ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОБЛЕМ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Климова Екатерина Александровна

Студент, Государственное Бюджетное Профессиональное Образовательное Учреждение «Нижегородский Губернский колледж», Россия, г. Нижний Новгород

Katerina.Klim22@mail.ru

Нечаева Екатерина Александровна

Студент, Государственное Бюджетное Профессиональное Образовательное Учреждение «Нижегородский Губернский колледж», Россия, г. Нижний Новгород

[ekaterinanecaeva300@gmail.com](mailto:ekaterinanecaeva300@gmail.com)

Булдакова Галина Владимировна

Научный руководитель, преподаватель, Государственное Бюджетное Профессиональное Образовательное Учреждение «Нижегородский Губернский колледж», Россия, г. Нижний Новгород

**Аннотация:**

В статье исследуются ключевые проблемы управления человеческими ресурсами в современной организации. Раскрываются проблемы мотивации сотрудников, развитие персонала, адаптивность и другие актуальные вопросы. Статья предлагает эффективные методы и стратегии для решения этих проблем, акцентируя внимание на важности интеграции человека со стратегией бизнеса для повышения результативности компании.

**Ключевые слова:** ресурсы, стратегии, человек, управление.

**Введение**

Концепция управления человеческими ресурсами возникла сравнительно недавно. Однако основные принципы и подходы к развитию потенциала людей были сформулированы и распространены именно в последнее время. Человеческие ресурсы являются ключевым фактором успеха любой организации, так как они обеспечивают преобразование других ресурсов для достижения поставленных целей.

Управление человеческими ресурсами представляет собой единую стратегию и процесс развития, направленный на эффективное использование и управление человеческим капиталом. Одной из ключевых проблем в сфере управления персоналом на сегодняшний день является формализация методов и процедур подбора кадров, разработка научных критериев оценки, анализ потребностей в управленческом персонале, продвижение молодых и перспективных специалистов, повышение обоснованности кадровых решений и обеспечение прозрачности кадровой политики.

В эпоху научно-технического прогресса роль человека приобретает особую значимость. В современных условиях он становится главным стратегическим ресурсом компании, обеспечивая её конкурентоспособность благодаря своей творческой составляющей, которая определяет успех любой деятельности.

Конкурентные условия рынка и изменение характера труда приводят к трансформации отношения к человеческим ресурсам и их роли в повышении конкурентоспособности.

Управление человеческими ресурсами представляет собой специфическую управленческую деятельность, требующую выполнения определённых функций и наличия особых качеств у специалистов, работающих в этой сфере. Оно заключается в обеспечении организации необходимыми навыками и умениями, а также в мотивации сотрудников к их использованию.

Организации решают эту задачу путём создания систем подбора, развития, оценки и вознаграждения персонала. Совершенствование системы управления персоналом актуально для многих организаций и обусловлено развитием рыночной инфраструктуры, изменением характера труда и содержания рабочих задач.

Основные задачи системы управления персоналом включают обеспечение организации квалифицированными кадрами, создание условий для эффективного использования знаний и опыта сотрудников, улучшение системы оплаты труда и мотивации, управление внутренними перемещениями и карьерой работников, а также предоставление возможностей для повышения квалификации.

Управление человеческими ресурсами, согласно определению Н. Маусова, представляет собой непрерывный процесс изменения мотивации людей для достижения максимальной отдачи и высоких результатов.

В определении И. Н. Герчиковой также подчёркивается главная цель управления человеческими ресурсами, хотя оно раскрывается через функции. А. Я. Кибанов и Д. К. Захаров определяют управление человеческими ресурсами как комплекс управленческих, организационных, экономических и правовых мероприятий, направленных на обеспечение соответствия характеристик персонала и его трудового поведения целям и задачам организации.

Исследование проблем управления человеческими ресурсами в современной организации актуально, так как это важнейшее направление успешной работы системы управления организациями. Эффективность управления человеческими взаимоотношениями повышает производительность и общую эффективность производства. Знание возможностей персонала позволяет использовать его потенциал и своевременно развивать сотрудников.

Цель исследования — изучить проблемы управления человеческими ресурсами в современной организации.

