

ВОЗМОЖНОСТИ РАЗВИТИЯ ПОТЕНЦИАЛА СОТРУДНИКОВ КОММЕРЧЕСКИХ И ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Оксана Евгеньевна Алехина^а

DOI: 10.22394/2070-8378-2023-25-2-88-94

Александр Лукич Гапоненко^а

^а Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации

Аннотация: В данной статье раскрыты актуальные для коммерческих и государственных организаций проблемы, связанные с оценкой и раскрытием потенциала сотрудников, предложен расширенный взгляд на потенциал сотрудника, заключающийся в переносе основного акцента на то, что сотрудник обладает способностью быстро и эффективно учиться, обновляя свои знания и компетенции и раскрывая способности, не востребованные в силу разных причин в текущей деятельности. В статье рассмотрены новые возможности раскрытия потенциала сотрудников, связанные с ростом их поведенческой и социальной гибкости, повышением общего уровня осознанности, образованности и культуры. Среди предложенных методов развития потенциала сотрудников определенный интерес представляют развитие ментальных моделей и применение эвритмической практики. В компаниях и организациях рекомендуется проводить специальные тренинги по трансформации фиксированного склада ума (Fixed mindset) в склад ума, ориентированный на развитие и рост (Growth mindset), а также проводить специальные занятия, использующие практику деловой эвритмии. Предложены подходы и инструменты, способствующие более полному раскрытию потенциала сотрудников, а также примеры из опыта российских и международных организаций.

Ключевые слова: оценка потенциала сотрудников, ментальные модели, раскрытие потенциала сотрудников, инструменты развития социального и духовного потенциала, практики раскрытия потенциала сотрудников

Дата поступления статьи в редакцию: 2 апреля 2023 года.

CAPACITY-BUILDING OPPORTUNITIES FOR EMPLOYEES OF COMMERCIAL AND PUBLIC SECTOR ORGANIZATIONS

RESEARCH ARTICLE

Oksana E. Alekhina^a

Alexander L. Gaponenko^a

^a Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

Abstract: The article highlights the current issues for commercial and public sector organizations in assessing and discovering employees' potential. The authors propose an expanded view of employee's potential by shifting the focus to the fact that a staff member can learn quickly and effectively, renewing their knowledge and competencies as well as revealing abilities unused in current occupations for different reasons. The article discusses new possibilities for developing the employee's potential by increasing their behavioral and social flexibility and raising their general level of awareness, education, and culture. Among the methods proposed, the development of mental models and the use of eurythmy practices are of particular interest. The authors recommend specific trainings in companies and organizations to transform the Fixed mindset into a Growth mindset, as well as dedicated classes that use the business eurythmy practice. The study reveals approaches and instruments promoting the development of employee potential, as well as examples from the experience of Russian and international organizations.

Keywords: employee capacity assessment, mental models, employee capacity development, social and spiritual capacity development tools, employee capacity development practices

Received: April 2, 2023.

Введение

Сотрудники, обладающие высоким потенциалом своего развития (HiPo, от английского *High Potential*) представляют для организации значительную ценность¹. Организации, кадровые ресурсы которых отличаются повышенным потенциалом своего развития, демонстрируют более высокий рост доходов и прибыли по сравнению с конкурентами, у сотрудников которых этот потенциал выражен не столь ярко. Именно этот факт стимулирует инвестиции в программы по выявлению и развитию высокопотенциальных сотрудников, также известные как программы HiPo. Что же мешает организациям наращивать их кадровый потенциал?

Во-первых, адекватно оценить потенциал сотрудника можно не всегда. Сейчас в это сложно поверить, но потенциал Илона Маска дважды оценили неверно². Первый раз Илону Маску отказали в 1995 году, когда он пытался устроиться на работу в компанию «Netscape Communications» – руководство сочло его недостаточно компетентным. Второй раз Маска, как недостаточно опытного управленца, попросили освободить кресло директора компании Zip2, которую он основал вместе с братом в 1996 году.

Во-вторых, большинство руководителей программ HiPo сообщают, что эти программы не показывают возврата инвестиций. Большинству компаний, внедрявших подобные программы, не удалось достичь главной цели: построить сильную структуру преумственности³.

