стадии **подготовки решения** производится анализ ситуации, включающий поиск, сбор и обработку информации, а также формулировку проблемы, требующей решения.

На стадии **принятия решения** осуществляются разработка и оценка альтернативных решений и направлений действий, отбор критериев выбора оптимального решения, выбор и принятие наилучшего решения.

На стадии **реализации решения** принимаются меры для конкретизации решения и доведения его до исполнителей, осуществляется контроль за ходом его выполнения, вносятся необходимые коррективы и дается оценка полученного результата.

В научной литературе представлено множество различных подробных схем принятия кадровых решений. Они во многом похожи, хотя количество и содержание этапов в различных вариантах могут существенно различаться. В практической же деятельности с учетом ситуации отдельные шаги могут быть объединены или вообще пропущены [6].

На наш взгляд, оптимально общая схема принятия управленческого кадрового решения включает семь этапов:

1. **Диагностика кадровой проблемы**, т.е. осознание необходимости принятия решения и анализ проблемной ситуации. При этом следует выделять:

а) Оценку располагаемых ресурсов и их соотношение, выявление ограничений. Анализ кадровой информации (см. рис. 1).



Рис. 1. Анализ кадровой информации

б) Определение внешних и внутренних проблем, их ранжирование.

2. **Определение критериев оценки принимаемого решения.**

3. **Установление приоритетов (значимости критериев).**

4. **Выявление возможных альтернатив решения проблемы.**

5. **Оценка альтернатив.**

6. **Окончательный выбор.**

7. **Реализация решения и оценка результатов.**

На **первом этапе** осуществляются выявление и описание проблемной ситуации, которую необходимо

или желательно решить. Диагноз проблемы должен быть полный и правильный. Полностью определить проблему зачастую трудно, поэтому диагностика проблемы часто становится многошаговой процедурой с принятием промежуточных решений. Такими шагами могут быть:

- осознание самой необходимости принятия решения;
- определение новизны проблемы и ситуации, в которой она возникла.

Если проблема уже возникала ранее в аналогичной ситуации, то необходимо оценить возможность использования принимавшихся ранее решений. В случае

принципиальной новизны проблемной ситуации приходится решать задачу принятия решения заново, без использования прошлых решений;

– выявление причин и источников возникновения проблемы. Для этого необходимо собрать и проанализировать требующуюся внутреннюю и внешнюю информацию. В процессе анализа собранные исходные данные необходимо отфильтровать, отбрасывая не относящиеся к делу и оставляя только те, которые будут полезны при принятии решения;

– установление возможных взаимосвязей рассматриваемой проблемы с другими известными проблемами. Определение таких взаимосвязей позволяет более четко и глубоко выявить причинно-следственную зависимость возникновения анализируемой проблемы, возможность классифицировать взаимосвязанные проблемы, способствует выработке комплексного решения;

– определение степени полноты и достоверности информации, необходимой для принятия решения, и установление возможности разрешимости проблемы. При этом необходимо хотя бы в общих чертах определить, какая информация потребуется, какая имеется и какую необходимо получить дополнительно. Уже на первом этапе процесса принятия решения необходимо приблизительно оценить возможность решения проблемы, поскольку не имеет смысла заниматься разработкой решения для явно неразрешимой проблемы.

а) Оценка располагаемых ресурсов и их соотношения, выявление ограничений

Перед тем как выявлять возможные пути решения проблемы, необходимо проанализировать имеющиеся у организации ресурсы, которые могут потребоваться для принятия решения (временные, материальные, трудовые и др.), и сформулировать соответствующие ограничения. С временной точки зрения необходимо учитывать, что практически все управленческие решения принимаются в цейтноте, т.е. для подготовки принятия решений выделяется меньше времени, чем необходимо для полного использования всех знаний или всей информации о проблемной ситуации. Это может снизить качество принимаемых решений из-за невозможности проработки всех альтернативных вариантов и неэффективного использования ресурсов. Поэтому большую роль играет своевременное выявление проблемных ситуаций, оставляющее максимально возможное время для подготовки решения. В ряде случаев возможные потери от снижения качества принятого в условиях цейтнота решения могут компенсироваться дополнительным эффектом от более ранней реализации решения.

Кадровые решения целесообразнее принимать на начальной стадии роста проблем, поскольку решение окончательно созревших проблем нередко оказывается весьма трудоемким, требующим значительных ресурсов. По аналогии с медициной проблемы легче предотвратить, чем решать, а это требует развитого умения предвидеть (прогнозировать) ход развития производственных и общественных процессов.

