

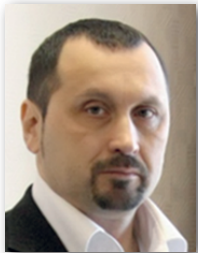
ВЫЯВЛЕНИЕ ТИПОЛОГИЧЕСКИХ ОСОБЕННОСТЕЙ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА РАБОТНИКА: ИНТЕГРАЦИЯ КОМАНДНЫХ РОЛЕЙ М. БЕЛБИНА С КЛАССИФИКАЦИЕЙ ТЕМПЕРАМЕНТОВ «ПРИОРИТЕТ» И МОДЕЛЬЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ Д. КОЛБА

IDENTIFICATION OF TYPOLOGICAL FEATURES OF THE EMPLOYEE'S LABOR POTENTIAL: INTEGRATION OF M. BELBIN'S COMMAND ROLES WITH THE CLASSIFICATION OF TEMPERAMENTS «PRIORITY» AND THE MODEL OF D. KOLB'S ACTIVITY

ПОЛУЧЕНО 09.10.2024 ОДОБРЕНО 15.10.2024 ОПУБЛИКОВАНО 30.12.2024

УДК 658.3

DOI: 10.12737/2305-7807-2024-13-6-31-38

**ИШКОВ А.Д.**

Канд. психол. наук, доцент, доцент кафедры Менеджмента и инноваций, ФГБОУ ВО «Национальный исследовательский Московский государственный строительный университет», г. Москва

ISHKOV A.D.

Candidate of Psychological Sciences, Associated Professor, Department of Management and Innovation, Moscow State University of Civil Engineering, Moscow

e-mail: aishkov@gmail.com

Аннотация

В статье рассматривается возможность повышения эффективности управления трудовым потенциалом работников за счет интеграции трех концепций (модель деятельности Д. Колба, командные роли М. Белбина и классификация темпераментов «Приоритет») в единый инструментарий. В результате анализа и сопоставления указанных концепций удалось уточнить и модифицировать модель Д. Колба до модели цикла деятельности «3/8», в котором на основе трех критериев выделяется восемь этапов. В разработанной классификации работников по природным приоритетам деятельности каждому этапу модели цикла деятельности «3/8» соответствует определенный тип работника, имеющий свое «отражение» (прототип) в стилях деятельности Д. Колба, командных ролях М. Белбина и классификации темпераментов «Приоритет». Интеграция трех концепций позволяет уточнить как представление о происходящих на этапах цикла деятельности процессах, так и описание типов работников. Объединение и пересмотр используемых в концепциях диагностических методик повысит точность диагностики типов работников и прогнозов их поведения, повысит эффективность подбора сотрудников и распределения ролей в команде.

Ключевые слова: управление персоналом, трудовой потенциал, психофизиологический потенциал, модель Д. Колба, командные роли М. Белбина, классификация темпераментов «Приоритет», модель цикла деятельности «3/8», классификация работников по природным приоритетам деятельности.

Abstract

The article considers the possibility of improving the efficiency of managing the labor potential of employees by integrating three concepts (D. Kolb's activity model, M. Belbin's command roles and the classification of temperaments «Priority») into a single toolkit. As a result of the analysis and comparison of these concepts, it was possible to refine and modify D. Kolb's model to the «3/8» activity cycle model, in which 8 stages are distinguished based on three criteria. In the developed classification of employees according to natural priorities of activity, each stage of the «3/8» activity cycle model corresponds to a certain type of employee, which has its own «reflection» (prototype) in the styles of activity of D. Kolb, the command roles of M. Belbin and the classification of temperaments «Priority». The integration of the three concepts makes it possible to clarify both the idea of the processes occurring at the stages of the activity cycle and the description of the types of employees. Combining and revising diagnostic techniques used in concepts will increase the accuracy of diagnosing employee types and predicting their behavior, increase the effectiveness of employee selection and role allocation in the team.

Keywords: personnel management, labor potential, psychophysiological potential, D. Kolb's model, M. Belbin's command roles, classification of temperaments «Priority», activity cycle model «3/8», classification of employees according to natural priorities of activity.

ВВЕДЕНИЕ

Проблема дефицита кадров, с которой в настоящее время столкнулась российская экономика [1–9], подталкивает руководителей организаций и HR-специалистов обратить свое внимание на эффективность использования трудового потенциала работников [10–15]. В качестве трудового потенциала работника, как правило, рассматривают интегральную совокупность трех составляющих (компонентов): психофизиологического, квалификационного (интеллектуального) и личностного (социально-личностного) потенциалов, обеспечивающих эффективное выполнение работни-

ком трудовых функций в изменяющихся условиях инновационной экономики [13].

Психофизиологический потенциал отражает физические и психические возможности человека, напрямую влияющие на его работоспособность: здоровье, темперамент, стрессоустойчивость, выносливость и пр. Психофизиологический потенциал служит той основой (каркасом, скелетом), на которой происходит развитие всех остальных составляющих трудового потенциала. Квалификационный потенциал показывает профессиональный уровень сотрудника: его знания, навыки и умения, позволяющие решать конкретные рабочие задачи. Личностный потенциал отражает лич-

ностные и социальные навыки работника: ценности, отношение к труду и коллегам, мотивацию и пр. Все составляющие трудового потенциала взаимосвязаны между собой, поэтому пренебрежение любой из трех составляющих негативно скажется на производительности труда. Важно подчеркнуть, что одним из ключевых аспектов трудового (и в первую очередь психофизиологического) потенциала является нейрофизиологический тип (тип темперамента) работника, от которого в значительной степени зависит производительности труда. Тип темперамента определяет природные динамические особенности поведения человека: темп, ритм, интенсивность психических процессов и состояний [13]. Точное определение нейрофизиологического типа позволяет использовать работника с максимальной эффективностью и, соответственно, уменьшить потребность в кадрах.