В чем же дело? Возможно, в том, что сама установка на то, что не все люди обладают потенциалом, приводит к тому, что мы упускаем возможности, скрытые в каждом человеке, даже в тех, кто, на первый взгляд, мало способен принести свой вклад в будущее организации.

Расширение взгляда на потенциал сотрудника

Рассмотрим, как в современной литературе описывают сотрудников с высоким потенциалом. Талантливый человек – это тот, кто создает исключительную эффективность бизнеса благодаря компетентности, приверженности и личному вкладу [Hayashi, Dolan, 2013. P. 3–28]. Обычно при анализе потенциала сотрудника пытаются оценить следующие характеристики:

- эффективность сотрудника, которую можно измерить через метрики, показатели;
- поведение, которое дает нужный результат;
- проявленные амбиции в отношении дальнейшего роста.

При таком подходе, очевидно, не учитываются скрытые, до сих пор не проявленные аспекты потенциала, не востребованные в текущей деятельности сотрудника.

Если, напротив, рассматривать потенциал как способность человека превосходить себя самого, наращивать свой потенциал в течение работы и жизни, становятся очевидными новые возможности. Для того чтобы предметно описать эти возможности, рассмотрим, каким образом может раскрываться потенциал человека.

Во-первых, человек может развивать новые навыки, опираясь на заложенные в нем, но до текущего момента еще не реализованные в профессиональной деятельности способности. Способности формируются исходя из конституции, темперамента и характерологических особенностей каждого человека. Потенциал может расти благодаря практике и постоянным упражнениям, но имеет ограничение в связи с наличием или отсутствием определенных особенностей каждой личности. Например, для работы бухгалтером нужна усидчивость, внимание к деталям и т.п. Человек с темпераментом сангвиника вряд ли может быть успешен в этой деятельности. Для работы в продажах необходима коммуникабельность и высокая степень экстравертированности, что также во многом определяется врожденными или сформированными в детстве задатками человека.

Во-вторых, потенциал человека может раскрываться в социальном или поведенческом аспекте, в развитии способности к продуктивному взаимодействию с другими людьми, в развитии поведенческой гибкости для оптимальных действий в силу специфики ситуации. Здесь потенциал растет благодаря самопознанию и саморазвитию, росту осознанности и жизненному опыту.

В последние годы и в практике, и в теории современного менеджмента чаще стал появляться термин «осознанность». Не претендуя на его исчерпывающее определение, заметим, что в английском языке данному термину эквивалентно *mindfulness*⁴ – управляемая способность человека сосредотачиваться на выбранных событиях и ощущениях и контролировать свое внимание. Исследователи полагают, что именно осознанность помогает человеку контролировать свое внимание и воспринимать действительность с позиции наблюдателя без поспешных оценок, что приводит ко многим положительным моментам, таким как ломка устаревших стереотипов мышления и поведения, принятие взвешенных решений, рост

1 <https://www.shl.ru/resheniya-dlja-hr/razvitie/hipo>

2 <https://trends.rbc.ru/trends/industry/60b65ce09a79475034c25759>

3 <https://www.shl.ru/resheniya-dlja-hr/razvitie/hipo>

4 Жить в моменте: что такое осознанность и как ее развивать. Подробнее на РБК: <https://trends.rbc.ru/trends/social/62671af29a7947c7076a1fb1>

Кадровые технологии

внутреннего спокойствия и гармонии, открытость к сотрудничеству с другими людьми.

Основные ограничения для роста потенциала в связи с этим находятся вовне, в среде, где человек работает, то есть в культуре компании. Если культура компании не поддерживает постоянное развитие, обучение на ошибках, обучение друг у друга, сотрудничество и взаимную помощь при решении возникающих в работе проблем, вряд ли человек будет расти в этом аспекте потенциала. При этом, по сравнению с навыковым аспектом потенциала, ограничения в развитии здесь не носят столь непреодолимого характера, что означает наличие существенных возможностей для роста.

Третье измерение потенциала – культурное или духовное⁵, – определяется тем, насколько человек способен выйти за рамки своих личных интересов, готов расти над собой, преодолевать трудности и совершенствоваться. Этот аспект потенциала не имеет внешних или внутренних ограничений, но нуждается в постоянном культивировании и подпитке. Причем если характеризовать это измерение общеизвестными терминами, то речь идет о росте образованности⁶ или общего уровня культуры человека, а также о трансформации его ментальных моделей.