Задачи исследования:

* Изучить теоретические основы управления человеческими ресурсами;
* Проанализировать использование человеческих ресурсов в организации;
* Разработать мероприятия по совершенствованию управления человеческими ресурсами;
* Оценить эффективность предложенных мероприятий.

Предмет исследования — управление человеческими ресурсами в организации.

Объект исследования — организации в современном мире.

Гипотеза исследования: совершенствование управления человеческими ресурсами повысит эффективность работы организации.

**Результаты исследования:**

* Выявлены основные проблемы управления человеческими ресурсами в современных организациях;
* Предложены мероприятия по совершенствованию управления человеческими ресурсами, такие как обучение и развитие персонала, мотивация и стимулирование, а также улучшение организационной структуры;
* Проведена оценка эффективности предложенных мероприятий, которая показала, что их реализация позволит повысить производительность труда, снизить текучесть кадров и улучшить удовлетворённость сотрудников работой.

В теории и практике управления человеческими ресурсами существуют четыре основных подхода: использование трудовых ресурсов, управление персоналом, управление человеческими ресурсами и управление людьми.

В рамках первого подхода человек рассматривается как обезличенный объект, производящий продукт и получающий зарплату. Кадровые службы в начале XX века занимались регистрацией и учётом сотрудников, а управление кадрами сводилось к организации труда и заработной платы. В то время организации функционировали как механизмы, работающие в стабильной и предсказуемой среде, где главным критерием конкурентоспособности была цена, а продукты производились массово.

Второй подход предполагает комплексный подход к управлению персоналом, включая набор, адаптацию, оценку и вознаграждение сотрудников. В этом случае организация и человек рассматриваются как единое целое, а организация воспринимается как живой организм, способный адаптироваться к изменениям внешней среды. Такие организации могут успешно функционировать в сложных условиях, выпуская разнообразные продукты с учётом их качества и стоимости.

Концепция управления человеческими ресурсами фокусируется на развитии и использовании человеческого потенциала для достижения целей организации. Важные аспекты этого подхода включают обучение и повышение квалификации сотрудников. Исследования в области нейрофизиологии, нейропсихологии и теории систем привели к сравнению функционирования организации с работой головного мозга. Организация рассматривается как система, обрабатывающая информацию подобно мозгу, который работает на основе системности и комплексности, позволяя принимать качественные решения в условиях недостатка информации.

В этой концепции человек воспринимается как ресурс, который может развиваться, даже если это происходит в ущерб его праву на выбор. Среда функционирования такой организации характеризуется высокой динамикой, а производимые продукты ориентированы на индивидуальные потребности потребителей.

Новая концепция управления, концепция управления человеком, находится в процессе становления и фокусируется на капитализации человеческого ресурса, обладающего собственной ценностью и значимостью. В рамках этой концепции организация рассматривается как культурный феномен, а культура определяется как процесс создания уникальной реальности, порождающей систему смыслов, разделяемых сотрудниками и партнёрами организации.

В период зарождения новой эпохи, символом которой становится компас, олицетворяющий наше право выбора направления и цели, а также соблюдение универсальных и вечных законов, организация функционирует в условиях частичной хаотичности. Объединение людей и организаций происходит на основе общих интересов, ценностей, уникальности, пользы и значения. Создаётся уникальный продукт, соответствующий потребностям потребителя, благодаря сочетанию таланта, страсти, совести и ответственности.

В современной теории и практике управления можно выделить три основных типа управления: управление по инструкциям, управление по целям и менеджмент-обучение. Управление по инструкциям реализуется в рамках концепции управления кадрами и характеризуется невозможностью самостоятельного принятия решений из-за низкого уровня развития сотрудников. Однако чёткое следование инструкциям и адекватное вознаграждение позволяют выполнять задания на приемлемом уровне качества.

Применение концепции управления персоналом позволяет использовать метод управления по целям. Этот метод подходит для организаций с более развитым персоналом. Определение главных организационных целей, их структурирование и донесение до сотрудников, способных применить свои профессиональные навыки для их достижения, помогает компаниям достигать конкурентных преимуществ. Необходимым условием успешного применения управления по целям является наличие внутрикорпоративной системы стимулирования, которая согласовывает цели компании, результативность работы сотрудников и размер вознаграждения.