Типологии для подбора и управления персоналом используются достаточно широко [16; 17], особенно типологии, имеющие нейрофизиологическое обоснование, то есть связывающие поведение, решения и поступки человека с врожденными особенностями его нервной системы [18–24]. При этом наиболее перспективными для внедрения в практику управления представляются типологии (классификации), которые, не отрицая, а дополняя популярные в менеджменте модели и концепции, позволяют объединять их в единый универсальный инструмент. Работы в этом направлении уже ведутся, в частности, по интеграции четырехэтапной модели деятельности Д. Колба и классификации темпераментов «Приоритет» [14].

В статье рассматривается возможность интеграции восьми стилей деятельности Д. Колба и восьми командных ролей М. Белбина с классификации темпераментов «Приоритет». Увеличение числа типов работников с четырех (в первоначальном варианте четырехэтапной модели деятельности Д. Колба) до восьми стилей деятельности (в последней модели Д. Колба) и командных ролей М. Белбина позволяет повысить точность прогнозирования поведения работников и, следовательно, эффективность их использования. Применение для диагностики типа работников нейрофизиологических и психофизиологических аппаратных методик, используемых для выявления темпераментальных особенностей, позволит повысить точность определения типов.

Исследование проведено на основе анализа вторичных данных, содержащихся в научных публикациях, касающихся трудового потенциала работников, модели деятельности Д. Колба, командных ролей М. Белбина и классификации темпераментов «Приоритет». Основное внимание было уделено анализу и выявлению взаимосвязей стилей деятельности Д. Колба и командных ролей М. Белбина с классификацией темпераментов «Приоритет». Методы включали системный подход, сравнительный анализ и изучение существующих практик применения типологий в управлении трудовым потенциалом работников.

МОДЕЛЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ Д. КОЛБА

Модель стилей деятельности (модель деятельности, модель познания) Дэвида Колба создавалась как модель обучения, основанного на опыте [25–27]. Однако, она доказала свою универсальность и стала широко использоваться в различных сферах деятельности, включая менеджмент. Только за период с 1971 по 2001 г. на английском языке вышло 197 научных публикаций по использованию модели Д. Колба в управленческой деятельности [26]. Модель Д. Колба выделяет в деятельности (познании) четыре последовательных этапа: 1) действия, приводящие к получению конкретного опыта; 2) анализ полученного опыта;

3) создание концепции (схемы, теории, представления), объясняющей полученный опыт; 4) использование созданной концепции на практике. Цикл модели Д. Колба не является замкнутым, а представляет собой непрерывную спираль, в которой процесс может быть начат с любого этапа.

В зависимости от преобладающего в деятельности человека этапа Д. Колб в первоначальном варианте выделил четыре стиля деятельности и, соответственно, типа людей. Его последователи П. Хони и А. Мамфорд назвали эти типы людей в соответствии с функционалом каждого из этапов модели Д. Колба: 1) Деятели; 2) Рефлексирующие; 3) Теоретики; 4) Прагматики [27]. Проведенные в дальнейшем исследования выявили высокую степень корреляции указанных типов (стилей) деятельности с классическими (гиппократовскими) типами темперамента: Деятели с сангвиником, Рефлексирующие — с меланхоликом, Теоретики — с флегматиком, Прагматики — с холериком [14].

В 2011 г. А. Колб и Д. Колб [30] расширили количество стилей в модели деятельности, выделив уже девять стилей деятельности и расположив их в следующем порядке (рис. 1).

1. Экспериментирующий (*Experiencing*). Экспериментирующие ориентированы на практическое взаимодействие и активное участие в действиях, дающих новый опыт и результат. Глубоко вовлечены в эти процессы.
2. Воображающий (*Imagining*), представляющий, выдумывающий. Представляющие обладают хорошим воображением, креативны, видят новые возможности, пути улучшения или неожиданных вариантов использования опыта и ситуации.
3. Рефлексирующий (*Reflecting*), отражающий. Рефлексирующие обеспечивают взаимосвязь и согласование возможных вариантов использования опыта с реальными возможностями и ресурсами.
4. Анализирующий (*Analyzing*). Анализирующие рассматривают сильные и слабые стороны использования отрефлексированного опыта, обобщают его.
5. Мыслящий (*Thinking*), думающий, размышляющий. Мыслящие сводят полученные факты, знания, опыт в целостные системы, концепции, теории, модели, позволяющие выявить и выделить общие принципы, разработать стратегии, спрогнозировать результаты действий.
6. Решающий (*Deciding*), принимающий решения. Решающие уверены и рациональны. Используют теории и модели для выбора дальнейших действий, формирования планов и принятия решений.
7. Действующий (*Acting*). Действующие ориентированы на достижение целей, стремятся к активному использованию полученных знаний и достижению конкретных результатов. Высокомотивированные, целеустремленные, практичные.
8. Иницирующий (*Initiating*). Иницирующие активны, решительны, готовы к действиям, способны их инициировать. Склонны к практическому применению знаний и непосредственному вовлечению в процессы, быстро переходят от идеи к ее реализации.
9. Балансирующий (*Balancing*). Балансирующие склонны переключаться между разными стилями, адаптируя их в зависимости от ситуации. Могут изменять свое поведение, сочетая разные подходы.