В последнее время в многих российских компаниях растет понимание важности более гибкого и всестороннего развития потенциала сотрудников. Так, например, такие компании, как «ВкусВилл», «Ойл Энерджи», банк «Точка», компания Mindbox и др.:

- оплачивают сотрудникам до 70 % стоимости обучающих программ, не связанных с их непосредственной деятельностью в компании, но в которых они заинтересованы;
- создают условия для самообучения, ротации, освоения смежных профессий;
- вовлекают сотрудников в программы, содействующие саморазвитию, здоровому образу жизни, осознанности. В современной литературе можно найти достаточно много материалов по существующим инструментам и подходам к раскрытию навыкового измерения потенциала; меньше исследованы подходы к раскрытию социального аспекта потенциала и практически не исследова-

ны аспекты раскрытия образовательного, культурного потенциала и того влияния, которое он может оказать на организацию и ее эффективность.

Поэтому целесообразно сосредоточить внимание на подходах и существующих лучших практиках в области создания возможностей для раскрытия социального (поведенческого) и духовного (в том числе связанного с формированием склада ума и ментальных моделей) аспектов потенциала сотрудников.

Подходы и практические инструменты, способствующие раскрытию потенциала сотрудников

Раскрытию потенциала в культурном или духовном измерении способствует повышение уровня осознанности, для чего используются такие практики, как mindfulness-медитации, эвритмия в деловой жизни, а также трансформация ментальных моделей сотрудников.

Известно, что невозможно заставить человека развиваться, но можно создать условия, которые будут стимулировать и поддерживать процессы саморазвития, и через это раскрыть потенциал сотрудника. Рассмотрим возможные подходы и инструменты, способствующие раскрытию потенциала сотрудников.

Во-первых, целесообразно культивировать открытость новому и расширение кругозора сотрудников через знакомство с новыми технологиями, продуктами, возникающими возможностями. Мир меняется так быстро, что сложно успевать за теми возможностями, которые появляются в разных сферах работы и жизни. Поэтому многие дальновидные руководители сознательно создают для своих сотрудников возможности знакомства с инновационными продуктами и технологиями.

Так, например, поступил Жан Франсуа Зобрист, более 25 лет руководивший французской производственной компанией FAVI [Зобрист, 2021]. Группа рабочих FAVI ежегодно выезжает на лучшие производственные площадки Японии и других стран для изучения передового опыта применения инструментов бережливого производства⁷. В результате компания FAVI стала известной своими инновациями и высочайшим качеством продукции, что позволило ей не только стать финансово устойчивой, но и сохранить производство во Франции, в отличие

5 Духовность – в самом общем смысле – совокупность проявлений духа в мире и человеке. В социологии, культурологии и публицистике «духовностью» часто называют объединяющие начала общества, выражаемые в виде моральных ценностей и традиций, сконцентрированные, как правило, в религиозных учениях и практиках, а также в художественных образах искусства (см.: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Духовность>).

6 <https://ru.wikipedia.org/wiki/Образование>

7 Бережливое предприятие – концепция рационализации бизнес-процессов путем оптимизации процессов и исключения так называемых «скрытых потерь». Бережливое производство предполагает вовлечение в процесс оптимизации каждого сотрудника. Возникла как интерпретация идей производственной системы компании Toyota (см.: https://ru.wikipedia.org/wiki/Бережливое_производство).

от конкурентов, вынужденных для снижения себестоимости продукции перенести производство в азиатские страны. Известна передовая практика в компании «ВкусВилл», когда сотрудники на регулярной основе проводят изучение современной бизнес-литературы и обсуждение отдельных публикаций с целью выявления тех возможных изменений, которые было бы целесообразно осуществить в компании [Щепин, 2019].

Во-вторых, целесообразно повышать культурный уровень и уровень образованности сотрудников. Одним из очень сильных и одновременно недооцененных инструментов для этого является искусство в различных формах. Встречаясь с чем-то впечатляющим, с тем, что трудно объяснить, человек нередко испытывает чувство внутреннего трепета, восхищения и удивления. Когда мы смотрим на картину или размышляем о ночном звездном небе, о красоте мира вокруг нас, то мы испытываем эмоциональный подъем, у нас повышается настроение, что, в свою очередь, помогает справиться со стрессом.

