

ОЦЕНИВАЕМ ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ВЛОЖЕННЫХ В НЕГО ИНВЕСТИЦИЙ. ПРОАКТИВНОЕ ЛИДЕРСТВО

LET EVALUATE HUMAN CAPITAL AND THE EFFECTIVENESS OF INVESTMENTS INVESTED IN IT. PROACTIVE LEADERSHIP

ПОЛУЧЕНО 27.10.2022 ОДОБРЕНО 10.11.2022 ОПУБЛИКОВАНО 29.12.2022 УДК 331.108.23 DOI 10.12737/2305-7807-2022-11-6-67-71



ТВЕРДОЛА Н.М.

Старший преподаватель, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва

TVERDOLA N.M.

Senior Lecturer, State University of Management, Moscow

e-mail: nm_tverdola@guu.ru

Аннотация

Целью данной статьи является формирование методики оценки человеческого капитала организации и эффективности инвестиций в него на основе проактивного лидерства и метапрограммного подхода. Достижение цели строится на основе решения двух задач: во-первых, анализируется сущность понятий лидерство и проактивное лидерство, а также связанных с ним понятий человеческий капитал и человеческий актив, во-вторых, исследуется связь между понятиями человеческий капитал, проактивное лидерство и эффективность организаций. Методологической основой исследования явились концепции современного лидерства, разработанные Д. Голдменом, Р. Бояцисом и Э. Макки и др., метапрограммный подход Патрика Мерлеведе, Майкла Холла, идеи Джима Коллинза, модель оценки инвестиций Андре Майо — «The Human Capital Monitor®», а также теория спиральной динамики. Рассмотрена сущность понятия лидерства и выделены качественные характеристики проактивного лидерства. Проанализирован подход к оценке персонала на основе метапрограмм и поведенческих паттернов. Предложены к обсуждению взгляд на структуру человеческого капитала и методика оценки эффективности вложений в его развитие.

Ключевые слова: человеческий капитал, человеческий актив, проактивное лидерство, метапрограммы.

Abstract

The purpose of this article is to form a methodology for assessing the human capital of organization and the effectiveness of investments in it based on proactive leadership and a meta-program approach. Achieving the goal is based on solving two problems: firstly, the essence of the concepts of leadership, proactive leadership, and related concepts of human capital, human asset is analyzed, and secondly, the relationship between the concepts of human capital, proactive leadership and the effectiveness of organizations. The methodological basis of the study was the concepts of modern leadership developed by D. Goldman, R. Boyatzis and E. Mackey et al., the metaprogram approach of Patrick Merlevede, Michael Hall, the ideas of Jim Collins, the investment assessment model of Andre Mayo (Andrew Mayo) — “The Human Capital Monitor®”, the theory of spiral dynamics. Considered the essence of the proactive leadership concept and highlighted the quality characteristics of proactive leadership. Analyzed the approach to personnel assessment based on meta-programs and behavioral models. Proposed for discussion the author’s view on the structure of human capital and methods for assessing the effectiveness of investments in its development.

Keywords: human capital, human asset, proactive leadership, metaprograms.

ВВЕДЕНИЕ

В профессиональной и научной терминологии прочно укрепились такие понятия, как проактивность, лидерство, человеческий капитал, человеческий актив, эффективность.

Однако взаимосвязь, сущность и значимость этих явлений продолжают вызывать споры в научной и бизнес-среде. Каковы черты современного эффективного лидера? Какова сущность и структура человеческого капитала? Возможна ли оценка человеческого капитала организаций без учета человеческого потенциала лидера? После смерти Стива Джобса стоимость американской корпорации Apple, производителя персональных и планшетных компьютеров, изменилась незначительно. Значит ли это, что в масштабах компании роль одного, даже столь вдохновляющего лидера ничего не решает? Можно ли измерить и управлять эффективностью персонала и инвестициями в его развитие? Многие организации стремятся выстроить работу с персоналом качественно и находятся в поиске оптимальных с точки зрения ресурсозатрат корректных способов оценки вклада

своих сотрудников, хотя понять, насколько эффективно работают инвестиции в человеческий актив.