Аналогично согласованию временных потребностей и возможностей необходимо также проанализи-

ровать потребности в материальных и трудовых ресурсах и возможности их обеспечения.

Причиной проблемы и ограничениями могут быть находящиеся вне организации силы, такие как, например, законы и другие нормативные акты, которые руководитель не властен изменить. Если такие ограничения не выявить, то может быть выбрано нереалистичное направление действий, что усугубит, а не разрешит существующую проблему.

б) Определение внешних и внутренних проблем, их ранжирование

Учет многочисленных и разнообразных факторов, выбор среди них главных и предвидение возможных изменений в их взаимовлиянии – сложнейшая задача, возникающая в процессе принятия кадровых решений. Но, несомненно, основными факторами, влияющими на принятие кадрового решения, являются само лицо, принимающее решение, и его социально-психологические характеристики.

На **втором этапе** необходимо определить критерии принятия решений – стандарты, по которым предстоит оценить альтернативные варианты выбора. Они выступают в качестве рекомендаций по оценке решений. В качестве критериев оценки могут выступать степень достижения поставленных целей, возможность (вероятность) полной реализации решений, затраты на реализацию решений, эффект от реализации решений и др. Как правило, данный этап начинается с определения критериев двух типов: критерий «мы должны» и критерий «мы хотим». Первый критерий должен быть определен до того, как будет рассматриваться та или иная альтернатива. При определении системы критериев предлагается руководствоваться следующими принципами:

– допустимость (может ли данная альтернатива рассматриваться в качестве приемлемого решения задачи);

– удовлетворительность (может ли данная альтернатива рассматриваться в качестве удовлетворительного решения задачи, независимо от других альтернатив);

– парная сравнимость (какая из двух сравниваемых альтернатив лучше).

Третий этап – установление приоритетов (значимости критериев). На этом этапе необходимо из общего числа отобранных критериев оценки различных вариантов выбрать те критерии, которые при данных условиях существования организации являются для нее приоритетными.

На **четвертом этапе** происходит определение (выявление) возможных альтернатив решения проблемы. На этом этапе выявляются и формулируются альтернативные варианты решения проблемы. В идеале желательно выявить все возможные действия по устранению причин проблемы и тем самым – по достижению организацией своих целей. Однако на практике руководитель редко располагает достаточными знаниями или временем, чтобы сформулировать и оценить каждую альтернативу. Более того, рассмотрение очень большого числа альтернатив, даже если они все реалистичны, часто чрезмерно усложняет и затягивает

процесс решения проблемы. Поэтому руководитель, как правило, ограничивает число вариантов выбора для серьезного рассмотрения всего несколькими альтернативами, которые представляются наиболее желательными. При этом большую роль играют опыт и интуиция руководителя.

В сложных проблемных ситуациях, особенно в новых, целесообразно привлечение экспертов для формирования альтернативных решений и их последующей оценки. Эффективными могут оказаться выработка и принятие коллективного решения.

На **пятом этапе** происходит оценка альтернатив. Осуществляются анализ и оценка выявленных альтернативных вариантов решения проблемы по установленным критериям и с учетом определенных ранее ограничений. Конечно, при выявлении возможных альтернатив проводится их определенная предварительная оценка.

Исследования, однако, показали, что как количество, так и качество альтернативных идей выше, когда начальная генерация идей (вариантов решений) отделена от окончательной их оценки. Это означает, что только после составления списка всех идей следует переходить к оценке каждой альтернативы. При оценке решений руководитель с помощью экспертов определяет достоинства и недостатки каждой из них и возможные общие последствия. Реализация любой альтернативы сопряжена с некоторыми отрицательными аспектами, потому что почти все важные управленческие решения содержат компромисс.

Шестой этап – окончательный выбор альтернативы. На основе произведенного анализа проблемы и оценки альтернатив выбирается окончательный вариант решения – альтернатива с наиболее благоприятными общими последствиями. По сути, принятие решения – это выбор наилучшего варианта действия из многих возможных, придающий всей деятельности целенаправленность, т.е. подчиненность определенной цели или совокупности целей. Для выбора окончательного решения также могут привлекаться эксперты, или он может осуществляться коллективно, однако ответственность за принятое решение и результаты его реализации возлагаются на руководителя, наделенного полномочиями по руководству подразделением организации, в котором возникла проблемная ситуация.