Поскольку девятый (Балансирующий) стиль является универсальным, адаптивным, учитывающим сразу все этапы деятельности, то в цикле деятельности он не относится к какому-либо этапу и на схеме модели расположен в центре фигуры, отображающей четыре этапа деятельности, в то время как другие восемь стилей имеют каждый свой участок в последовательности шагов.



Рис. 1. Стили деятельности А. Колба и Д. Колба по модели деятельности Д. Колба

КОМАНДНЫЕ РОЛИ М. БЕЛБИНА

Модель командных ролей Мереди Белбина возникла в результате многолетнего исследования, проведенного в 1970-х гг. в Хенлиской школе менеджмента в Великобритании. Целью исследования было выявление факторов, которые делают команды успешными. М. Белбин и его коллеги, наблюдая за работой команд, выявили личностные качества и стили поведения, повышающие командную эффективность. Оказалось, что успех команды зависит не только от навыков и опыта участников, но также от их личных ролей в группе, отражающих как выполняемые ими задачи, так и поведенческие особенности каждого члена команды. Был разработан тест, позволяющий определить, какую роль человек склонен играть в команде. Модель командных ролей М. Белбина завоевала популярность и в настоящее время широко используется в управлении, обучении и подборе персонала.

Командные роли М. Белбина позволяют оптимизировать командную работу через распределение обязанностей в соответствии с природными склонностями и чертами характера участников. Это помогает улучшить взаимодействие, минимизировать конфликты и повысить эффективность команды за счет использования сильных сторон каждого члена группы. В концепции М. Белбина выделяется восемь командных ролей [31].

1. *Company Worker* (Рабочая пчелка, Труженик) – надежный, организованный и дисциплинированный человек, действующий планомерно и системно. Склонен к ригидности, может сопротивляться изменениям. Позже был переименован в *Implementer* (Исполнитель, Реализатор).
2. *Chairman* (Руководитель, Председатель) – это уверенный в себе лидер, умеющий мотивировать и организовать работу команды, распределить и делегировать обязанности, поддержать настрой на достижение цели. Иногда может перекладывать работу на других и быть манипулятивным. Позже был переименован в *Coordinator* (Координатор).
3. *Shaper* (Мотиватор, Формирователь) – энергичный и решительный человек, устремленный к успеху, умеющий работать под давлением, способный мотивировать, стимулировать команду, задать импульс к действию, преодоление препятствий. Может быть нетерпеливым, склонен к провокациям и конфликтам.
4. *Plant* (Генератор идей, Мыслитель, Естествоиспытатель, Инноватор, Креатор) – это креативный, независимый человек, обладающий оригинальным мышлением, направленным на генерацию новых и нестандартных идей, решение сложных проблем. Способен находить инновационные решения, но может отвлекаться от задачи и игнорировать детали.

5. *Resource Investigator* (Снабженец, Исследователь ресурсов) – общительный, энергичный энтузиаст, умеющий находить нужные ресурсы, идеи, возможности и контакты для команды. Быстро теряет интерес, склонен к отвлечению.
6. *Monitor Evaluator* (Аналитик, Оценщик, Критик) – осторожный, объективный, рациональный человек с аналитическим складом ума, критически оценивающий варианты, взвешивающий всех «за» и «против», умеющий принимать взвешенные решения. Может быть излишне критичным и медлительным в принятии решений.
7. *Team Worker* (Вдохновитель, Коллективист, Сплачиватель, Медиатор, Согласователь) – это доброжелательный, чуткий и дипломатичный человек, умеет создать комфортную атмосферу и поддержать гармонию в команде, поможет разрешить конфликты, наладить сотрудничество. Склонен избегать конфронтации, может быть нерешительным.
8. *Completer Finisher* (Контролер, Доводчик, Завершитель) – педантичный, тщательный и внимательный к деталям перфекционист. Ориентирован на качество выполнения задачи, устранение ошибок, доведение работы до совершенства. Склонен к чрезмерной критике, может испытывать стресс из-за мелочей.

Командные роли М. Белбина помогают эффективно распределить обязанности в команде, позволяя каждому члену группы использовать свои сильные стороны и минимизировать влияние слабых сторон. Это делает команду более гибкой, эффективной и способной достигать высоких результатов в своей работе.

КЛАССИФИКАЦИЯ ТЕМПЕРАМЕНТОВ «ПРИОРИТЕТ»

В классификации темпераментов «Приоритет» типы темперамента выделяются по приоритетным нервным подсистемам в трех взаимосвязанных дихотомических парах нервных подсистем: 1) соматическая (внешняя) / висцеральная (внутренняя) нервные подсистемы; 2) афферентная (входная) / эфферентная (выходная) нервные подсистемы; 3) правополушарная (первосигнальная, конкретная) / левополушарная (второсигнальная, абстрактная) нервные подсистемы [21; 22]. На основе приоритетных нервных подсистем из двух первых дихотомий выделяют четыре классических типа темперамента, соответствующих темпераментам Гиппократов:

- если приоритетными являются соматическая и афферентная нервные подсистемы, то это говорит о наличии сенсорного (меланхолического) типа темперамента;
- если приоритетными являются соматическая и эфферентная нервные подсистемы, то это говорит о наличии моторного (сангвинического) типа темперамента;
- если приоритетными являются висцеральная и афферентная нервные подсистемы, то это говорит о наличии интуитивного (флегматического) типа темперамента;
- если приоритетными являются висцеральная и эфферентная нервных подсистем, то это говорит о наличии тонического (холерического) типа темперамента [21; 22].

