

---

## **КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ**

---

**Михайлова Александра Сергеевна**, ассистент

Сибирская государственная геодезическая академия, ул. Плеханова, 10,  
Новосибирск, Россия, 630108; e-mail: asmi0309@gmail.com

*Цель:* в статье рассматриваются проблемы и особенности формирования функциональной модели управления персоналом предприятия. *Обсуждение:* автор рассматривает предположение о том, что кадровая политика согласовывает текущую оперативную деятельность организации с ее стратегическими целями, является связующим звеном между стратегией и функциональной моделью управления персоналом. Кадровая политика формируется и реализуется для создания кадров высокой результативности. В статье делается предположение о том, что характер кадровой политики организации определяется ее руководителями и их позицией в формировании и реализации кадровой политики. *Результаты:* автором предложены классификация кадровых стратегий организации и критерии эффективности реализации кадровой политики организации, а также выявлены факторы, определяющие характер функциональной модели управления персоналом организации.

**Ключевые слова:** функциональная модель управления персоналом, управление персоналом, результативность, кадровая политика, кадровые стратегии, эффективность реализации кадровой политики.

**DOI:** 10.17308/meps.2015.1/73

### **1. Введение**

Процессы управления организацией неразрывно связаны с использованием такого понятия, как «стратегия», поскольку оно занимает одно из центральных мест в теории стратегического управления. Серьезный научный интерес к сущности понятия «стратегия организации» появился в начале 60-х годов прошлого века.

Первые попытки формирования теоретических основ разработки стратегий возникли за рубежом, в первую очередь в США. В 1970-е годы прошлого века основоположниками данных подходов являлись К. Эндрюс, М. Портер, Г. Хэмел и К. Прохалад. Предложенные ими концепции были обу-

словлены развитием практики стратегического корпоративного управления и являлись теоретическим обобщением сформировавшихся эмпирических подходов к выработке общих корпоративных стратегий.

## 2. Особенности современной концепции стратегического управления и классификация кадровых стратегий

В основе современной концепции стратегического управления лежит теория конкурентной стратегии и конкурентного преимущества, которая была разработанная М. Портером в 80-х гг. XX века.

М. Портер предложил набор типовых стратегий, в основе которых лежит идея о том, что каждая из них основана на конкурентном преимуществе, и добиться его организация может на основе формирования своей стратегии. Она должна решить, какой тип конкурентного преимущества хочет получить и в какой сфере. Таким образом, первой составляющей стратегического выбора по этой модели является конкурентное преимущество. Оно делится на два основных вида: более низкие издержки и дифференциация товара. Вторая составляющая стратегического выбора – это сфера конкуренции, на которую ориентируется предприятие в пределах своей отрасли. Вид конкурентного преимущества и сферу, в которой это преимущество достигается, М. Портер объединяет в понятие типовых стратегий, которые показаны на рисунке [12, с. 101].



Рис. Типовые конкурентные стратегии по М. Портеру

Экономическую стратегию М. Портер трактует как: «обобщенный план управления, ориентированный на достижение целей компании путем определения и реализации долгосрочных конкурентных преимуществ». Определенные М. Портером типовые стратегии до настоящего времени считаются многими исследователями в области стратегического планирования наиболее работоспособными инструментами практической деятельности современных организаций [1, с. 63].

Концепция стратегического управления отражает четкое стратегическое позиционирование организации (включая и её кадровую позицию), представленное в системе принципов и целей, в механизме взаимодействия субъекта и объекта управления, характере взаимоотношений между элемен-

тами организационной структуры и формах их адаптации к изменяющимся условиям внешней среды.

Важную роль в парадигме стратегического управления играет дифференциация видов стратегий развития организации по их уровням. В системе этого управления выделяют три основных вида стратегий – корпоративную стратегию (определяющую перспективы развития организации в целом), функциональные стратегии, сформированные по основным видам деятельности организации, стратегии отдельных хозяйственных единиц (бизнес-единиц), направленные на обеспечение конкурентных преимуществ конкретного вида бизнеса и повышения его рентабельности. Стратегии хозяйственных единиц разрабатываются конкретными хозяйственными подразделениями организации.