Участников одной из экспериментальных групп⁸ попросили нарисовать себя в момент, когда они переживали восхищение – и все они изображали себя в меньшем размере, чем то явление, с которым они встретились. В данной ситуации проявляется эффект преодоления собственного «эго». Более того, когда мы думаем о чем-то большем, то прекращаются и мысленный диалог, и размышления о повседневных заботах. В то же время желание общаться и помогать другим возрастает, растет способность к созидательным действиям на благо других людей, растет способность к обучению, открытость новому. Таким образом, соприкосновение с прекрасным помогает нам строить отношения. В профессиональной среде это приводит к расширению сотрудничества, сплочению коллектива и установлению новых социальных связей.

Для иллюстрации приведем результаты эксперимента, проведенного выставочным центром «Радуга» в 23 организациях в Чебоксарах, Самаре, Ульяновске и Саратове⁹. В течение четырех лет на предприятиях, участвовавших в акции, устраивали выставки репродукций картин знаменитых художников. Картины вывешивались в столовых, вестибюлях, холлах – местах массового скопления сотрудников. Результаты превзошли все самые смелые ожидания: выросла производительность труда, рабочие стали уравновешеннее и спокойнее. Проведенный среди работников предприятий-участников опрос показал следующее:

- 80 % опрошенных сказали, что в их душе многое изменилось, они стали спокойнее, уравновешеннее;
- 93 % отметили, что чувствуют эмоциональную поддержку от картин;
- больше половины опрошенных сказали, что у них появились любимые художники (в рейтинг «любимых» попали преимущественно отечественные художники – Шишкин, Левитан и Айвазовский).

В египетском холдинге Sekem, известном своими ноу-хау в производстве сельхозпродукции стандарта Demeter (высшая степень органического земледелия), создание условий для раскрытия потенциала каждого сотрудника стало основным фокусом внимания компании. Так, в холдинге создано неограниченное пространство развития:

- каждый может вырасти с позиции рядового сотрудника предприятия до члена Совета Будущего – основного органа управления компанией. Для этого в холдинге создана собственная образовательная система – от яслей до университета Heliopolis, в котором на четырех факультетах обучаются лидеры будущего;
- 10 % выручки холдинга вкладывается в развитие сотрудников и поддержание корпоративной социальной инфраструктуры;
- регулярно проходят занятия различными искусствами для сотрудников.

Медитативные практики уже несколько десятилетий используются различными компаниями как эффективный инструмент развития осознанности руководителей и сотрудников, как средство против стресса и выгорания.

Медитация – это ряд психических упражнений, используемых в составе духовной или оздоровительной практики, или же особое психическое состояние, возникающее в результате этих упражнений; это состояние расслабленной сосредоточенности, в котором идет отрешенное наблюдение за происходящим¹⁰.

Ученые из Гарварда¹¹ обнаружили, что медитация положительным образом влияет на мозг и меняет его структуру. Их эксперименты еще раз подтвердили наличие нейропластичности человеческого мозга, то есть способности мозга меняться в ответ на новый опыт. Медитативные практики положительно сказываются на образе и стиле жизни, помогают изменять установки, создавать хорошие отношения с окружающими, делая жизнь более наполненной. Исследование 2011 года показало, что у тех, кто зани-

10 <https://ru.wikipedia.org/wiki/Медитация>

11 <https://hbr.org/2017/01/spending-10-minutes-a-day-on-mindfulness-subtly-changes-the-way-you-react-to-everything>

8 <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/28481617/>

9 <http://www.radugaart.ru/>

Кадровые технологии

мается медитацией, увеличено количество складок коры головного мозга – это позволяет мозгу быстрее обрабатывать информацию, улучшает память и внимание, а также позволяет человеку лучше принимать решения, благотворно влияя на психику¹².

Известна практика внедрения медитаций в рамках мер по развитию корпоративной культуры¹³. Именно поэтому начиная с 2007 года компания Google активно использует медитативные практики в рамках поддержки персонального развития сотрудников. Так, результаты участников глобальной программы «Поиск внутри себя» демонстрируют положительное влияние программы на развитие эмпатии, внимательности, эмоционального интеллекта, устойчивости. Установлено, что у участников программы на 10 % снизился уровень стресса, на 28 % увеличилась эффективность и возможность сфокусироваться на проблеме, на 21 % увеличилась возможность сохранять спокойствие в стрессовой ситуации.