При этом, как уже указывалось выше, в ряде исследований [14] отмечается связь между классическими типами темперамента и четырьмя стилями деятельности по модели Д. Колба, а конкретно: между Меланхоликом и Рефлексирующим, между Сангвиником и Деятелем, между Флегматиком и Теоретиком, между Холериком и Прагматиком. Таким образом, Сенсорик соответствует Меланхолику и

Рефлексирующему; Моторик — Сангвинику и Деятелю; Интуитив — Флегматику и Теоретику; Тоник — Холерику и Прагматику.

Привлечение третьей дихотомии позволяет перейти от четырех классических типов темперамента к восьми базовым, поскольку каждый классический тип темперамента может быть как правополушарным, так и левополушарным. Напомним, что «работу правого полушария головного мозга человека связывают, как правило, с деятельностью первой (конкретной) сигнальной системой, а работу левого полушария — с деятельностью второй (абстрактной) сигнальной системой» [23]. Первая сигнальная система является средством конкретно-чувственного познания, а вторая сигнальная система — абстрактно-логического (речевого) познания.

ИНТЕГРАЦИЯ ТРЕХ КОНЦЕПЦИЙ

В статье «Диагностика психофизиологического потенциала работников: интеграция модели деятельности Д. Колба и классификации темпераментов «Приоритет»» [14] приведены результаты объединения четырех этапов деятельности Д. Колба с классическими темпераментами классификации «Приоритет» (рис. 2).

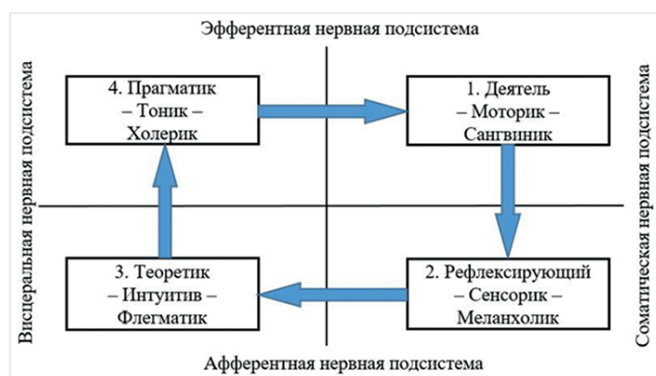


Рис. 2. Объединение четырех этапов деятельности Д. Колба с классическими темпераментами классификации «Приоритет»

Восемь стилей деятельности в расширенной модели Д. Колба попарно раскладываются по четырем этапам его изначальной модели:

- этапу получения конкретного опыта (Деятель) соответствуют Экспериментирующий и Воображающий стили;
- этапу анализа полученного опыта (Рефлексирующий) соответствуют Рефлексирующий и Анализирующий стили;
- этапу создания концепции (Теоретик) соответствуют Мыслящий и Решающий стили;
- этапу использования созданной концепции на практике (Прагматик) соответствуют Действующий и Иницирующий стили.

Если посмотреть на указанные пары стилей деятельности, то с позиции классификации темпераментов «Приоритет» один стиль в каждой паре должен быть правополушарным (первосигнальным, конкретным), а второй — левополушарным (второсигнальным, абстрактным). Исходя из описаний стилей, к правополушарным можно отнести Экспериментирующий, Рефлексирующий, Мыслящий и Действующий стили. Оставшиеся четыре стили будут левополушарными. В этом случае, если рассматривать восемь стилей как восемь последовательных этапов восьмиэтапного цикла деятельности Д. Колба (см. рис. 1), оказывается, что правополушарные (конкретные) и левополушарные (абстрактные)

этапы чередуются: после правополушарного следует левополушарный, затем опять правополушарный и т.д. Это происходит везде, кроме пары Действующий — Иницирующий. Логично предположить, что последовательное чередование конкретного и абстрактного типов мышления (познания), т.е. подключение к работе правого и левого полушарий, позволяет наиболее эффективно совершать каждый цикл деятельности. Чтобы добиться такого эффекта, необходимо в восьмиэтапном цикле деятельности Д. Колба поменять местами Действующий и Иницирующий этапы (стили).

Таким образом, новое знание, полученное в результате совмещения восьми стилей деятельности Д. Колба и восьми типов темперамента классификации «Приоритет», дает возможность уточнить: а) представление о происходящих на этапах цикла деятельности процессах и б) описание стилей деятельности и типов темперамента. Добавление в данную схему усилит полученный эффект. Выявленные соответствия между командными ролями М. Белбина, восемью стилями деятельности Д. Колба и этапами цикла Д. Колба с учетом приоритетного полушария по классификации темпераментов «Приоритет» представлены в табл. 1.