Миссия и корпоративная стратегия определяют функциональные стратегии: маркетинговую, производственную, инновационную, финансовую, кадровую и др. Уровни стратегий, комплексность и их интеграция очень различны в зависимости от типа и размера организации. В силу их предназначения и специфики разрабатываемые стратегии не всегда взаимосвязываются. Искусство руководства организацией заключается в том, чтобы функциональные стратегии были сбалансированы и скоординированы.

И. Ансофф выделяет два основных конечных продукта стратегического управления [3]. Один из них – потенциал организации, который обеспечивает достижение целей организации в будущем. В каждый данный момент организация имеет вполне определенный социально-экономический потенциал. В самом общем смысле его можно охарактеризовать как совокупность находящихся в распоряжении организации «стратегических» ресурсов, имеющих определяющее значение для возможностей и границ функционирования организации в тех или иных условиях. Для формирования и реализации кадровой стратегии объектом являются человеческие ресурсы и кадровый потенциал организации.

Стратегия организации в области управления персоналом определяется ее кадровой политикой. Этот тезис требует обобщения и систематизации взаимосвязи этих категорий и выделения особенностей в выработке и кадровой политики, и кадровой стратегии. Большинство специалистов данной предметной области согласны в том, что наряду с корпоративной стратегией, определяющим в выборе кадровой стратегии является исходный тип кадровой политики организации, т.е. определенному типу кадровой политики соответствует адекватный вид кадровой стратегии. При этом организация в зависимости от характера воздействия факторов внешней среды и внутренних условий ее функционирования и развития может реализовать несколько видов стратегии. Таким образом, кадровая политика в формализованном виде представлена совокупностью кадровых стратегий.

Кадровая стратегия конкретизирует цели управления персоналом, пути их достижения посредством выбора конкретных методов, средств, ор-

ганизационных механизмов и инструментов эффективного формирования, распределения и использования человеческих ресурсов. В рамках данного исследования предлагается классификация кадровых стратегий организации (табл. 1).

Таблица 1

Классификация кадровых стратегий

Признак	Вид стратегий
Цель, достигаемая стратегией	Стратегии, направленные на обоснование и формирование необходимого уровня человеческих ресурсов для достижения общесистемных целей. Стратегии, определяющие направления достижения рационального уровня человеческих ресурсов. Стратегии, направленные на поиск внешних источников формирования кадров с минимальными затратами. Стратегии, направленные на обоснование механизмов и инструментов эффективного использования человеческих ресурсов для различных видов и сфер деятельности организации. Стратегии, оптимизирующие кадровый оборот организации. Стратегии, обеспечивающие высокий уровень результативности персонала и руководителей организации во временном периоде. Стратегии, ориентированные на формирование оптимальной структуры персонала.
Функции кадрового менеджмента	Стратегия формирования профиля должности. Стратегия подбора персонала. Стратегия адаптации персонала. Стратегия обучения персонала. Стратегия управления карьерой. Стратегия мотивации и организации труда персонала. Стратегия высвобождения персонала.
Этап жизненного цикла организации	Стратегия ускоренного (интенсивного) роста кадрового потенциала организации. Стратегия ограниченного роста кадрового потенциала организации. Стратегия сокращения (сжатия) кадрового потенциала организации.
Инструменты реализации стратегии	Стратегия диверсификации управления персоналом организации. Стратегия концентрации управления персоналом организации. Стратегия интеграции управления персоналом организации.
Уровень принимаемых стратегических решений	Корпоративные стратегии. Конкурентные стратегии. Функциональные стратегии.

Выбор признаков, взятых для классификации кадровых стратегий, обусловлен тем, что именно они являются основой формирования человеческих ресурсов организации: цели, на которые направлена стратегия; функции кадрового менеджмента; этапы жизненного цикла; инструменты реализации стратегии и уровень принимаемых стратегических решений. В данном случае взяты всего три этапа жизненного цикла, на самом деле, этих этапов значительно больше, и каждый этап требует своей кадровой стратегии.