С другой стороны, часто на практике употребление указанных понятий носит поверхностный характер и не несет за собой глубокого понимания их сущности. Отношение к персоналу во многих организациях строится исходя из принципа источника затрат, а не инвестиций. Методы оценки вложений в человеческий капитал сложны и/или не дают представления об истинном положении дел.

Одна из возможных причин этой проблемы — нарастающий объем и скорость информационных потоков, высокая динамика изменений в мире и при этом сложность трактовок, отсутствие понятных формулировок, как взаимосвязанных элементов единой системы, не требующих больших временных и иных ресурсов методологий измерения.

Когда говорят об оценке инвестиций в персонал, возникает желание найти единую волшебную формулу. Однако до сих пор существовало мнение, что оценить инвестиции можно, но единой методики или универсального набора показателей эффективности человеческого капитала, ко-

торые можно было бы использовать, нет [1] [9]. Они зависят от целей, потребностей и специфики каждой организации.

В статье предлагается к рассмотрению:

1) один из возможных, очень доступных и прозрачных для понимания вариантов отражения системной взаимосвязи понятий лидерство, проактивное лидерство, человеческий капитал;

2) методика универсальной оценки инвестиций в человеческий капитал.

МЕТОДОЛОГИЯ

Цель настоящего исследования: выявление роли проактивного лидерства в формировании команды на основе мета-программного подхода к оценке человеческого капитала организации и формирование на этой основе методики оценки эффективности осуществляемых в него инвестиций. Исходя из цели в данной статье было сформулировано несколько вопросов.

1. Каким образом воспринимается на современном этапе сущность и содержания таких понятий, как лидерство и проактивное лидерство?

2. Насколько адекватны современные методы оценки персонала?

3. Каковы возможности и перспективы подхода к оценке персонала с точки зрения метапрограмм?

4. Какова взаимосвязь эффективности человеческого капитала и проактивного лидерства?

5. В чем состоит особенность человеческого капитала с точки зрения управления человеческими ресурсами?

6. Каким образом можно отразить взаимосвязь рассматриваемых понятий в методике оценки эффективности инвестиций в развитие человеческого капитала организации?

Решение этих вопросов происходило на основе современных концепций человеческого капитала и оценки эффективности инвестиций в него, разработанных Т. Шульцем и Г. Беккером. Сегодня данная концепция получила широкую поддержку, однако до сих пор нет единого взгляда на структуру человеческого капитала, которая может рассматриваться с позиции структуры персонала. Оценка эффективности человеческого капитала также находится в ситуации постоянного обсуждения. Здесь в статье использовалась как отправная точка модель оценки инвестиций Андре Майо — «The Human Capital Monitor®» [1].

Сущность современного проактивного лидерства была рассмотрена исходя из его трактовки Д. Голдменом, Р. Боянцисом и Э. Макки и др. С моей точки зрения этот подход оказался достаточно продуктивным, особенно в вопросах формирования команды. Для обсуждения подходов к оценке персонала использовался мета-программный подход Патрика Мерлеведе и Майкла Холла [10] [11], идеи Джима Коллинза [4], а также теория спиральной динамики [2] и др.

Все перечисленные концепции и теории были использованы для создания интегрированного подхода к решению поставленных задач.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Особенности понимания сущности и содержания понятий лидерство и проактивное лидерство на современном этапе

Для начала следует определить, что включают такие явления, как лидерство и «проактивное лидерство», и что это

значит в отношении формирования команды и оценки инвестиций в нее.

Термин «лидер» происходит от английского слова «lead — вести кого-то или что-то в/к/по направлению, идти вперед». Существует два варианта его перевода [8]:

1. человек, управляющий компанией, группой, страной или ситуацией;

2. кто-то или что-то, который побеждает во время какого-либо соревнования.

Нетрудно заметить, что понятие «лидер» шире, чем «руководитель». При этом предполагается, что руководитель всегда лидер. Так ли это на самом деле?