Таблица 1

Взаимосвязь стилей деятельности Д. Колба, командных ролей М. Белбина и классификации темпераментов «Приоритет»

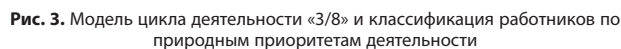
№ п/п	Этапы цикла и стили Д. Колба с учетом приоритетного полушария по классификации темпераментов «Приоритет»	Стиль деятельности	Командная роль
1	Деятель правополушарный (конкретный)	Экспериментирующий	Руководитель
2	Деятель левополушарный (абстрактный)	Воображающий	Мотиватор
3	Рефлексирующий правополушарный (конкретный)	Рефлексирующий	Вдохновитель
4	Рефлексирующий левополушарный (абстрактный)	Анализирующий	Аналитик
5	Теоретик правополушарный (конкретный)	Мыслящий	Генератор идей
6	Теоретик левополушарный (абстрактный)	Решающий	Рабочая пчелка
7	Прагматик правополушарный (конкретный)	Иницирующий	Снабженец
8	Прагматик левополушарный (абстрактный)	Действующий	Контролер

КЛАССИФИКАЦИЯ РАБОТНИКОВ ПО ПРИРОДНЫМ ПРИОРИТЕТАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Результаты интеграции трех моделей-концепций (командные роли М. Белбина, классификация темпераментов «Приоритет», модель и стили Д. Колба) можно представить в виде модели цикла деятельности «3/8» (три критерия выделения этапов цикла деятельности и восемь этапов) и классификации работников по природным приоритетам деятельности (ППД), объединяющей восемь этапов деятельности с типами работников. На рис. 3 для названия четырех этапов первоначальной модели Д. Колба использованы названия типов П. Хони и А. Мамфорда, но с некоторыми изменениями:

- вместо «Рефлексирующего» используется «Аналитик», поскольку под рефлексией, как правило, понимают «процесс самопознания субъектом внутренних психических

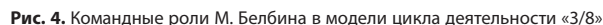
- вместо «Теоретик» используется «Синтетик», так как создавать (собирать, формировать) модели можно не только в теории, но и на практике.



У Деятелей и Аналитиков приоритетной является соматическая (внешняя) нервная подсистема, направленная на взаимодействие с внешним миром. Поэтому они в большей степени ориентируются на внешние факторы, хорошо отслеживая внешние сигналы, события, явления. Деятели и Аналитики относятся к группе экстероцептов, так как, согласно «Большой медицинской энциклопедии», экстероцепция — это «процесс восприятия и переработки организмом раздражений, поступающих из окружающей среды» [33].

У Прагматиков и Деятелей приоритетной является эфферентная (выходная, исполнительная) нервная подсистема, ориентированная на выдачу управляющих (выходных) сигналов и реакций: как внешних (соматических), регулирующих деятельность скелетной мускулатуры, так и висцеральных.

Вместо названий типов в модели цикла деятельности «3/8» могут быть использованы названия командных ролей М. Белбина (рис. 4), но стоит отметить, что такой подход ограничивает описание типов (а соответственно, и возможности использования типов), поскольку охватывает не в полной мере даже сферу командной работы.



1. Деятель конкретный интуитивный.
2. Деятель конкретный тонусный.
3. Деятель абстрактный интуитивный.
4. Деятель абстрактный тонусный.
5. Аналитик конкретный интуитивный.
6. Аналитик конкретный тонусный.
7. Аналитик абстрактный интуитивный.

8. Аналитик абстрактный тонусный.
9. Синтетик конкретный моторный.
10. Синтетик конкретный сенсорный.
11. Синтетик абстрактный моторный.
12. Синтетик абстрактный сенсорный.
13. Прагматик конкретный моторный.
14. Прагматик конкретный сенсорный.
15. Прагматик абстрактный моторный.
16. Прагматик абстрактный сенсорный.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Для повышения эффективности управления трудовым потенциалом работников предложено интегрировать три различные концепции (модель деятельности Д. Колба, командные роли М. Белбина и классификацию темпераментов «Приоритет») в единый инструментарий. В результате анализа и сопоставления указанных концепций удалось уточнить и модифицировать модель Д. Колба до модели цикла деятельности «3/8», в котором на основе трех критериев выделяется восемь этапов. В разработанной классификации работников по природным приоритетам деятельности каждому этапу модели цикла деятельности «3/8» соответствует определенный тип работника, имеющий свое «отражение» (прототип) в стилях деятельности Д. Колба, командных ролях М. Белбина и классификации темпераментов «Приоритет».

Интеграция трех концепций позволяет уточнить как представление о происходящих на этапах цикла деятельности процессов, так и описание типов работников. Объединение и пересмотр используемых в концепциях диагностических методик повысит точность диагностики типов работников и прогнозов их поведения, повысит эффективность подбора сотрудников и распределения ролей в команде. Это в конечном итоге приведет к более рациональному использованию трудового потенциала и снижению потребности в новых кадрах, что особенно важно в условиях кадрового дефицита, с которым сталкиваются многие организации.

Предлагаемый подход представляет собой перспективное направление в области управления персоналом, прокладывая взаимосвязь между природно обусловленными аспектами человеческого поведения и эффективностью реализации трудовых функций.