Необходимо отметить, что эти признаки взаимосвязаны, переплетаются и ветвятся [11]. Например, этапы жизненного цикла организации определяют характер функций кадрового менеджмента. Каждый этап жизненного цикла предъявляет свои требования к сотрудникам. Отсюда актуализируется функция – формирование профиля должности, под которым понимается «...описание компетенций, опыта, а также анкетных данных, необходимых для выполнения конкретной работы в конкретной организации» [7, с. 15].

### **3. Специфика трактовки термина «кадровая политика», критерии эффективности и результативности ее реализации**

Стратегия формирования профиля должности строится на стратегии развития организации в целом и человеческих ресурсов в рамках этой стратегии с учетом особенностей корпоративной культуры, особенностей ближайшего окружения (психологический климат, личность руководителя и др.), перспективы развития должности, особенности выполняемой работы и среды.

Анализ литературы данной предметной области показал существование разных подходов к толкованию категории «политика управления персоналом» (кадровая политика) (табл. 2).

Таблица 2

Подходы к толкованию категории «кадровая политика»

Представители	Толкование категории
Дуракова И.Б., Журавлев П.В., Одегов Ю.Г., Плеханова Г.В., Родин О.А.	В широком смысле под кадровой политикой организации понимают систему норм и правил, на основе которых основные направления деятельности (тактические шаги) по управлению персоналом заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач. В узком толковании – набор конкретных правил, пожеланий и ограничений во взаимоотношениях человека и организации [6, с. 23]
Дружинина Ю.И.	Комплекс сбалансированных целей в области управления персоналом (в контексте общей стратегии развития организации), принципов, способов их достижения и методов оценки результатов с учетом взаимовлияния подсистемы кадрового обеспечения с другими функциональными подсистемами организации [5].
Кибанов А.Я.	Кадровая политика – генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации [8, с. 105].
Кузнецова Н.В.	Кадровая политика относится к системе работы с персоналом и определяется как генеральная линия и принципиальная установка в работе с персоналом на длительную перспективу. Государственная кадровая политика формируется парламентом, правящей партией и правительством и в значительной степени определяется типом власти в обществе. На предприятии кадровая политика формируется советом директоров, правлением и директором предприятия [10, с. 13].

Толкование категории «кадровая политика», предложенное Г.В. Плехановым, Ю.Г. Одеговым и др., по нашему мнению, является недостаточно широким, оно ориентируется на оперативную деятельность, и, следовательно, потребует частого пересмотра кадровой политики.

А.Я. Кибанов не видит разницы между стратегией в области управления персоналом и кадровой политикой, он представляет кадровую политику как генеральное направление кадровой работы (что, на наш взгляд, является кадровой стратегией, а политика должна включать в себя стратегию и тактику).

Дружинина Ю.И. в своем исследовании кадровую политику справедливо определяет как комплекс сбалансированных целей в области управления персоналом (в контексте общей стратегии развития организации), принципов, способов их достижения и методов оценки результатов с учетом взаимовлияния подсистемы кадрового обеспечения с другими функциональными подсистемами организации [5, с. 10].

Таким образом, кадровая политика, включая в себя стратегию и тактику управления персоналом, с одной стороны, согласовывает текущую оперативную деятельность организации с ее стратегическими целями, а с другой – является связующим звеном между стратегией и функциональной моделью управления персоналом.

Кадровая политика осуществляется по трем ключевым направлениям: привлечение компетентных работников; создание условий для профессионального развития и обеспечения лояльности к организации наиболее компетентных менеджеров и специалистов, рядовых работников; совершенствование организационно-методического инструментария управления персоналом с внедрением инновационных технологий.

Кадровая политика формируется и реализуется для обеспечения оптимального баланса процессов обновления и сохранения персонала в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства, состояния рынка труда, теориями мотивации, требованиями сбалансированности интересов работодателя и работников и др.

Характер кадровой политики организации, безусловно, определяется ее руководителями, их позицией в формировании и реализации кадровой политики. По данному признаку выделяют следующие типы кадровой политики: реактивная, превентивная, активная, пассивная, авантюристическая и рациональная [4, 6].