Далее важно проанализировать различия в содержании трех терминов — «лидер», «лидерство» и «ведение».

Позиция «лидера» — это роль в какой-либо системе.

«Лидерство» обычно относят к компетенции человека влиять. Лидировать могут и те, кто формально не является лидером. И при этом мы знаем ряд примеров, когда человек, имеющий формальную роль лидера, не был способен вести за собой людей иначе, чем через применение административных рычагов.

«Ведение» — это результат того, что человек использует и свою роль, и способности к лидерству, чтобы оказывать влияние на других [6].

Сузим круг исследования до понятия «лидер», как синонима термина «менеджер» или «руководитель», при условии, что последний имеет компетенцию и компетентность влиять, то есть способного вести за собой людей.

Поговорим теперь о проактивности лидера.

Ключевые составляющие проактивности — самостоятельность, осознанность, активность и ответственность. Проактивность лидера можно рассматривать как проявление профессиональной и управленческой субъектности [5]. Или иначе: его стремления стать субъектом действия, а не его объектом. Таким образом, предлагаем рассматривать *проактивное лидерство как проявление руководителем способности делать осознанный выбор — принимать решения и реализовывать их, принимая на себя ответственность за этот выбор, в том числе и в первую очередь по формированию высокопродуктивной команды для реализации целей компании* [3] [6].

Роль лидера доктор Ицхак Адизес сравнивает с большим пальцем на руке гораздо чаще, чем с указательным [7]. Именно он единственный может работать со всеми пальцами на руке и формирует руку, в нашем случае команду. Его задача состоит в том, чтобы разные люди работали вместе, «опыляли» и обогащали друг друга, создавали или генерировали вместе что-то совершенно новое, выходящее за границы способностей каждого отдельного участника группы. Сделать так, чтобы производительность группы была выше, чем каждого ее члена.

Структура человеческого капитала

На сегодняшний день у подавляющего большинства владельцев компаний не вызывает сомнений существование прямой связи между качеством управления человеческим капиталом и финансовыми результатами компаний. При этом, как упоминалось выше, понимание не исключает «слепое» следование на практике потерявшему актуальность отношению к персоналу и вложениям в него как к центру затрат и использование соответствующих методологий оценки качества управления персоналом. Последнее не соответствует проактивному лидерству в силу принятого нами определения. Кроме того, осознанное и ответственное отношение к активу «персонал» и инвестициям в него предполагает пристальное внимание и сосредоточение контроля

эффективностью управления этим активом в руках первых лиц компании. Только при наличии проактивного лидерства на этом уровне можно ожидать его культуру на более нижних уровнях управления в компании.

Чтобы гарантированно перестроить в сознании отношение к персоналу и видению системы управления им, от источника затрат в сторону управления активом, полезно рассмотреть структуру человеческого капитала в компании с точки зрения взаимозависимых и взаимодополняющих составных частей (рис. 1).

Таким образом, структуру человеческого капитала можно представить в виде 3 составляющих [1]:

1. отдельный сотрудник, который имеет, приумножает, использует и сохраняет компетенции — интеллектуальный капитал;
2. сотрудники, взаимодействуя, влияют на компетенции друг друга, изменяя существующие и формируя новые — социальный капитал;
3. среда компании, организационная культура генерирует дальнейшую ассимиляцию компетенций, накапливает их и формализует в виде баз данных и всевозможных правил — организационный капитал.

Тогда мы видим, что по аналогии с управлением финансовыми активами, для руководителя — проактивного лидера крайне важно реализовать три задачи:

1. подобрать «правильного» сотрудника в компанию и в конкретную команду, требующего минимальных инвестиций для достижения в кратчайшие сроки своей «проектной мощности»;
2. сформировать культуру в компании, которая будет способствовать синергетическому эффекту в работе команды, многократно усиливать возврат от инвестиций в развитие ее членов, и, как итог, обеспечивать реализацию намеченных целей компании и повышать прибыльность бизнеса;
3. измерять и оценивать эффективность вложений и по итогам принимать решения, так как без четких измерений заявление о том, что сотрудники — величайший актив компании, остается не более чем пустой риторикой.

