



## Управление персоналом развивающейся организации

**ЛИПАТОВ Сергей Алексеевич**

*Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, Москва, Россия*

Рецензия на книгу: Базаров Т.Ю. Психология управления персоналом. Теория и практика: учебник для бакалавров. М.: Издательство Юрайт, 2014. 381 с. ISBN 978-5-9916-3302-4.

**Ключевые слова:** организация, управление персоналом, кадровый менеджмент, методы управления персоналом, кадровое консультирование, оценка персонала, внутрифирменное обучение, кадровая психодиагностика.



Реформы высшего профессионального образования, проводимые сейчас в России, радикально изменяют формы образовательных программ и содержание всего учебного процесса. При всей сложности и неоднозначности этого процесса реформирования можно отметить один положительный факт – появление достаточно большого разнообразия учебной литературы. В этих условиях преподавателю вуза достаточно сложно сориентироваться в потоке новых изданий и не пропустить нужный учебник, который можно порекомендовать студентам для углубленной проработки в рамках самостоятельной работы вне аудитории. Особенно, когда это касается таких востребованных в сфере подготовки психологов и менеджеров по управлению персоналом дисциплин, как «Психология управления персоналом» и «Управление персоналом». Необходимо отметить, что отечественные учебники и учебные пособия по управлению персоналом довольно сильно

различаются по набору рассматриваемых тем, причина выбора которых часто остается неясной. В англоязычной литературе в основе изложения материала обычно лежит более или менее разделяемое профессиональным сообществом представление о наборе функций по управлению человеческими ресурсами.

Автор нового учебника для бакалавриата «Психология управления персоналом.

Теория и практика» доктор психологических наук, профессор Тахир Юсупович Базаров является известным российским специалистом в области управления персоналом, имеющим огромный практический опыт работы, а также большое количество публикаций в этой сфере<sup>1</sup>. Он принимал активное участие в создании популярного учебного издания «Управление персоналом»<sup>2</sup>. В рецензируемом учебнике автор концентрирует внимание читателей на психологической составляющей сферы управления человеческими ресурсами развивающейся организации. Это находит свое отражение в структуре книги, которая включает четыре раздела.

Первый раздел «Основы организации и управления персоналом» посвящен рассмотрению организационного контекста управления персоналом, основных подходов к управлению персоналом, а также жизненных стадий и циклов развития организации. В первой главе автор кратко описывает имплицитную модель внутренней среды организации, полученную им в ходе многочисленных опросов и групповых дискуссий с управленцами различных организаций, которая включает следующие элементы: цель, структура, технология, финансы, управление и персонал. Описываются также метафоры организации. Однако основное внимание в этой главе уделено требованиям к специалистам службы управления персоналом и роли HR-отделов в современных организациях. Во второй главе рассматриваются три основных подхода к управлению — экономический, органический и гуманистический, — в рамках которых развивались основные концепции управления персоналом: 1) использования трудовых ресурсов; 2) управления персоналом; 3) управления человеческими ресурсами; 4) управления человеком. Третья глава посвящена краткому изложению модели циклов и стадий развития организаций<sup>3</sup>. Можно сказать, что автору удалось весьма обширные по своей сути сведения уложить в достаточно малый объем, используя для этого таблицы и рисунки.

Во втором разделе «Стратегии управления персоналом» описываются особенности управления персоналом на различных стадиях развития организации, виды и цели кадровой политики, которая определяет философию и принципы руководства в отношении человеческих ресурсов, процесс формирования кадровой политики в организации. Данный раздел включает две главы. Четвертая глава посвящена довольно подробному описанию содержанию деятельности по управлению персоналом на различных стадиях жизненного цикла организации: 1) стадии формирования организации; 2) стадии интенсивного роста; 3) стадии стабилизации; 4) стадии спада (ситуация кризиса). Глава заканчивается учебным кейсом. В пятой главе достаточно конспективно излагаются представления о понимании кадровой политики, ее типах, этапах проектирования кадровой политики.