ЛИТЕРАТУРА

1. Подвойский Г.Л. Дефицит работников в новых условиях развития национальной экономики [Текст] / Г.Л. Подвойский, В.А. Прокудин // Социально-трудовые исследования. — 2024. — № 2. — С. 41–53.
2. Александрова О.А. Проблема дефицита кадров в промышленном секторе экономики: причины и направления решения [Текст] / О.А. Александрова // Уровень жизни населения регионов России. — 2024. — № 2. — С. 150–162.
3. Субботина Т.Н. Дефицит кадров в российской экономике: состояние, проблемы, пути решения [Текст] / Т.Н. Субботина, А.Н. Пузанова // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2024. — № 6-2. — С. 115–119.
4. Васильева Е.В. Дефицит ИТ-кадров в России на современном этапе: причины и пути преодоления [Текст] / Е.В. Васильева, А.Н. Каманина // Дискуссия. — 2023. — № 2. — С. 108–118.
5. Колесникова О.А. Кадровый дефицит на современном рынке труда России: проявления, причины, тренды, меры преодоления [Текст] / О.А. Колесникова, Е.В. Маслова, И.В. Окопелых // Социально-трудовые исследования. — 2023. — № 4. — С. 179–189.
6. Вице-премьер Чернышенко: дефицит сотрудников в России к 2030 году составит 2,4 млн человек // Фонтанка [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.fontanka.ru/2024/06/07/73674926> (дата обращения: 12.09.2024).
7. Решетников назвал дефицит кадров одним из главных рисков для экономики РФ // Интерфакс [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.interfax.ru/business/922534> (дата обращения: 12.09.2024).
8. Трудовые ресурсы становятся главным фактором роста экономики РФ // Российская газета [Электронный ресурс]. — URL: <https://rg.ru/2024/06/27/ochered-ne-stoit.html> (дата обращения: 12.09.2024).
9. Захаров Д.К. Рынок труда России в условиях экономических санкций [Текст] / Д.К. Захаров, Е.В. Каштанова, А.С. Лобачева // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2023. — № 4. — С. 13–17.
10. Ашурбеков Р.А. Трудовой потенциал: правила оценки эффективности работников предприятия [Текст] / Р.А. Ашурбеков, Я.В. Черникова, Н.М. Твердола // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2023. — № 3. — С. 77–79.
11. Ишков А.Д. Эффективное использование персонала организации как фактор повышения производительности труда [Текст] / А.Д. Ишков, Т.В. Бернюкевич // Экономика и управление: проблемы, решения. — 2024. — № 8. — Т. 1. — С. 196–204.
12. Хлопова Т.В. Развитие трудового потенциала и повышение конкурентоспособности персонала предприятий [Текст]: автореф. дис. ... д-ра экон. наук / Т.В. Хлопова. — М., 2024. — 40 с.
13. Ишков А.Д. Пути преодоления дефицита кадров: эффективное использование трудового потенциала работников [Текст] / А.Д. Ишков // Естественно-гуманитарные исследования. — 2024. — № 4. — С. 401–407.
14. Ишков А.Д. Диагностика психофизиологического потенциала работников: интеграция модели деятельности Д. Колба и классификации темпераментов «Приоритет» [Текст] / А.Д. Ишков // Экономика и управление: проблемы, решения. — 2024. — Т. 2. — № 10. — С. 181–187.
15. Троицкая А.А. Совершенствование оценки трудового потенциала организации [Текст]: автореф. дис. ... канд. экон. наук / А.А. Троицкая. — М., 2021. — 27 с.
16. Ишков А.Д. Типология как инструмент подбора и управления персоналом [Текст] / А.Д. Ишков, А.В. Косяков // Экономика и предпринимательство. — 2023. — № 11. — С. 1238–1241.
17. Ишков А.Д. Типологии сотрудников, используемые в управлении персоналом: сравнительный анализ [Текст] / А.Д. Ишков, А.Г. Бадалова, А.В. Олейник // Лидерство и менеджмент. — 2024. — Т. 11. — № 2. — С. 645–658.
18. Ишков А.Д. Развитие инструментария для выделения групп персонала и управления ими: от типологии к классификации [Текст] / А.Д. Ишков, А.В. Косяков // Естественно-гуманитарные исследования. — 2024. — № 2. — С. 470–477.
19. Косяков А.В. Управление персоналом: диагностика типа темперамента по приоритетности информационных каналов сотрудника [Текст] / А.В. Косяков, А.Д. Ишков // Экономика и предпринимательство. — 2024. — № 2. — С. 1043–1046.
20. Косяков А.В. Использование типологического подхода при подборе персонала и формировании команд: диагностика нейротипа сотрудника [Текст] / А.В. Косяков, А.Д. Ишков // Экономика и предпринимательство. — 2023. — № 12. — С. 915–918.