Мета-программный подход к оценке эффективности персонала

Существует много различных подходов к найму сотрудников и формированию «правильной» команды, как и пред-

лагаемых моделей оценки инвестиций в человеческий капитал [1] [12].

В предлагаемом далее решении за основу взята «модель успешности», «моделирование совершенства», метапрограммный подход Патрика Мерлеведе и Майкла Холла [11] [10] и оценка кандидата на соответствие ему, идеи Джима Коллинза [4], модель оценки инвестиций Андре Майо (Andrew Mayo) — «The Human Capital Monitor®» [1], а также теория спиральной динамики [2]. Сотрудники компании, которые успешны на своих должностях, порой не осознают, как и благодаря чему они хорошо выполняют работу, благодаря чему они более успешны, чем их коллеги. Причина в том, что ключевая часть их действий автоматизирована и находится в области бессознательного. А следовательно, привычные подходы к проектированию критериев успешного кандидата имеют высокую погрешность.

Подход, основанный на моделировании успешности, предполагает тестирование и/или интервьюирование некоторого количества наиболее успешных сотрудников, занимающих одну и ту же должность, во время которого нам следует выяснить их мотивацию, убеждения, которых они придерживаются, знания, которые они считают наиболее важными, изучить, какие навыки они применяют, чтобы достигать высоких результатов, их уровни ценностей и культурные паттерны, проявления признаков того или иного типа корпоративной культуры по типологии, основанной на спиральной динамике.

Из полученных данных необходимо выделить общие для всех сотрудников, отобранных для моделирования, критерии и их значения. Они укажут на то, что является решающим для хорошего выполнения работы, и послужат основой для «модели совершенства».

Модель можно строить на основе компетентного подхода или пойти дальше и найти соответствие компетенций определенным метапрограммам, либо с самого начала в качестве критериев рассматривать ключевые метапрограммы лучших сотрудников, так как именно они формируют мотивацию человека осваивать те или иные компетенции и, по сути, являются предпосылкой конкретных компетенций и компетентности. Метапрограммы, в отличие от поведенческого профиля, выраженного через компетенции, могут сказать нам очень много не только о ситуации «сегодня», но и о том, что мы можем ожидать от сотрудника в будущем, о его потенциале. И с точки зрения

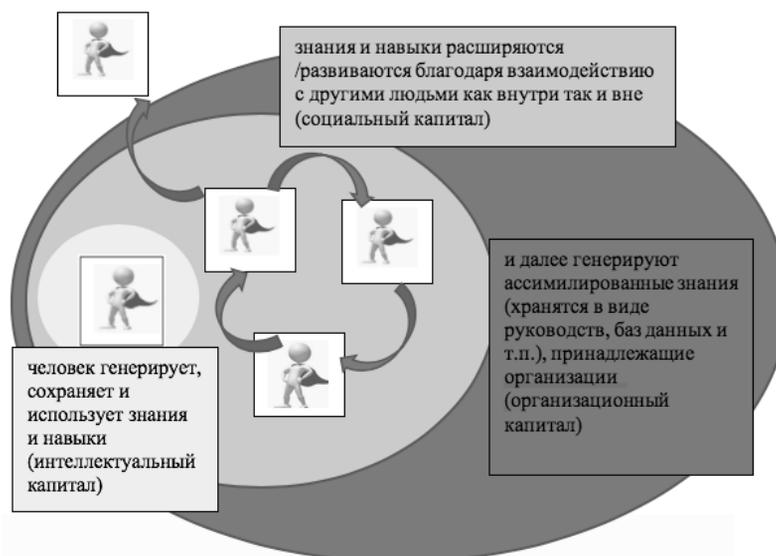


Рис. Структура человеческого капитала в компании (разработано автором)

проактивности в инвестировании мы будем иметь достаточно четкое представление о том, обучение каким компетенциям для конкретного сотрудника потребует больших или меньших вложений, насколько они будут оправданы.