Развитие менеджмента-обучения происходит в рамках концепции управления человеческими ресурсами и основывается на создании внутрифирменных систем управления информацией и знаниями.

Такие организации используют интеллектуальный потенциал, создавая информационную базу полезных данных, которую формируют эксперты в своих областях и делают доступной для всех сотрудников. Если у сотрудника возникают вопросы по использованию определённых инструментов, он может обратиться за консультацией к эксперту.

Менеджмент-обучение лежит в основе обучающейся организации, которая стремится распространять положительный опыт работы среди всех сотрудников. Обмен информацией возможен в благоприятной среде, где признаётся её важность и вознаграждается тот, кто ею обладает.

Мотивация, адекватное вознаграждение и способность сотрудников к обучению являются ключевыми факторами для внедрения менеджмент-обучения в практику управления в организации.

Сегодня становится актуальным внедрение нового вида управления — креативного, основанного на одарённости и вовлечённости сотрудников в управленческие процессы. Термин «креативный» переводится как «творческий, созидательный» и подразумевает самостоятельное создание новых и оригинальных идей.

Креативное управление можно определить как уникальное и социально ответственное руководство. Социальная ответственность в данном контексте означает добровольную деятельность на благо людей, а не под влиянием закона или личной выгоды. Основа креативного управления — это постоянное самообучение и осознанный выбор навыков для достижения поставленных целей. Самообучение возможно в рамках концепции управления людьми.

Переход к этому типу управления зависит от высокого уровня развития личности, её уникальных знаний, активного самоуправления, мотивации, ответственности и участия в формировании и развитии творческих организаций.

Такие организации становятся связующим звеном между интересами людей, вовлечённых в творческую деятельность для удовлетворения высших духовных потребностей, и выполняют две важные функции — создают среду и адаптируются к ней.

Понимание особенностей разных этапов развития управления человеческими ресурсами позволяет определить наиболее эффективные подходы для каждого из них. В рамках традиционного подхода к управлению, когда труд низкоквалифицированный, эффективным является поведение человека-функции, который беспрекословно следует инструкциям авторитарного руководителя. Концепция управления персоналом предполагает использование манипулятивного подхода, ориентированного на контроль. В таких условиях руководитель играет ведущую роль и направляет усилия сотрудников на достижение поставленных целей.

Управление человеческими ресурсами способствует развитию партнёрских отношений, основанных на договорённости. В такой ситуации руководитель выступает в роли тренера, обучающего сотрудников для достижения максимальной эффективности.

Таким образом, концепция управления человеком направлена на реализацию социальной ответственности, уважение высших общечеловеческих ценностей, создание условий для раскрытия творческого потенциала и самореализации сотрудников. Руководитель в такой организации выступает в роли коуча, помогая согласовать цели, ценности и способности сотрудников, чтобы они могли достичь нового уровня мотивации и осознания своей уникальности.

Человек — это личность, являющаяся частью множества социальных институтов, одним из которых является трудовой коллектив. Развитие потенциала сотрудников — основа внутрифирменного управления, отражающаяся в социальной и кадровой политике. Люди — это трудовая мораль, знания, умения, навыки, высокая квалификация и стремление к достижению целей. Человек — ценный актив организации.

Существуют два типа управления человеческими ресурсами: стратегическое и оперативное. Это обеспечение необходимой производительности, соответствующей требованиям качества работы на рабочих местах, формирование социальных, экономических и производственных условий для максимального использования рабочей силы.

В процессе использования рабочей силы происходит развитие способностей человека. Набирая персонал, руководство создаёт трудовой потенциал предприятия и структуру коллектива.

Каждый работник обладает потенциалом и желанием реализовать свои возможности, интересы и потребности. Со временем трудовой потенциал работника и компании изменяется. На это влияют различные факторы, такие как использование нанотехнологий, совершенствование оборудования, сокращение рабочих мест, улучшение условий труда и другие.

Трудовой потенциал компании — это комплекс условий, способствующих реализации трудового потенциала сотрудников, и включает кадровые, профессиональные, квалификационные и организационные компоненты.

Кадровые составляющие связаны с квалификационным и образовательным потенциалом работников. Развитие и улучшение этой составляющей происходит благодаря повышению образовательного, профессионального, культурного и технического уровня рабочей силы.