21. Kosyakov A., Ishkov A. Typology of temperaments «Priority»: Sustainable development of the organization due to the increase in the personnel work efficiency // BIO Web of Conferences. 2024, no. 116. Article 08013. DOI: 10.1051/bioconf/202411608013
22. Ишков А.Д. Типологический подход в управлении персоналом: Классификация темпераментов по приоритетности дихотомических компонентов нервной системы [Текст] / А.Д. Ишков, А.В. Косяков // Естественно-гуманитарные исследования. — 2024. — № 3. — С. 518–526.
23. Ишков А.Д. Типологии темперамента в управлении персоналом: существующая практика и потенциальные возможности [Текст] / А.Д. Ишков, Т.В. Бернюкевич // Лидерство и менеджмент. — 2024. — Т. 11. — № 3. — DOI: 10.18334/lim.11.3.121337
24. Ишков А.Д. Управление персоналом: классификация информационных типов людей по приоритетности дихотомических видов информации [Текст] / А.Д. Ишков, А.В. Косяков // Вестник академии знаний. — 2024. — № 4. — С. 572–580.
25. Kolb D. Learning Style Inventory. New York: McBer and Co, 1976.
26. Kolb D.A. Experiential learning: From discourse model to conversation // Lifelong Learning in Europe. 1998, no. 3.
27. Kolb D.A. On management and the learning process // California Management Review, 1976, no. 18 (3).
28. Kolb A., Kolb D. Experiential Learning Theory Bibliography 1971–2001. Boston, Mass.: McBer and Company, 2001.
29. Honey P., Mumford A. The manual of learning styles. Maidenhead: Peter Honey, 1992.
30. Kolb A.D., Kolb D. The Kolb Learning Style Inventory 4.0: A Comprehensive Guide to the Theory, Psychometrics, Research on Validity and Educational Applications. Boston: Experience Based Learning Systems, Inc. 2013. 234 p.
31. Белбин Р.М. Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач [Текст] / Р.М. Белбин; пер. с англ. — М.: HIPPO, 2003. — 315 с.
32. Словарь практического психолога [Текст] / сост.: С.Ю. Головин. — Минск: Харвест, 2001. — 799 с.
33. Большая медицинская энциклопедия [Электронный ресурс]. — URL: <https://бмэ.орг> (дата обращения: 12.09.2024).
6. Deputy Prime Minister Chernyshenko: the shortage of employees in Russia by 2030 will amount to 2.4 million people. Fontanka [Fontanka]. URL: <https://www.fontanka.ru/2024/06/07/73674926> (accessed 12 September 2024).
7. Reshetnikov called the shortage of personnel one of the main risks for the Russian economy. Interfaks [Interfax]. Available at: <https://www.interfax.ru/business/922534> (accessed 12 September 2024).
8. Labor resources are becoming the main factor in the growth of the Russian economy. Rossijskaya gazeta [Rossiyskaya Gazeta]. Available at: <https://rg.ru/2024/06/27/ochered-ne-stoit.html> (accessed 12 September 2024).
9. Zaharov D.K., Kashtanova E.V., Lobacheva A.S. The Russian labor market in the context of economic sanctions. Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii [Human Resources and Intellectual Resources Management in Russia], 2023, no. 4, pp. 13–17.
10. Ashurbekov R.A., Chernikova YA.V., Tverdola N.M. Labor potential: rules for evaluating the effectiveness of employees of the enterprise. Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii [Human Resources and Intellectual Resources Management in Russia], 2023, no. 3, pp. 77–79.
11. Ishkov A.D., Bernyukevich T.V. Effective use of the organization's personnel as a factor in increasing labor productivity. Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya [Economics and management: problems, solutions], 2024, v. 1, no. 8, pp. 196–204. (in Russian)
12. Hlopova T.V. Razvitie trudovogo potentsiala i povyshenie konkurentosposobnosti personala predpriyatij. Dokt. Diss. [Development of labor potential and increase of competitiveness of personnel of enterprises. Dokt. Diss.]. Moscow, 2024. 40 p.
13. Ishkov A.D. Ways to overcome the shortage of personnel: effective use of the labor potential of employees. Estestvenno-gumanitarnye issledovaniya [Natural Sciences and Humanities Research], 2024, no. 4, pp. 401–407. (in Russian)
14. Ishkov A.D. Diagnostics of the psychophysiological potential of employees: integration of D. Kolb's activity model and the classification of temperaments "Priority". Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya [Economics and management: problems, solutions], 2024, v. 2, no. 10, pp. 181–187. (in Russian)
15. Troickaya A.A. Sovershenstvovanie ocenki trudovogo potentsiala organizatsii. Kand. Diss. [Improving the assessment of the organization's labor potential. Cand. Diss.]. Moscow, 2021. 27 p.
16. Ishkov A.D., Kosyakov A.V. Typology as a tool for recruitment and personnel management. Ekonomika i predprinimatel'stvo [Economics and entrepreneurship], 2023, no. 11, pp. 1238–1241. (in Russian)
17. Ishkov A.D., Badalova A.G., Olejnik A.V. Typologies of employees used in personnel management: comparative analysis. Liderstvo i menedzhment [Leadership and Management], 2024, v. 11, no. 2, pp. 645–658. (in Russian)
18. Ishkov A.D., Kosyakov A.V. Development of tools for the identification and management of personnel groups: from typology to classification. Estestvenno-gumanitarnye issledovaniya [Natural Sciences and Humanities Research], 2024, no. 2, pp. 470–477. (in Russian)
19. Kosyakov A.V., Ishkov A.D. Personnel management: diagnosis of the type of temperament according to the priority of the employee's information channels. Ekonomika i predprinimatel'stvo [Economics and entrepreneurship], 2024, no. 2, pp. 1043–1046. (in Russian)
20. Kosyakov A.V., Ishkov A.D. The use of a typological approach in the selection of personnel and the formation of teams: diagnosis of the employee's neurotype. Ekonomika i predprinimatel'stvo [Economics and entrepreneurship], 2023, no. 12, pp. 915–918. (in Russian)