Реактивная политика реализуется в условиях: контроля со стороны руководителей за негативными результатами работы персонала, конфликтов, отсутствия достаточно квалифицированной рабочей силы, слабой мотивации к высокопродуктивному труду. Превентивная политика реализуется тогда, когда руководители организации способны строить обоснованные прогнозы развития ситуации, но не способны влиять на ситуацию. Активная политика реализуется в условиях, когда: руководители прогнозируют раз-

витие ситуации, имеют рычаги воздействия на нее, разрабатывают и используют инструменты кадровой политики (кадровые программы), проводят мониторинг ситуации и корректируют исполнение программ в соответствии с возмущающими воздействиями внешней и внутренней среды. Однако активная политика может быть не только рациональной, но и авантюристической. При пассивной кадровой политике руководитель организации не имеет выраженной кадровой программы (отсутствие прогноза кадровых потребностей, инструментария оценки труда и персонала) и кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий.

На характер кадровой политики активное влияние оказывает характер привлечения персонала: его ориентация на внутренние или внешние источники привлечения персонала. При подборе персонала организация может реализовывать открытую и закрытую кадровую политику. На наш взгляд, наиболее простая, но четкая типология по этому признаку предложена Цветаевым В.М., который определяет открытую кадровую политику как политику «купи кадры», а закрытую как политику «сделай кадры» [13]. Он отмечает, что эта трактовка типологии кадровой политики позволяет дифференцировать целевые установки заинтересованных сторон. При реализации политики «купи кадры» организация стремится эффективно и производительно использовать вновь принятого работника, а наемный работник – закрепиться на новом рабочем месте и стать частью трудового коллектива организации. При реализации политики «сделай кадры» организация стремится учитывать интересы и вклад работников в ее деятельность, а работник проявляет заинтересованность в ее делах и успехах.

Поскольку в практике управления персоналом эти политики реализуются параллельно (одна имеет более высокий приоритет), в функциональной модели управления персоналом должны учитываться механизмы их реализации, включающие в себя объект и субъект управления, принципы, методы, рычаги и инструменты. Критерии эффективности реализации кадровой политики, применяемые в отечественной практике управления персоналом, представлены в табл. 3.

Некоторое обобщение практики формирования и реализации кадровой политики в отечественных организациях показало, что результативность ее реализации определяется чаще всего системой индикаторов:

- степенью достижения целей кадровой политики, которая формализуется с помощью рейтинга удовлетворенности менеджеров работой кадровой службы, включающего показатели оптимизации численности сотрудников; внедрения положения о работе с сотрудниками, имеющими высокий потенциал; планомерной подготовки и закрепления квалифицированных кадров;

- уровнем организации и мотивации труда персонала, характеризующимся средним уровнем заработной платы по категориям; средним уровнем выплат по компенсациям и социальным льготам; отклонением среднеспи-

сочной численности персонала от плановой; отклонением фонда оплаты труда от бюджета; производительностью труда;

– уровнем обеспеченности персоналом, который включает в себя процент внутреннего заполнения вакансий; процент сотрудников, принятых в соответствии с заявками руководителей структурных подразделений; средними расходами на наем одного работника;

– уровнем управления составом сотрудников, учитывающим средний возраст сотрудников; их образовательный уровень; средний стаж работы; коэффициент текучести (по категориям персонала);

– уровнем результативности системы адаптации персонала, характеризующимся процентом уволившихся работников со стажем менее 3 лет; процентом сотрудников, удовлетворенных проводимыми социальными программами;

– уровнем достижения целей в области развития персонала, который характеризуется процентом сотрудников, уволившихся из числа кадрового резерва; процент текучести кадров среди работников с высоким потенциалом; доля тех, кто вносит рационализаторские предложения;

– уровнем результативность оценки персонала, который характеризуется процентом специалистов, прошедших аттестацию; количеством работников, которые прошли психофизиологическую диагностику (по категориям). В данном случае под оценкой персонала понимается анализ соответствия компетентности сотрудников рабочему месту и проводится для оценки кандидата на замещение вакантной должности, а также его потенциала для включения в кадровый резерв;

– уровнем результативности системы обучения персонала, который характеризуется процентом сотрудников, прошедших обучение (по видам курсов); средним объемом затрат на обучение одного человека (по категориям) и др.;

– уровнем развития организационной культуры в соответствии с требованиями стратегии организации на основе оценки удовлетворенности персонала состоянием организационной культуры с использованием как анкетирования, интервьюирования, наблюдения и др.