Метапрограммы — это фильтры, которые человек применяет ко всей входящей информации. Это то, что управляет человеком, его выбором стратегий, мотивацией, его взаимодействием с окружающим миром и вызывает некий привычный, «выученный» стиль мышления [13].

Важно помнить, что полученные в одной компании модели не являются универсальными, то есть могут не являться таковыми для аналогичных должностей в другой компании, поскольку всегда есть различия в корпоративной культуре. Последние могут дополняться спецификой отрасли и деятельности.

Метапрограммы человека определяются в процессе интервью и наблюдений без использования специальных автоматизированных тестовых методик. Конечно, для этого необходима определенная теоретическая и практическая подготовка сотрудника, проводящего оценку. Точность такой оценки тем не менее может иметь некоторую погрешность из-за фона метапрограммного профиля оцениваемого специалиста, что снижает точность проводимой оценки.

Исключить погрешность позволяет использование специальных автоматизированных тестовых методик. Так, не столь давно вышли на рынок, но уже хорошо зарекомендовали себя два продукта компании JobEQ:

- опросник iWAM, который определяет мотивацию и отношение к работе;
- опросник VSQ, измеряющий уровни ценностей и культурные паттерны по типологии интегральной динамики.

Проведя определенную работу, мы получаем модель, которая позволит нам максимально минимизировать риски подобрать «неправильного» кандидата, а также уберечь от неоправданных инвестиций в обучение «не тех» и «не тому».

Для этого мы проводим оценку на соответствие модели прошедших предварительный отбор и попавших в финальный пул кандидатов, претендующих на данную должность, а также всех уже занимающих ее оставшихся, не вошедших в список «лучших» сотрудников. Задача — проанализировать, насколько степень отклонения от идеального профиля находится в пределах допустимых значений.

По итогам мы принимаем на работу только тех кандидатов, которые показали совпадение или допустимое отклонение от идеального профиля должности, и ставим на контроль сотрудников компании, чей профиль по одному или нескольким ключевым для должности критериям значительно выходит за пределы допустимых значений.

На основе полученных систематизированных данных мы принимаем все последующие решения по карьерным перемещениям и инвестициям в персонал: о найме, продвижении, обучении, включении в кадровый резерв, увольнении сотрудников.

Методика оценки эффективности персонала с учетом произведенных инвестиций

Еще одним важным шагом в управлении инвестициями будет оценка эффективности работы всех последующих и совокупных вложений в персонал. Для этих целей логично использовать формулу оценки возврата инвестиций:

$$ROI = \text{прибыль}^* \text{ за отчетный период} / \text{все расходы на персонал соответствующей категории за отчетный период} \times K \text{ дисконтирования}$$

Весь персонал компании мы предлагаем делить на категории. Совокупный ROI для всего персонала рассчитывается как среднее арифметическое полученных значений.

Используем привычную для финансовой и бухгалтерской отчетности структуру персонала:

1. основной производственный персонал (ОПП),
2. коммерческий персонал (КП),
3. сотрудники административно-управленческого аппарата (АУП).

* Для каждой категории в формуле участвует определенный показатель прибыли:

- для ОПП — это будет разница между выручкой и прямыми расходами или иначе маржинальный доход;
- для КП — разница между значением прибыли для ООП и частью косвенных расходов, которые, по нашему мнению, значительно повлияли на успешность продаж, например, расходы на рекламу;
- значение прибыли, участвующее в формуле для АУП, — прибыль для расчета эффективности инвестиций для КП за вычетом всех оставшихся косвенных расходов.

Кроме того, мы имеем возможность рассчитать индивидуальный ROI для конкретного сотрудника. Формула в этом случае приобретет следующий вид:

$$ROI \text{ сотрудника} = ((\text{прибыль}^* / \text{среднесписочную численность}) / \text{расходы на сотрудника}) \times K \text{ инд,}$$

где K инд — средневзвешенный балл значений следующих показателей:

- соответствие идеальному метапрограммному профилю;
- потенциал для включения в кадровый резерв;
- вклад, степень влияния на прибыль;
- совпадение ценностей с ценностями компании.