В последние годы практика медитации становится не только важнейшим инструментом поддержки личностного развития – все больше компаний начинают использовать эти практики на регулярной основе. В России среди таких компаний – Сбербанк, Qiwi, «Лаборатория Касперского», Ozon, travel и др.¹⁴

Одним из эффективных, но относительно малоиспользуемых инструментов развития осознанности является эвритмия в деловой жизни¹⁵. Проведенные исследования свидетельствуют, что эвритмия способствует росту самоопределения и осознанности. Она стала эффективным инструментом противодействия стрессу и выгоранию, а также одним из возможных средств поддержки здорового образа жизни¹⁶. В эвритмии в деловой жизни развиваются способности сотрудничества, чувство единения и осознанности [Эрлих, 2021; Братер, Бухеле, Герцер, 1987].

Результаты первого в России курса по эвритмии в деловой жизни, в котором приняли участие 15 чело-

век разных профессий, сфер деятельности и возраста, показали, что у участников происходило улучшение в следующих аспектах их деловой активности:

- 1) открытость новому;
- 2) управление самими собой (самоменеджмент);
- 3) сотрудничество (командная работа);
- 4) осознанность;
- 5) способность противостоять неопределенности.

Опыт проведения регулярных занятий по эвритмии в деловой жизни в компании Carcade показал, что участники отметили положительное влияние эвритмии в деловой жизни на развитие системного мышления, открытость новому и инновационность, а также способность эффективно взаимодействовать в команде.

Трансформация ментальных моделей сотрудников

Еще одно направление раскрытия потенциала сотрудников в компании – трансформация ментальных моделей сотрудников. В целом о роли ментальных моделей в менеджменте в последнее время появились разнообразные исследования, результаты которых говорят о том, что трансформация ментальных моделей позволяет существенно повысить эффективность деятельности сотрудников [Гурко, 2022. С. 439–447]. Особого внимания требует трансформация ментальных моделей сотрудников в сторону так называемой модели Growth mindset и искоренение ментальных моделей по типу Fixed mindset.

Человек с установкой на данность (Fixed mindset) верит в то, что человеческие качества неизменны. Человек с установкой на рост и развитие (Growth mindset) верит в то, что таланты и идеи могут развиваться с помощью обучения, что сотрудники могут сделать все, что задумали. Первый воспринимает неудачу как маркер предела возможностей, считает усилия бесполезными, а второй воспринимает любую неудачу лишь как возможность для развития. Первый не любит пробовать новое, избегает испытаний, легко сдается, не признает свои ошибки, а второй постоянно тестирует новые подходы и верит, что степень его развития зависит от приложенных им усилий, открыто признает свои ошибки.

В результате человек с установкой на данность (Fixed mindset) останавливаются в своем развитии и не реализуют свой потенциал. В противоположность ему человек с установкой на рост и развитие (Growth mindset) постоянно учится и повышает уровень своих достижений.

Лидеры с Growth mindset демонстрируют мышление «еще нет», а не «вы потерпели неудачу». Они повышают энтузиазм команды, делают сотрудников более целеустремленными и решительными,

12 <https://news.harvard.edu/gazette/story/2011/01/eight-weeks-to-a-better-brain/>

13 См.: Майндфулнес и практика внимательности, или Как используют медитацию в компаниях. ForbesLife. 2019, 12 мая. <https://www.forbes.ru/forbeslife/375843-mayndfulness-i-praktika-vnimatelnosti-ili-kak-ispolzuyut-meditaciyu-v-kompaniyah>

14 <https://enjoytm.ru/meditation-is-a-new-trend-in-it-companies/>

15 Эвритмия основана более 100 лет назад австрийским философом, исследователем и основателем антропософии Рудольфом Штейнером. В настоящее время существуют четыре направления эвритмии: художественная, педагогическая, терапевтическая и эвритмия в деловой жизни.