Нужно отметить что это, по сути дела, обобщение лучшей практики оценки результативности кадровой политики отечественных организаций [2; 5; 7, с. 15; 9] и, следовательно, результативности управления персоналом, которая должна быть связана с результативностью самого персонала, с результативностью руководителей организаций. Однако связь эта весьма слабо представлена, особенно в области достижения стратегических целей организации.

По нашему мнению, при формировании кадровой политики необходимо учитывать существенные взаимосвязи между корпоративной стратегией и подсистемой управления персоналом, которая является элементом корпоративной системы управления и базируется на кадровых стратегиях,



представленных в табл. 3; между подсистемой управления персоналом и другими функциональными подсистемами – производственной, финансовой, маркетинговой, инновационной и др.

Таблица 3

Критерии эффективности реализации кадровой политики организации

<i>Субъект реализации – руководство</i>
1. Вложения всех видов средств в создание для персонала комфортных условий работы и возможностей развития (профессионального, материального, духовного, физического) 2. Суммарные вложения организации в обустройство рабочих мест, мероприятия по развитию корпоративной культуры. 3. Степень выполнения мероприятий кадровой политики, использования выделенных ресурсов под конкретные задачи. 4. Внимание руководителей к проблемам персонала (наличие системы регулярных встреч топ-менеджмента с различными категориями сотрудников; количество рассмотренных вопросов, принятых решений). 5. Создание и контроль работы специализированных комитетов и комиссий. 6. Степень информационного обеспечения системы управления персоналом (надежность учета, обработки аналитической кадровой информации; наличие средств информирования сотрудников (служебная, профессиональная, социальная и др. информация).
<i>Субъект реализации – руководители линейных подразделений</i>
Экономические и производственные показатели работы подразделений (критерий – выполнение нормативов, планов, стандартов).
<i>Субъект реализации – кадровая служба</i>
1. Показатели (оценочные параметры) успешности исполнения НПА государственного, регионального и муниципального уровней. 2. Эффективность кадровой работы: рост вложений в персонал (на одного сотрудника), в принимаемые кадровые решения (обучение, поощрение и т. п.)
<i>Субъект реализации – работники</i>
Показатель удовлетворенности работников сложившейся корпоративной системой организации труда и социальных отношений (интегральная характеристика работы всех уровней управления с персоналом), оценивается индексом удовлетворенности сотрудников, который определяется отношением суммы объективных показателей качества работы кадровой службы работы (степень информированности сотрудника, динамика оплаты труда, кадрового роста и др.) и субъективных позитивных оценок сотрудниками своего удовлетворения к общему числу опрошенных сотрудников.

Причем эффективность функционирования и развития кадровой подсистемы является определяющей по отношению к другим функциональным подсистемам. Это положение определяется необходимостью наличия в любой социально-экономической системе активного элемента, в качестве которого и выступает персонал, обуславливающий такие свойства организационных систем, как уникальность, способность адаптироваться не только к возмущающим, но и управляющим воздействиям.

#### **4. Формирование функциональной модели управления персоналом и ее взаимосвязь с кадровой политикой и кадровой стратегией**

Логика формирования и реализации кадровой политики организации строится, исходя из ее генеральной цели – формирования кадров высокой

результативности. Эта логика определяет основной исходный источник – стратегическое видение и стратегические цели организации.

В современной научной литературе существует множество определенных понятия видения. Под видением можно понимать, как: руководящую философию организации, объясняющую смысл ее существования фирмы; чувство основной цели; идеальную картину будущего, которая может быть достигнута при самых благоприятных условиях; концепцию развития организации, разрабатываемую ее собственниками на максимальный стратегический горизонт. Именно видение определяет стратегические цели в процессе стратегического планирования. Стратегические цели многие авторы определяют как совокупность взаимосвязанных долгосрочных задач, формализованных в виде системы соответствующих показателей их достижения.