Два первых раздела учебника, составляющие по объему примерно треть книги, являются достаточно традиционными для понимания сущности организации как социального института, а также основных концепций управления персоналом, в которых отражается обобщенное представление о месте работника в организации. Содержание же следующих двух разделов является практико-ориентированным. Третий раздел «Методы управления персоналом» включает три главы, посвященные описанию тех методов, без которых, по мнению автора, психологическая работа с персоналом представляется

1 См., например, его книги «Технология центров оценки для государственных служащих» (1995), «Управление персоналом развивающейся организации» (1996), «Социально-психологические методы и технологии управления персоналом организации» (2000), «Управление персоналом» (2002), «Психологические грани изменяющейся организации» (2007), «Управление персоналом. Практикум» (2009) и «Технология центров оценки персонала: процессы и результаты (практическое руководство)» (2011).

2 Управление персоналом / под ред. Т.Ю. Базаров и Б.Л. Еремина. М.: ЮНИТИ, 1998; 2002.

3 Емельянов Е.Н., Поварницына С.Е. психология бизнеса. М.: Армада, 1998.

невозможной. Согласно мнению автора, методы — это часть инструментария психолога-практика (менеджера по персоналу), которая инвариантна по отношению к конкретной ситуации. Это методы формирования кадрового состава, поддержания работоспособности и реформирования организации. Каждой группе методов посвящены отдельные, довольно объемные главы. Каждая из этих глав заканчивается учебным кейсом. Студенты в процессе освоения содержания этих глав получают достаточно четкое представление о методах проектирования структуры организации, планировании потребности в персонале, поиска, подбора и отбора работников в организацию, оценки рабочих мест, оценки качества труда, аттестации персонала и многих других.

В четвертом разделе «Технологии управления персоналом» рассматриваются методы управления персоналом, ориентированные на решение двух типов задач: диагностики, экспертизы или оценки человеческого ресурса организации и поддержания развивающихся персонал процессов в организации. В отличие от методов, рассматриваемых в предыдущем разделе, технологии, по мнению автора, всегда ориентированы ситуационно, то есть должны учитывать конкретный социальный контекст при их проектировании и реализации. Данный раздел по своему объему равен предыдущему и содержит пять глав, в которых представлено краткое описание некоторых социально-психологических технологий управления персоналом: кадровое консультирование как средство развития организации, методы оценки деятельности и результатов сотрудников (в том числе технология Центра оценки), конкурс как технология привлечения персонала, подходы к обучению и развитию сотрудников. В последней главе кратко изложены основы кадровой психодиагностики: основные понятия психодиагностики, методологические основы тестирования, требования к психодиагностическим методикам. На наш взгляд, эта глава могла бы быть дополнена требованиями Этического кодекса психолога-практика (или психолога-диагноста), так как неукоснительное соблюдение правил проведения тестирования является критически важным условием получения валидной, надежной и этически корректной информации о личности работника организации.

По мнению автора, методы и технологии управления персоналом являются важнейшей частью инструментария практического психолога, работающего в организации. Вообще автор явным образом адресует свой учебник студентам – психологам, отмечая в предисловии, что сфера управления человеческими ресурсами организации является одним из направлений, в которых выпускники факультетов психологии наиболее востребованы и успешны. Конечно, для этого дипломированному психологу необходимо освоить знания из сферы технологий и бизнес-процессов, управления и финансов. Однако материал учебника излагается так, что он доступен для понимания не только психологам, и это является его сильной стороной. Стоит отметить и тот факт, что язык учебника соединяет в себе простоту, академичность и фактическую притягательность. Текст насыщен рисунками и таблицами, которые помогают читателю структурировать и лучше понимать материал учебника. А учебные кейсы помогают отработать те компетенции, на развитие которых направлены соответствующие главы.

Учебник получился емким, достаточно сбалансированным в изложении теории и практических методов управления персоналом. Он отражает авторский опыт кадрового и управленческого консультирования, с одной стороны, и богатейший опыт преподавания данной учебной дисциплины многим поколениям студентов, с другой. Можно согласиться с мнением официального рецензента учебника доктора психологических наук, профессора А.Г. Караяни, что на сегодняшний день книга Т.Ю. Базарова является одним из наиболее современных, полных и научно обоснованных трудов в области управления персоналом.

# Personnel Management of Growing Organization

**Sergey A. LIPATOV**

*Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia*

Review of the textbook by T.Yu. Bazarov “Psihologija upravljenija personalom. Teorija i praktika: uchebnik dlja bakalavrov” [Psychology of Personnel Management. Theory and practice]. Moscow: Urait, 2014. ISBN 978-5-9916-3302-4.

**Keywords:** organization, personnel management, personnel management practices, human resources consulting, performance appraisal, training and developing employees, personnel assessment.