В K инд мы учитываем категорию сотрудника, указывая соответствующий показатель «прибыль*».

Для каждого коэффициента следует определить шкалу измерения. Также важно описать критерии присуждения того или иного балла сотруднику.

ОБСУЖДЕНИЕ

На сегодняшний день отсутствуют четкие критерии того, что из понятий, используемых при обсуждении вопросов управления персоналом, является компетенцией, а что метапрограммой. Порой один и тот же показатель называется компетенцией и метапрограммой одновременно. Например, ориентация на цель. Необходимо провести более четкое разделение и получить базовый список, который может далее дополняться метапрограммами второго порядка.

Кроме того, как уже упоминалось выше, на рынке пока представлен только один продукт, позволяющий автоматизировать исследование метапрограммного профиля сотрудника. Также требуется специальное обучение работе с данным инструментом.

Несмотря на формируемый системой автоматически отчет, большая доля выводов требует непосредственного участия и анализа профиля со стороны работающего с ним специалиста.

Узкое предложение диктует зависимость компаний от устанавливаемой достаточно высокой стоимости продукта и обучения ему.

С точки зрения минимизации инвестиций в оценку персонала было бы полезно исследовать стратегию анализа метапрограммного профиля, выполнить ее моделирование и создать основу для последующей полной автоматизации процесса.

Есть и еще несколько моментов, в которых следует продолжить исследования. Специфика деятельности компании

может предполагать некоторые нюансы в расчете значения прибыли, участвующей в предлагаемой расчетной формуле для 3 категорий сотрудников. Разумно также более детальное исследование критериев и моделирование процесса.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Предлагаемая методика оценки эффективности инвестиций в персонал, разработанная на основе проактивного лидерства и метапрограммного подхода, достаточно убедительна и оптимальна для практического применения. Такая методика могла бы стать основой изменения подхода, распространенного в бизнес-сообществе России к управлению персоналом с точки зрения затрат и перехода на позиции теории человеческого капитала. Предлагаемая методика прошла первую апробацию накануне мирового экономического кризиса на одном из действующих на территории РФ предприятий малого бизнеса. И хорошо проявила себя с точки зрения соотношения временных и финансовых затрат с полученным результатом.

В работу была принята предлагаемая в статье методология и инструменты в полном объеме. Проактивный подход собственника и его готовность искать и брать в работу эффективные инструменты управления инвестициями в персонал позволили предприятию минимизировать влияние кризиса и продолжить работу практически без потерь.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Амстронг М.* Практика управления человеческими ресурсами. — 10-е изд. — СПб.: Питер, 2020.
2. *Дон Бек и Крис Кован* (2010). Спиральная динамика. BestBusinessBooks, серия Advanced Management Institute, с. 415
3. *Кови Стивен* (2015). 7 навыков высокоэффективных людей. [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.labirint.ru/books/454013/> (дата обращения: 23.04.2020)
4. *Коллинз Дж.* От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет... М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. 368 с. (Серия МИ. Бизнес)
5. *Кудрявцева Е.И.* (2017). Новые формы труда как развитие субъектности: психологические аспекты экономики труда [Электронный ресурс]. — URL: <https://publications.hse.ru/mirror/pubs/share/folder/pi7tpw0rly/direct/205810189> (дата обращения: 28.04.2020)
6. *Твердола Н.М.* Лидерство и инструменты развития лидеров в условиях VUCA // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2018. — № 6 (39).
7. Электронный журнал Генеральный директор (2017). Теория большого пальца от гуру менеджмента Ицхака Адизеса. [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.gd.ru/articles/9197-teoriya-bolshogo-paltsa> (дата обращения: 17.04.2020)
8. Cambridge Dictionary, [Электронный ресурс]. — URL: <https://dictionary.cambridge.org/ru/> (дата обращения: 10.05.2020)
9. Human capital reporting Development An internal perspective. CIPD (2005). [Электронный ресурс]. — URL: <https://ru.scribd.com/document/241986928/Human-Capital-Reporting-CIPD-Session-7> (дата обращения: 15.04.2020)
10. L. Michael Hall, Ph.D. and Bob G. Bodenhamer. Figuring Out People. Design Engineering With Meta-Programs. [Электронный ресурс] URL: [http://www.nlpinfocentre.com/nlpebooks/\(Ebook%20-%20Nlp\)%20Michael%20Hall%20-%20Figuring%20People%20Out.pdf](http://www.nlpinfocentre.com/nlpebooks/(Ebook%20-%20Nlp)%20Michael%20Hall%20-%20Figuring%20People%20Out.pdf) (дата обращения: 19.07.2019)
11. Patrick Merlevede. Talent Management: A Focus on Excellence Managing Human Resources in a Knowledge Economy. [Электронный ресурс] URL: <https://hvtc.edu.vn/Portals/0/files/635834387511001885talent-management-a-focus-on-excellence.pdf> (дата обращения 20.07.2019)
12. Podsakoff, P., MacKenzie, S., Lee, J., & Podsakoff, N. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. doi:10.1037/0021-9010.88.5.879 [Crossref]
13. Zaharia, C., Reiner, M., & Schutz, P. (2015). Evidence-based neuro-linguistic psychotherapy: A meta-analysis. *Psychiatria Danubina*, 27, 355–363.