16 https://www.liebe-zur-erde.eu/forschung_zur_eurythmie.html

создают командную среду, вдохновляют сотрудников, поощряют их к тому, чтобы они учились друг у друга, обменивались идеями, и пробовали новые методы работы. Вызывают интерес выводы Кэрл Дуэк – профессора Стэнфордского университета и автора книги «Гибкое сознание» [Дуэк, 2017], в которой впервые нашли отражение новые открытия, касающиеся трансформации ментальных моделей сотрудников организаций. В частности, эти выводы говорят о том, что каких бы ментальных моделей ни придерживались лидеры, они в конечном итоге становятся образом мышления всей организации.

Этот вывод подтверждается опытом развития компании Microsoft. За время с 2014 года, то есть с того момента, как Сатья Наделла стал генеральным директором, капитализация Microsoft выросла в девять раз. Причиной такого увеличения стала прежде всего ментальная трансформация компании. Обновленная ментальная модель всей компании стала одним из факторов конкурентных преимуществ Microsoft¹⁷.

Насколько важна трансформация ментальных моделей в нашей жизни и в жизни организаций, показывают некоторые эксперименты, проведенные командой под руководством К. Дуэк: составили две примерно одинаковые по своим способностям группы, но с разными ментальными моделями (группа 1 – Fixed mindset, группа 2 – Growth mindset) и предложили им решить задачу в рамках компьютерной бизнес-симуляции. Результат у группы 2 оказался намного лучше. При измерении мозговых волн у людей из этих двух групп оказалось, что люди с Fixed mindset проявляют интерес в основном к информации об их оценках и не проявляют интерес к тому, какие уроки можно вынести. Люди с Growth mindset, наоборот, проявляли интерес в основном к информации, которая могла их чему-то научить.

Последние научные исследования показывают, что для успеха организации важно сформировать у сотрудников Growth mindset. Трансформация установок сотрудников от Fixed mindset к Growth mindset сегодня становится действенным способом укрепления конкурентоспособности организаций. Для такой трансформации требуются изменения не только индивидуального плана, но и коррекция всей корпоративной культуры компании в целом. Если культура компании не поддерживает постоянное развитие, обучение на ошибках, обучение друг у друга, сотрудничество и взаимную помощь при решении возникающих в работе проблем, вряд ли человек будет расти и развиваться.

Опрос более 200 руководителей подразделений, ответственных за работу с персоналом и за обучение и развитие сотрудников, показал, что развитие у сотрудников Growth Mindset воспринимается профессиональным сообществом как приоритет номер один для мира корпоративного образования¹⁸. Методики развития у сотрудников соответствующего образа мыслей (Growth Mindset) получили свое освещение в специальной литературе¹⁹.

Заключение

Проблема раскрытия потенциала сотрудников остается одной из самых важных и на данный момент решается недостаточно эффективно. Причиной этого является узкий и ориентированный на текущий момент времени взгляд на потенциал сотрудника. Расширение взгляда на потенциал сотрудников с точки зрения возможностей его развития в будущем, а также применение специальных практик раскрытия социального и духовного аспектов потенциала дает возможность повысить потенциал развития сотрудников и организации в целом.

Для раскрытия социального и духовного аспектов потенциала предлагается использовать несколько специальных практик:

- знакомство и регулярное соприкосновение с различными видами искусства для роста культурного уровня и образованности;
- развитие внимательности и осознанности за счет регулярных медитативных практик;
- развитие осознанности и социального аспекта потенциала с помощью регулярных практик по эвритмии в деловой жизни;
- трансформация ментальной модели сотрудников в сторону Growth Mindset с использованием тренингов и опыта трансфера организационной практики ведущих организаций мира.

Использование предлагаемых практик создаст условия не только для постоянного роста и раскрытия потенциала сотрудников, но и станет мощным ресурсом для дальнейшего развития компаний.

18 <https://blog.udemy.com/the-top-8-learning-development-priorities-for-2020/>

19 См.: <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/5-questions-on-hybrid-managers-minds>; <https://templaradvisors.com/2020/01/03/developing-a-growth-mindset-for-greater-success/>; <https://www.inc.com/scott-mautz/microsoft-leaders-are-asked-to-showcase-3-skills-recent-psychology-research-says-you-should-too.html>

17 Подробнее см.: [Наделла, 2018].