И последний, **седьмой этап** – реализация решения и оценка результатов. Для разрешения проблемы или извлечения выгоды из имеющейся возможности решение должно быть реализовано. Только после осуществления решения выявляются его реальная ценность и качество. Задачей руководителя на этой стадии является организация выполнения решения, включающая составление плана реализации, доведение этого плана и самого решения до сведения исполнителей, контроль выполнения работ.

План реализации решения должен содержать перечень работ, сроки их выполнения, состав исполнителей, требуемые ресурсы. Принятое решение и план его реализации должны быть доведены до исполнителей, а также тех, кого они затрагивают. Даже явно

хорошее решение не всегда находит автоматическое признание у всех, причастных к нему, поэтому может потребоваться проведение разъяснительной работы. В процессе реализации решения необходимо осуществлять контроль выполнения работ и полученных результатов.

Еще одной стадией процесса разрешения управленческой проблемы, возникающей после того как решение начало выполняться, является установление обратной связи, измерение и оценка последствий реализации решения и сопоставление фактических результатов с теми, которые руководитель надеялся получить. **Обратная связь**, т.е. поступление данных о состоянии управляемого объекта до и после реализации решения, позволяет скорректировать его, если полученные результаты не удовлетворяют руководителя.

Данные этапы показывают общую логику работы по выработке управленческого решения. Эта модель может быть использована в качестве базовой схемы для принятия любого управленческого решения, в том числе и кадрового.

Любое успешное управленческое решение должно отвечать следующим требованиям:

- всесторонней обоснованности;
- реальности;
- своевременности;

– экономичности (достижения лучших конечных результатов при наименьших затратах).

Поскольку на практике во многих случаях считается, что управленческие решения не выполняются по вине исполнителей, то основной упор делается на контроль за исполнением управленческих решений. Практика свидетельствует о том, что даже качественно разработанные решения оказываются невыполненными из-за отсутствия отлаженной системы контроля.

Контроль по упреждению разрабатывается на базе норм, стандартов, правил в процессе разработки решения. Организацию контроля по упреждению можно представить схематически (см. рис. 2).

Контроль по упреждению применим в любой организации, его наличие характеризует высокий профессионализм управленческого труда. Особую сложность в управленческой практике представляют нестандартные решения, последствия которых трудно предсказать и количественно измерить. Большинство стратегических решений в области управления персоналом принадлежит именно к числу таких решений – нестандартных, с трудно предсказуемыми последствиями. Результаты их реализации во многих случаях сложно количественно измерить. К тому же существует значительный промежуток времени между тем периодом, когда средства на реализацию кадровых решений были затрачены, и тем, когда можно ощутить и оценить отдачу от вложенных средств. Когда затраты на реализацию кадровых решений представляются распорядителям финансовых средств неоправданными, а результаты, которые могут быть получены в перспективе, – сомнительными, то вложение средств в развитие персонала сдерживается.

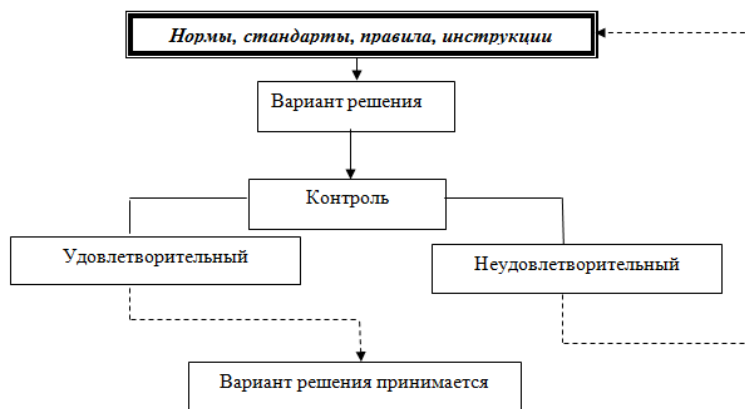


Рис. 2. Организация контроля по упреждению

В то же время имеют место нерациональное использование средств, разработка и реализация необоснованных кадровых решений, что приводит к экономическим и социальным потерям, к упущенной выгоде. Несоответствие между объективно обусловленным ростом значения принятия оптимальных кадровых решений и состоянием этой работы на практике предопределяет необходимость определения эффективных способов разрешения сложившихся в данной области проблем и противоречий.