Видение, стратегические цели и факторы внешней и внутренней среды организации определяют ее стратегии: корпоративную и функциональные, в том числе – кадровые. Стратегии и политики в области управления персоналом, на наш взгляд, формируются в рамках корпоративной стратегии, и целью их разработки является выявление стратегических разрывов между: имеющимся кадровым потенциалом, который в данной работе рассматривается как совокупность «компетентностей» отдельных работников; требуемыми компетентностями (с учетом влияния внешней среды, прежде всего, рынка трудовых ресурсов); принимаемыми мерами для ликвидации имеющихся диспропорций.

Выявив и измерив стратегические разрывы в управлении персоналом, организация разрабатывает кадровую политику на основе выбранной кадровой стратегии, определяя потребности в кадрах, их доступность и соответствующие издержки с целью смягчения или ликвидации стратегических разрывов.

На основе выработанной кадровой политики организация формирует функциональную модель управления персоналом, включающую такие основные элементы, как: подбор персонала, его адаптацию, обучение; управление карьерой персонала; организацию и мотивацию труда; высвобождение персонала. Центральным элементом этой модели является мониторинг персонала, включающий оценку его компетентности и результативности.

Для функциональной модели управления персоналом формируется учетно-аналитическое и нормативно-правовое обеспечение, что позволяет проводить реализацию кадровой политики и осуществлять контроль ее эффективности и результативности, исходя из достижения генеральной цели кадровой политики – формирования кадров высокой результативности. Если цель не достигнута, все начинается сначала – с пересмотра видения.

## **5. Заключение**

Таким образом, характер функциональной модели управления персо-

налом определяется следующими факторами: видение, парадигма управления, уровень зрелости организации (стадия жизненного цикла), типы ее организационной структуры и культуры, стратегия развития, финансовые возможности, факторы внешней и внутренней среды. Функциональная модель управления персоналом обеспечивает достижение стратегических и тактических целей организации, если: обеспечивается адаптация организации к внешнему и внутреннему рынку труда (индивидуальное планирование карьеры, подготовка и переподготовка персонала, стимулирование профессионального роста и ротации кадров); формируются гибкие системы организации работ, оплаты труда и коммуникаций.

### Список источников

1. Адова И.Б., Дорофеева А.В. *Финансовое планирование и бюджетирование*: учеб. пособие. Новосибирск, САФБД, 2011. 136 с.
2. Андреева Г.М. *Социальная психология*. Учебник для высших учебных заведений, 5-е изд., испр. и доп. Москва, Аспект Пресс, 2007. 363 с. Доступно: <http://www.twirpx.com/file/301960/>. (дата обращения: 30.10.2014)
3. Ансофф И. *Стратегическое управление*. Москва, Высшая школа, 2008. 256 с.
4. Базарова Т.Ю. *Управление персоналом*: учебник для вузов, под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. 2-е изд., перераб. и доп. Москва, ЮНИТИ, 2005. 560 с.
5. Дружинина Ю.И. *Методический инструментарий оценки персонала на предприятиях железнодорожного транспорта*: автореф. дис. канд. экон. Новосибирск, 2011. 23 с.
6. Дуракова И.Б., Родин О.А., Талтынов С.М. *Теория управления персоналом*: учеб. пособие для студентов 4, 5 курсов д/о и в/о, под ред. Т.Д. Буниной. Вып. 3. Воронеж, Изд-во ВГУ, 2004. 83 с.
7. Иванова С. *Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час*, 10-е изд., перераб. и доп. Москва, Альпина Паблишер, 2013. 269 с.
8. Кибанов А.Я. *Управление персоналом организации*: учебник, под ред. А.Я. Кибанова. 3-е изд., доп. и перераб. Москва, ИНФРА-М, 2006. 638с.
9. Красовский Ю.Д. *Управление поведением в фирме: эффекты и парадоксы (на материалах 120 российских компаний)*: практическое пособие. Москва, ИНФРА-М, 1997. 368 с.
10. Кузнецова Н.В. *Управление персоналом*: учебник. Владивосток, Изд-во Дальневосточного университета, 2005. 306 с.
11. Михайлова А.С. Подход к оценке результативности персонала организации на основе интеграции концепций управления по целям, управления по результатам и доказательного менеджмента // *Современная экономика: проблемы и решения*, 2014, no. 5 (53), с. 118-129.
12. Портер М. *Международная конкуренция*, под ред. В.Д. Щетинина. Москва, МЭИМО РАН, 1999. 528 с.
13. Цветаев В.М. *Кадровый менеджмент*: учебник. Москва, ТК Велби, Изд-во Проспект, 2004. 160 с.