REFERENCES

1. Podvojskij G.L., Prokudin V.A. Shortage of workers in the new conditions of development of the national economy. Sotsial'no-trudovye issledovaniya [Social and labor research], 2024, no. 2, pp. 41–53. (in Russian)
2. Aleksandrova O.A. The problem of personnel shortage in the industrial sector of the economy: causes and solutions. Uroven' zhizni naseleniya regionov Rossii [The standard of living of the population of the regions of Russia], 2024, no. 2, pp. 150–162. (in Russian)
3. Subbotina T.N., Puzanova A.N. Shortage of personnel in the Russian economy: state, problems, solutions. Ekonomika i biznes: teoriya i praktika [Economics and Business: theory and practice], 2024, no. 6-2, pp. 115–119. (in Russian)
4. Vasil'eva E.V., Kamanina A.N. The shortage of personnel in Russia at the present stage: causes and ways to overcome. Diskussiya [Discussion], 2023, no. 2, pp. 108–118. (in Russian)
5. Kolesnikova O.A., Maslova E.V., Okolelyh I.V. Personnel shortage in the modern Russian labor market: manifestations, causes, trends, coping measures. Sotsial'no-trudovye issledovaniya [Social and labor research], 2023, no. 4, pp. 179–189. (in Russian)

21. Kosyakov A., Ishkov A. Typology of temperaments “Priority”: Sustainable development of the organization due to the increase in the personnel work efficiency // BIO Web of Conferences. 2024, no. 116. Article 08013. DOI: 10.1051/bioconf/202411608013
22. Ishkov A.D., Kosyakov A.V. Typological approach in personnel management: Classification of temperaments according to the priority of dichotomous components of the nervous system. *Estestvenno-gumanitarnye issledovaniya* [Natural Sciences and Humanities Research], 2024, no. 3, pp. 518–526. (in Russian)
23. Ishkov A.D., Bernyukevich T.V. Typologies of temperament in personnel management: current practice and potential opportunities. *Liderstvo i menedzhment* [Leadership and Management], 2024, v. 11, no. 3. DOI: 10.18334/lim.11.3.121337 (in Russian)
24. Ishkov A.D., Kosyakov A.V. Personnel management: classification of information types of people according to the priority of dichotomous types of information. *Vestnik akademii znaniy* [Bulletin of the Academy of Knowledge], 2024, no. 4, pp. 572–580. (in Russian)
25. Kolb D. Learning Style Inventory. New York: McBer and Co, 1976.
26. Kolb D.A. Experiential learning: From discourse model to conversation // *Lifelong Learning in Europe*, 1998, no. 3.
27. Kolb D.A. On management and the learning process // *California Management Review*, 1976, no. 18 (3).
28. Kolb A., Kolb D. *Experiential Learning Theory Bibliography 1971–2001*. Boston, Mass.: McBer and Company, 2001.
29. Honey P., Mumford A. *The manual of learning styles*. Maidenhead: Peter Honey, 1992.
30. Kolb A. D., Kolb D. *The Kolb Learning Style Inventory 4.0: A Comprehensive Guide to the Theory, Psychometrics, Research on Validity and Educational Applications*. Boston: Experience Based Learning Systems, Inc. 2013. 234 p.
31. Belbin R.M. *Komandy menedzherov. Sekrety uspekha i prichiny neudach* [Management teams. Secrets of success and causes of failures]. Moscow, HIPPO Publ., 2003. 315 p.
32. *Slovar’ prakticheskogo psihologa* [Dictionary of a practical psychologist] (Golovin S.Yu.). Minsk, Harvest Publ., 2001. 799 p.
33. *Bol’shaya Meditsinskaya Entsiklopediya* [The Great Medical Encyclopedia]. URL: <https://bme.org> (accessed 12 September 2024).

Фатхуллин А.

В ЧЕМ СИЛА HR-БРЕНДА? МАРКЕТИНГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ, КОТОРЫЕ ПОМОГУТ СТАТЬ РАБОТОДАТЕЛЕМ МЕЧТЫ

М.: Бомбора, 2023, 256 с.

Современный рынок труда принадлежит кандидату. Как действовать, чтобы потенциальный сотрудник среди тысяч вакансий выбрал именно вашу? И остался в компании надолго, а не до конца испытательного срока?

Все просто — нужно себя «продавать». Относиться к соискателю как к клиенту: исследовать его предпочтения, быстро реагировать на любой запрос, вкладываться в лояльность принятых сотрудников. Словом, комплексно развивать свой HR-бренд.

Как и что нужно для этого делать, рассказывает Артём Фатхуллин — управляющий директор HR-бренда и внутренних коммуникаций Сбера. За время работы автора Сбер стал единственной российской компанией в топ-100 лучших работодателей мира по версии *Forbes Global*. За его плечами более чем 17-летний опыт в маркетинге и HR, перезапуск медиа про науку и высокие технологии хай-тек, управление креативным агентством *Brainstore* и маркетингом IT-столицы России — *Иннополис*.

Из книги можно узнать:

- как привлекать и удерживать лучших сотрудников;
- зачем нужна ЕИМ, или «карта путешествия сотрудника»;
- почему важно формулировать уникальное предложение вашей компании;
- кто такие *alumni* и для чего их поддерживать.

Абрамов М.А.

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ. УЧЕБНИК

М.: Феникс, 2024, 336 с.

В учебнике кратко рассматривается история возникновения дисциплины «Организационное поведение», парадигмы и модели организационного поведения, факторы, влияющие на индивидуальное и групповое организационное поведение, теории мотивации сотрудников, влияние организационной культуры на организационное поведение работников в зависимости от этапов развития организации, типа лидерства и стиля руководства, коммуникативного стиля руководителя. Предназначен для студентов среднего профессионального и высшего образования, а также для тех, кто интересуется проблемами управления организационным поведением сотрудников.