Эффективность кадрового решения – это ресурсная результативность, полученная по итогам подготовки и реализации кадрового решения в организации. Ресурсами могут быть финансы, материалы, здоровье персонала, организация труда и др. Различают *организационную, экономическую, психологическую, правовую, этическую, технологическую и социальную эффективность управленческих решений*.

Под **организационной эффективностью управленческого решения** понимают факт достижения организационных целей за счет меньшего числа работников или меньшего времени. *Организационные цели* связаны с реализацией следующих потребностей человека: потребность в организации жизни и безопасности, управлении, стабильности, порядке. Организационная эффективность и качество управленческого решения неразрывно связаны между собой.

Экономическая эффективность управленческого решения – это соотношение стоимости прибавочного продукта, полученного за счет реализации конкретного управленческого решения, и затрат на его подготовку и реализацию.

Социальная эффективность управленческого решения – это факт достижения социальных целей для большего количества людей и общества за более короткое время, меньшим числом работников, меньшими финансовыми затратами. *Социальные цели* реализуют следующие потребности человека: потребности в информации, знаниях, творческом труде, самовыражении, общении, отдыхе.

Технологическая эффективность управленческого решения – это факт достижения определенных результатов (отраслевого, национального или мирового технологического уровня производства), заплани-

рованных в бизнес-плане, за счет более короткого времени или меньших финансовых затрат.

Психологическая эффективность управленческого решения – это факт достижения психологических целей для большего числа работников или населения за более короткое время, меньшим числом работников или меньшими финансовыми затратами. *Психологические цели* реализуют следующие потребности человека: потребности в любви, в семье, в свободном времени.

Правовая эффективность управленческого решения – это степень достижения правовых целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или меньшими финансовыми затратами. *Правовые цели* реализуют следующие потребности человека: – в безопасности, порядке.

Экологическая эффективность управленческого решения – это факт достижения экологических целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или меньшими финансовыми затратами. *Экологические цели* реализуют следующие потребности человека: потребность в безопасности, здоровье, организации устойчивого развития жизни, физиологические.

Этическая эффективность управленческого решения – это факт достижения нравственных целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или меньшими финансовыми затратами. *Этические цели* реализуют потребности и интересы человека в соблюдении нравственных норм поведения окружающими людьми.

Все представленные виды эффективности управленческого решения следует рассматривать в тесной связи и взаимозависимости.

Оценка управленческого решения базируется на определенных принципах:

- 1) комплексность оценки эффективности решения;
- 2) объективность оценки решения;
- 3) обязательность оценки;
- 4) соответствие метода оценки характеру объекта управления;
- 5) сопоставимость показателей оценки различных управленческих решений;

б) учет индивидуальных особенностей организации управленческой ситуации при построении модели оценки эффективности управленческого решения.

Анализ проблемы оценки экономической эффективности управленческих решений позволяет выделить следующие элементы содержания оценок эффективности:

1) критерии (как меры целей) экономической оценки эффективности;

2) эффекты как описание последствий, полученных в результате реализации управленческих решений.

Задача определения эффективности управленческих решений включает обоснование выбора основополагающего критерия эффективности в каждом конкретном случае при принятии решения и выбор методики расчета по этому критерию. На рис. 3 дана комплексная оценка эффективности управленческих решений в предпринимательской структуре. Её обязательным условием является изучение каждого отдельно взятого показателя, выражающего локальную характеристику эффективности, в сопоставлении с другими показателями системы.



Рис. 3. Комплексная оценка эффективности управленческих решений в предпринимательских структурах

Таким образом, в теоретическом и методическом плане вопросы оценки эффективности управленческих решений, как и управления в целом, разработаны еще недостаточно. Поэтому чаще всего эффективность оценивается на качественном уровне и выражается динамикой объемных и качественных показателей: производства продукции, товарооборота, издержек производства и обращения, прибыли и других, отражающих результаты деятельности коллектива организации в целом. При этом, как правило, не вы-

деляется эффективность разработки и реализации решений поэтапно.

Разработка и реализация решений, всегда обеспечивающих высокую эффективность, – задача трудная и для опытных руководителей. По разным причинам действительный эффект может не соответствовать ожидаемому. Однако постоянным должно быть стремление к максимизации эффекта, ибо недостаточная эффективность квалифицируется как «брак» в работе менеджера.