Профессиональная составляющая трудового потенциала сотрудников определяется изменениями в характере и содержании труда, вызванными научно-техническим прогрессом, появлением новых профессий и устареванием старых. Эта составляющая представляет собой систему требований к коллективу организации.

Квалификационная составляющая отражает качественные изменения в трудовом потенциале, связанные с развитием личности работника и повышением его квалификации.

Организационная составляющая связана с эффективным использованием трудового потенциала каждого сотрудника и коллектива в целом.

Основной метод управления человеческими ресурсами в организации — подбор кадров, который считается ключевой функцией управления, так как именно сотрудники обеспечивают эффективное использование ресурсов компании.

Эффективность процесса отбора персонала имеет большое значение, так как от этого зависит качество человеческих ресурсов, их вклад в достижение целей компании, а также качество продукции и предоставляемых услуг. При подборе персонала компания должна решить следующие задачи:

* определить потребность в кадрах с учётом основных целей предприятия;
* собрать точную информацию о требованиях к кандидату на вакантную должность;
* чётко обозначить квалификационные требования для успешной работы;
* выявить необходимые личностные и деловые качества для успешного выполнения работы, которые будут использоваться в качестве критериев оценки потенциальных сотрудников;
* обеспечить оптимальные условия для адаптации новых сотрудников в коллективе предприятия;
* найти способы привлечения нужных специалистов и сокращения избыточного персонала, чтобы избежать значительных социальных затрат.

Анализ различных аспектов деятельности компании в контексте формирования необходимого трудового потенциала приводит нас к выводу о необходимости целенаправленного управления человеческими ресурсами. Отправной точкой является проведение компанией обоснованной кадровой политики, разработка и реализация целевых программ, бюджетов и планов предприятия, которые связывают желаемый результат с конкретными исполнителями и выделяют на это соответствующие средства. То, как осуществляется управление человеческими ресурсами на уровне предприятия, определяет его стратегическую и логичную политику по управлению самым важным активом компании — людьми, которые коллективно и индивидуально решают стратегические и текущие задачи организации.

Современная система управления человеческими ресурсами включает как кадровую, так и социальную составляющие. Это подтверждает, что сотрудники должны вносить индивидуальный вклад в успех компании, но и предприятие обязано создавать благоприятные условия для своих работников.

Итак, мы пришли к выводу, что для развития сотрудников и достижения баланса между экономическим и социальным развитием команды необходимо создать стабильную систему воспроизводства человеческих ресурсов.

Сегодня в мировой управленческой практике используются кадровые технологии, направленные на реализацию трудового потенциала для получения прибыли и удовлетворения потребностей работников.

Существует три основные модели управления персоналом: технократическая и экономическая. Однако в настоящее время эксперты и специалисты развитых стран акцентируют внимание на следующих моделях управления:

* управление по целям;
* мотивация;
* рамочное управление;
* делегирование;
* предпринимательское управление.

Мотивационная модель управления основана на изучении человеческих потребностей, индивидуальных целей, интересов и настроений сотрудников, а также на интеграции производственных целей работников с мотивацией и целями компании. Такая модель предполагает кадровую политику, направленную на развитие человеческих ресурсов, укрепление моральных и психологических связей, а также реализацию социальных программ. Рамочное управление способствует развитию инициативности, самостоятельности и ответственности сотрудников, улучшает коммуникацию и организацию в компании, повышает удовлетворённость работой и развивает корпоративный стиль руководства.

Управление, основанное на делегировании, считается наиболее эффективным подходом к управлению человеческими ресурсами. В рамках этой системы сотрудникам предоставляется возможность самостоятельно принимать решения и выполнять задачи.

Предпринимательское управление основано на идее интерпартнёрства, объединяющей понятия «антрепренёрство» (предпринимательство) и «интре» (внутренний). Основная идея заключается в поддержке развития предпринимательской активности внутри компании.

В современной науке постоянно происходят изменения, обновления и поиск новых идей в области управления человеческими ресурсами. Тип бизнеса, организационная структура и стратегия развития влияют на выбор определённой модели управления. Даже если одна модель успешно применяется в одной компании, нельзя гарантировать её эффективность в другой организации.