REFERENCES

1. Armstrong, M.: Human resource management practice. Saint Petersburg: Peter. (2012).
2. Don Edward Beck, Christopher C. Cowan: Spiral Dynamics. BestBusinessBooks, Advanced Management Institute. (2010).
3. Covey, S.R.: The 7 habits of highly effective people. Moscow: Alpina Publisher. (2015).
4. Collins, J.C.: Good to great: Why some companies make the leap and others don't. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber. (2018).
5. Kudryavtseva E.I. (2017). New forms of labor as the development of subjectness: psychological aspects of labor economics. [Electronic resource] URL: <https://publications.hse.ru/mirror/pubs/share/folder/pi7tpw0rly/direct/205810189> (Accessed 04/28/2020).
6. Tverdola, N.M.: Leadership and tools for developing leaders in the VUCA environment. *Human Resources and Intellectual Resources Management in Russia*, 7(6), 14–18. (2018).
7. General Manager: the Theory of the thumb from the guru of management Ichak Adizes. URL: <https://www.gd.ru/articles/9197-teoriya-bolshogo-paltsa>. Accessed: 17.04.2020. (2017).
8. Cambridge Dictionary. URL: <https://dictionary.cambridge.org/ru/>. Accessed: 10.05.2020. (2020).
9. SCRIBD: Human capital reporting — CIPD session 7. URL: <https://ru.scribd.com/document/241986928/Human-Capital-Reporting-CIPD-Session-7>. Accessed: 15.04.2020. (2005).
10. L. Michael Hall, Ph.D. and Bob G. Bodenhamer. Figuring Out People. Design Engineering With Meta-Programs. [Electronic resource] URL: [http://www.nlpinfocentre.com/nlpebooks/\(Ebook%20-%20Nlp\)%20Michael%20Hall%20-%20Figuring%20People%20Out.pdf](http://www.nlpinfocentre.com/nlpebooks/(Ebook%20-%20Nlp)%20Michael%20Hall%20-%20Figuring%20People%20Out.pdf) (Accessed: 07/19/2019).
11. Merlevede, P.: Talent management: A focus on excellence managing human resources in a knowledge economy. URL: <https://hvtc.edu.vn/Portals/0/files/635834387511001885talent-management-a-focus-on-excellence.pdf>. Accessed: 20.07.2019. (2014).
12. Podsakoff, P., MacKenzie, S., Lee, J., Podsakoff, N.: Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. (2003).
13. Zaharia, C., Reiner, M., Schutz, P.: Evidence-based neuro-linguistic psychotherapy: A meta-analysis. *Psychiatria Danubina*, 27, 355–363. (2015).