---

# CONCEPTUAL BASES OF FORMATION OF A PERSONNEL MANAGEMENT FUNCTIONAL MODEL

---

**Mikhaylova Alexandra Sergeevna**, Assist. Prof.

Siberian State Academy of Geodesy, Plakhotnogo st., 10, Novosibirsk, Russia, 630108;  
e-mail: asmi0309@gmail.com

*Purpose:* the article is devoted to problems and peculiarities of the formation of a personnel management functional model. *Discussion:* the author considers the assumption that the personnel policy coordinates the current operational activities of the organization with its strategic objectives, and it is the link between strategy and the functional model of personnel management. Personnel policy is formed and implemented for creation of a high-performance staff. The author has made an assumption that the nature of the organization's personnel policy is determined by its leaders and their position in the formation and implementation of personnel policies. *Results:* the author has proposed a classification of the organization's personnel policy and performance criteria for the implementation of the organization's HR policy, and also identified factors that determine the nature of the personnel management functional model.

**Keywords:** functional model of personnel management, personnel management, performance, personnel policies, personnel policies, the performance of the implementation of personnel policies.

## Reference

1. Adova I.B., Dorofeeva A.V. *Finansovoe planirovanie I budjetirovanie*. Novosibirsk, SAFBD, 2011. 136 p. (In Russ.).
2. Andreeva G.M. *Social'naja psihologiya*. Moscow, AspectPress, 2007. 363 p. (In Russ.).
3. Ansoff, I.H. *Strategic Management: Classic Edition*. Hampshire, UK, Palgrave Macmillan, 2007. 272 p.
4. Bazarova T.U. *Upravlenie personalom*. In T.U. Bazarova, B.L. Eremina (Ed.). Moscow, UNITI, 2005. 560 p. (In Russ.).
5. Druzhinina U.I. *Metodicheskiy instrumentariy ochenki personala na predpriyatiyah zheleznodorozhnogo transporta*. Novosibirsk, 2011. 23 p. (In Russ.).
6. Durakova I.B., Rodin O.A., Taltynov S.M. *Teoriya upravleniya personalom*. Voronezh, Voronezh. St. Univ. Publ., 2004. 83 p. (In Russ.).
7. Ivanova S. *Iskusstvo podbora personala: kak ocheit' cheloveka za chas*. Moscow, Alpina Publisher, 2013. 269 p. (In Russ.).
8. Kibanov A.Ya. *Upravlenie personalom organizachii*. Moscow, INFRA-M, 2006. 638 p. (In Russ.).
9. Krasovsky U.D. *Upravlenie povedeniem v firme: efekty i paradoksy (na materialakh 120 rossiiskikh kompanii)*. Moscow, INFRA-M, 1997. 368 p. (In Russ.).
10. Kuznetsova N.V. *Upravlenie personalom*. Vladivostok, Izd-vo Dal'nevostochnogo universiteta, 2005. 306 p. (In Russ.).
11. Mikhailova A.S. *Podkhod k otsenke rezul'tativnosti personala organizatsii na osnove integratsii kontseptsii upravleniia po tseliam, upravleniia po rezul'tatam i dokazatel'nogo menedzhmenta. Sovre-*

*mennaia ekonomika: problemy i resheniia*, 2014, no. 5 (53), pp. 118-129. (In Russ.)

12. Porter M.E. *The Competitive Advantage of Nations*. New York, Free Press, 1990.

13. Tsvetaev V.M. *Kadrovyy menedzhment*. Moscow, TK Velbi, Izd-vo Prospekt, 2004.

160 p. (In Russ.)