В итоге можно сказать, что сегодня не существует универсального подхода к управлению человеческими ресурсами. Каждый год появляются новые методы и стратегии. Кадровая политика отвечает за профессиональное обучение, продвижение по службе и найм сотрудников, а социальная политика должна развиваться по таким направлениям, как развитие работников, трудоустройство, участие в жизни организации, внедрение новых технологий, охрана труда и безопасность, мотивация персонала.

Система управления персоналом представляет собой набор методов, правил и инструментов воздействия на нужды, поведение, интересы и работу сотрудников компании для достижения максимальной производительности. Улучшение этой системы предполагает полный пересмотр принятых стандартов, норм и методов управления. Для определения эффективности текущей системы и необходимости её модификации следует регулярно изучать кадровую политику компании.

**Таблица 1. Основные направления кадровой политики организации**

| № | Направление |
| --- | --- |
| 1 | Проведение маркетинговой деятельности в области персонала |
| 2 | Анализ потребности в новых рабочих местах с учетом внедрения новых технологий и планирование найма |
| 3 | Организация привлечения, отбора, оценки и аттестации кадров, профориентация и трудовая адаптация персонала |
| 4 | Подбор и расстановка персонала |
| 5 | Разработка систем стимулирования и мотивационных механизмов повышения вовлеченности, лояльности и удовлетворенности трудом, оплатой труда |
| 6 | Рационализация затрат на персонал организации |
| 7 | Разработка программ развития персонала с целью решения текущих и будущих бизнес-задач, создание кадрового резерва |
| 8 | Организация труда и рабочего места |
| 9 | Разработка программ занятости и социальных программ |
| 10 | Эффективное распределение и использование занятых в организации сотрудников, рационализация их численности |
| 11 | Управление нововведениями в кадровой работе |
| 12 | Обеспечение безопасности и охраны здоровья персонала |
| 13 | Анализ причин высвобождения персонала и выбор наиболее рациональных его вариантов |
| 14 | Обеспечение высокого уровня качества труда, трудовой жизни и результатов труда |
| 15 | Разработка проектов совершенствования управления персоналом организации и оценка социальной и экономической эффективности |

Не стоит сразу принимать решение о внесении изменений в систему управления персоналом на основе полученных данных. Рекомендуется перепроверить информацию. Для этого следует изучить поведение сотрудников. Если вы хотите выявить реальные проблемы, проведите дополнительные опросы, хронометраж, оценку процессов движения кадров, уровня мотивации и производительности труда. Вот некоторые явные признаки того, что нужно улучшить систему управления персоналом:

* организация расширяется, и возникает потребность в единой системе управления;
* экономические показатели не растут, несмотря на увеличение числа сотрудников;
* сотрудники не проявляют инициативу в развитии компании;
* наблюдается низкий уровень квалификации специалистов;
* работники выражают недовольство существующей системой карьерного роста и оплаты труда;
* в коллективе напряжённые отношения, постоянные конфликты, которые перерастают в серьёзные разногласия;
* новые сотрудники плохо адаптируются, и текучесть кадров увеличивается.

Если проблемы сохраняются длительное время, то необходимо усовершенствовать систему управления персоналом. Руководству следует изменить стратегию управления, принципы взаимодействия с сотрудниками, оптимизировать процессы и функции, а также скорректировать кадровую политику в отношении подбора и обучения кадров и настроить систему мотивации.

Работа по улучшению системы управления персоналом направлена на различные аспекты кадровой политики компании и устранение факторов, препятствующих развитию организации. Рассмотрим шесть основных мероприятий:

1. Улучшение процесса отбора и найма сотрудников. Это включает изменение критериев отбора кандидатов и улучшение методов подбора. Некоторые компании до сих пор предпочитают брать на работу знакомых или только выпускников с красными дипломами. Однако даже отличник может оказаться плохим специалистом, а «свои» люди на должности могут быть ещё хуже, к тому же у них часто недостаточно мотивации для эффективной работы.
2. Разработка мер по снижению текучести кадров. Это может включать введение системы премий за продолжительность работы в компании. Важно уделить внимание созданию системы успешной адаптации новых сотрудников, возможно, стоит внедрить систему наставничества для новичков.
3. Развитие корпоративной культуры и системы ценностей. Необходимо проанализировать, соответствуют ли существующие нормы и правила современным реалиям и отличаются ли они от подходов конкурентов. Это поможет определить слабые стороны и разработать стратегию улучшения корпоративной культуры.
4. Регулярное обучение и повышение квалификации сотрудников, включая переквалификацию и освоение смежных профессий, не только улучшает производительность труда и освоение новых технологий и оборудования, но и способствует всестороннему развитию работников, если применяются инновационные подходы к обучению.
5. Формирование комплексной системы мотивации. Требуется разработать гибкую схему материального вознаграждения, включающую премии, процент от продаж и бонусы за реальные результаты работы. Также необходимо уделить внимание нематериальным способам стимулирования сотрудников. Такие методы, как благодарности, размещение на доске почёта и присвоение звания «Лучший специалист месяца», зачастую оказываются весьма эффективными и почти не требуют затрат.
6. Повышение интереса сотрудников к карьере. Благодаря возможности продвижения по службе руководитель не только создаёт команду управленцев, но и улучшает атмосферу в коллективе. Желание достичь более высоких должностей развивает в людях чувство ответственности и укрепляет командный дух. Кроме того, открывающиеся перспективы вдохновляют работников, что помогает успешно справляться со сложными рабочими задачами даже в трудные времена и при неблагоприятных обстоятельствах.

**Заключение**

Управление человеческими ресурсами является важной составляющей успешной организации, так как оно обеспечивает лидерство в конкурентной борьбе, гарантирует выживание и способствует переходу компании на лидирующие позиции на рынке.

Управление человеческими ресурсами направлено на решение глобальных, долгосрочных и принципиально новых задач, связанных с планированием человеческих ресурсов, развитием индивидуальных способностей и повышением квалификации сотрудников. Это направление рассматривает человеческий персонал организации как один из важнейших ресурсов её успешного функционирования и развития, фактор эффективности и роста, а также средство достижения стратегических целей.

В статье были рассмотрены основные аспекты управления человеческими ресурсами. Были предложены различные подходы и методы, которые могут быть использованы для улучшения управления человеческими ресурсами в организации.

В результате проведённого исследования была достигнута поставленная цель — изучить проблемы управления человеческими ресурсами в современной организации. Задачами было не только изучить теоретические основы, но и проанализировать использование человеческих ресурсов, а также разработать мероприятия по совершенствованию – что является выполненным.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

Литература

# Книги

1. Алавердов, А. Р. Управление персоналом: А. Р. Алавердов, Е. О. Куроедова, О. В. Нестерова. – М.: МФПУ Синергия, 2016. – 192 c.
2. Борисова Е.А. «Оценка и аттестация персонала», 2016г., 250с.
3. Бабосов Е. М. Управление персоналом / Е. М. Бабосов, Э. Г. Вайнилович, Е. С. Бабосов. – М.: Тетрасистемс, 2016. – 288 с.
4. Егоров С. Н. Управление персоналом. / С. Н. Егоров. – Пенза: ПГУ, 201.– 417 с.
5. Егоршин А.П. «Управление персоналом», 2016г., 423с.
6. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – М.: КноРус, 2016. – 368 c.
7. Спивак В.А. «Организационное поведение и управление݀ персоналом», 2017г., 321с.
8. Тебекин, А. В. Управление персоналом: Учебник / А. В. Тебекин. – М.: КноРус, 2016. – 624 c.
9. Чекалев М.С., «Управление персоналом», 2015г., 132с.
10. Гончарова Н. В., Дайнеко Л. В., Зайцева Е. В. «Управление человеческими ресурсами организации в условиях современного рынка труда». Учебное пособие. Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2021.
11. «Управление человеческими ресурсами». Учебник. Под редакцией Кибанова А. Я. Москва: ИНФРА-М, 2020.
12. «Основы управления человеческими ресурсами». Учебное пособие. Под редакцией Дураковой И. Б. Москва: ИНФРА-М, 2020.
13. «Управление человеческими ресурсами». Учебник. Под редакцией Одегова Ю. Г. Москва: Юрайт, 2020.

Электронные ресурсы

1. КонсультантПлюс

http://www.consultant.ru/document/cons\_doc\_LAW\_122311/