ЛИТЕРАТУРА

1. Добрусина М.Е., Завъялова Г.Н., Тулупова О.Н., Хлынин С.М. Государственно-частное партнерство как инновационная форма развития российского здравоохранения // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2011. № 1 (13). С. 142–147.
2. Добрусина М.Е. Успешный пример последипломной подготовки // Человек и труд. 2007. № 7 С. 76–77.
3. Гильдингерш М.Г., Добрусина М.Е. Концептуальные подходы к формированию профессиональной мобильности рабочей силы // Вестник Томского государственного университета. 2013. № 377. С. 102–105.
4. Кибанов А.Я. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом. М. : Проспект, 2015. 72 с.
5. Бутцева Г.И., Горшков В.Г. Влияние кадровых решений на эффективность управления предприятиями // Управление персоналом. 2008. № 10. С. 42–44.
6. Сивак В.А. Управление персоналом для менеджеров : учеб. пособие. М. : Эксмо, 2010. 226 с.

Статья представлена научной редакцией «Экономика» 18 февраля 2015 г.

A MECHANISM FOR DEVELOPING AND IMPLEMENTING EFFECTIVE PERSONNEL DECISIONS

Tomsk State University Journal, 2015, 400, 198–204. DOI: 10.17223/15617793/400/32

Gildingersh Marina G. St Petersburg State University of Economics (St. Petersburg, Russian Federation). E-mail: mgild@mail.ru

Dobrusina Margarita E. Tomsk State University (Tomsk, Russian Federation). E-mail: medobrusina@rambler.ru

Keywords: dynamic personnel problems; stages of personnel decisions; analysis of personnel information; organizational control; types of effectiveness of management decisions and their evaluation.

Decision making is the foundation of any sphere of activity. Its effectiveness depends on the quality of management decisions. In modern management conditions, new opportunities appear in the sphere of decision making. They presuppose the carrying out of a wide variety of calculations, justification of criteria for evaluating various alternatives and their priorities, and determining actions in conditions of risk and uncertainty. Moreover, non-standard decisions, the consequences of which are difficult to predict and to quantitatively measure, are particularly difficult in management practice. Classical management techniques view personnel decisions as a process of three main stages: preparing a decision, making a decision, implementing a decision. In academic literature, there exists a large number of detailed schemes for making personnel decisions. They have much in common, although the number and content of separate stages may differ considerably. In practice, separate steps are united or are altogether absent. In the authors' opinion, personnel management decision making can be schematically described in the following seven interconnected stages: 1. Diagnosis of the personnel problem. 2. Deciding on the criteria for evaluating the decision. 3. Determining the priorities (significance of criteria). 4. Identifying possible alternatives in problem solving. 5. Evaluating alternatives. 6. Final decision. 7. Implementation of the decision and evaluation of its results. A successful management decision must fulfill the following requirements: complete justification, reality, timeliness, economy. The effectiveness of a personnel decision is a resource result, gained based on the results of preparation and implementation of a personnel decision in the organization. It follows that one must distinguish between organizational, economic, psychological, legal, ethical, technological and social effectiveness of management decisions. Only due to links and interconnections of all types of effectiveness one can speak about strategically considered personnel management decision.

REFERENCES

1. Dobrusina, M.E. et al. (2011) Gosudarstvenno-chastnoe partnerstvo kak innovatsionnaya forma razvitiya rossiyskogo zdravookhraneniya [Public-private partnership as an innovative form of development of the Russian health system]. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta – Tomsk State University Journal of Economics*. 1 (13). pp. 142–147.
2. Dobrusina, M.E. (2007) Uspeshnyy primer poslediplomnoy podgotovki [A successful example of post-graduate training]. *Chelovek i trud*. 7 pp. 76–77.
3. Gil'dingersh, M.G. & Dobrusina, M.E. (2013) Conceptual approaches to the formation of labour force professional mobility. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta – Tomsk State University Journal*. 377. pp. 102–105. (In Russian).
4. Kibanov, A.Ya. (2015) *Otsenka rezul'tatov truda personala i rezul'tatov deyatelnosti podrazdeleniy sluzhby upravleniya personalom* [Evaluation of the results of the personnel and the performance of HR departments]. Moscow: Prospekt.
5. Buttseva, G.I. & Gorshkov, V.G. (2008) Vliyaniye kadrovyykh resheniy na effektivnost' upravleniya predpriyatiyami [Influence of personnel decisions on the effectiveness of business management]. *Upravlenie personalom*. 10. pp. 42–44.
6. Spivak, V.A. (2010) *Upravlenie personalom dlya menedzherov* [HR Management for Managers]. Moscow: Eksmo.

Received: 18 February 2015