Кадровые технологии

Литература

- Братер М., Бюхеле У, Герцер Х. Эвритмия на рабочем месте. Социальная эффективность художественного творчества – опыт промышленного предприятия. Свободная духовная жизнь. Штутгарт, 1987.
- Братер М., Бюхеле У, Глайде Р. Операционная эвритмия. Практический путь к построению команды и подвижной организации труда. Свободная духовная жизнь. Штутгарт, 2002.
- Гурко А.И. Ментальные модели менеджмента. *Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий*. 2022. № 84 (3). С. 439–447. <https://doi.org/10.20914/2310-1202-2022-3-439-447>
- Джонс Д., Вумек Д. Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании. М.: Альпина Диджитал, 2003.
- Дуэк К. Гибкое сознание. М., 2017.
- Зобрист Ж.Ф. Управление через доверие. Как работает бирюзовая компания FAVI. М.: Альпина Диджитал, 2021.
- Наделла С. Обновить страницу. М.: МИФ, 2018.
- Щепин Е. ВкусВилл: Как совершить революцию в ритейле, делая все не так. М.: Альпина Паблишер, 2019.
- Эрлих А. О сущности эвритмии в социальной жизни. М.: Академия Социального Искусства, 2021.
- Hayashi D., Dolan S.L. Talenting: Towards a new processual approach to talent management. *Esade Working Papers Series*. 2013. Vol. 243. P. 3–28. In English
- McKinsey & Company. Organization and Leadership Practice, 'The War for Talent'. Seattle, WA, 2001. In English

References

- Brater M., Büchele U., Herzer H. Eurythmy in the workplace. The social effectiveness of artistic creativity – the experience of an industrial enterprise. *Free Spiritual Life*. Stuttgart, 1987. In Russian
- Brater M., Büchele U., Glide R. Operational eurythmy. A practical path to team building and agile work organization. *Free Spiritual Life*. Stuttgart, 2002. In Russian
- Dweck K. Flexible consciousness. Moscow, 2017. In Russian
- Erlikh A. On the essence of eurythmy in social life. Moscow: Akademiya Sotsial'nogo Iskusstva, 2021. In Russian
- Gurko A.I. Mental models of management. *Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo universiteta inzhenernykh tekhnologiy*. 2022. No. 84 (3). P. 439–447. URL: <https://doi.org/10.20914/2310-1202-2022-3-439-447>. In Russian
- Jones D., Womack D. Lean production: banish waste and create wealth in your corporation. Moscow: Al'pina Didzhital, 2003. In Russian
- Nadella S. Hit refresh. Moscow: MIF, 2018. In Russian
- Shchepin E. VkusVill: How to make a revolution in retail by doing everything wrong. Moscow: Al'pina Pablisher, 2019. In Russian
- Zobrist J.F. Managing through trust. How FAVI's turquoise company works. Moscow: Al'pina Didzhital, 2021. In Russian

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:

Оксана Евгеньевна Алехина, кандидат экономических наук, доцент Института бизнеса и делового администрирования

Российская академия народного хозяйства и государственной службы (Российская Федерация, 119571, Москва, проспект Вернадского, 82). E-mail: oksalekhina@yandex.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9075-2972>

Александр Лукич Гапоненко, доктор экономических наук, профессор Института бизнеса и делового администрирования

Российская академия народного хозяйства и государственной службы (Российская Федерация, 119571, Москва, проспект Вернадского, 82). E-mail: gapon@ibda.ranepa.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0398-7897>

Для цитирования: Алехина О.Е., Гапоненко А.Л. Возможности развития потенциала сотрудников коммерческих и государственных организаций. *Государственная служба*. 2023. № 2. С. 88–94.

INFORMATION ABOUT THE AUTHORS:

Oksana E. Alekhina, Candidate of Sci. (Economics), Associate Professor at the Institute of Business Studies Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (82, Vernadsky Prospekt, Moscow, 119571, Russian Federation). E-mail: oksalekhina@yandex.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9075-2972>

Alexander L. Gaponenko, Doctor of Sci. (Economics), Professor at the Institute of Business Studies Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (82, Vernadsky Prospekt, Moscow, 119571, Russian Federation). E-mail: gapon@ibda.ranepa.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0398-7897>

For citation: Alekhina O.E., Gaponenko A.L. Capacity-building opportunities for employees of commercial and public sector organizations. *Gosudarstvennaya sluzhba*. 2023. No. 2. P. 88–94.