



КонсультантПлюс

Статья: Зачем раскрывать
потенциал сотрудников
(Альбицкая И., Косяков А.)
("Кадровая служба и
управление персоналом
предприятия", 2020, N 9)

Документ предоставлен **КонсультантПлюс**

www.consultant.ru

Дата сохранения: 24.11.2020

ЗАЧЕМ РАСКРЫВАТЬ ПОТЕНЦИАЛ СОТРУДНИКОВ

Сотрудники компании, их квалификация, мотивация, желание вкладывать силы в общее дело - это один из тех ресурсов, который позволяет предприятию быть экономически эффективным. При этом у каждого человека есть тот потенциал, который зачастую оказывается недораскрыт даже им самим. Поговорим о существующих методиках, позволяющих выявить таланты и возможности ваших сотрудников. Приведем примеры действующих программ в ведущих российских компаниях.

Человеческий потенциал: откуда ноги растут

Под понятием "человеческий потенциал" чаще всего понимаются те качества людей, которые напрямую влияют на результаты активности, проявляемой ими в деятельности. То есть это свойства человека, помогающие в определенных обстоятельствах решать стоящие перед индивидом задачи. Большинству исследователей человеческого потенциала, да и самим людям, нацеленным на саморазвитие, интересно найти методы, с помощью которых можно стимулировать высокоэффективную деятельность. Кстати, Абрахам Маслоу, которого обычно вспоминают, говоря о пирамиде потребностей, создал целую концепцию "пиковых переживаний". Под ними он понимал **моменты, когда человек выходит за пределы своих возможностей, испытывая при этом невероятный эмоциональный подъем и счастье. И в этом состоянии, по мнению исследователя, актуализируются все возможности человека.**

По большому счету всех ученых, изучавших человеческий потенциал, объединяет одно - твердая уверенность в том, что люди используют лишь незначительную часть своих вероятных качеств, возможностей и свойств. Соответственно, возникает желание попытаться активизировать тот самый неиспользуемый резерв, довести до максимума результативность индивида.

В 1960-х годах даже появилось движение за человеческий потенциал (Human Potential Movement), в частности в США оно привело в 1960 - 1970-е годы к созданию специальных центров роста (the growth center), где практиковали различные методики для активизации "пиковых переживаний", а также "жизненных сил" (life forces). По мнению основателей центра, воздействие методик должно было реализовываться в позитивном творчестве. Центры роста работали на платной основе.

Нужно сказать, что в конце 1970-х движение по раскрытию человеческого потенциала пошло на спад, а его сторонников начали критиковать за недостаточную теоретическую обоснованность их практической деятельности. Однако в последние десятилетия многие исследователи стали возвращаться к исследованиям возможностей раскрытия человеческого потенциала, более глубоко переосмыслять опыт предшественников.

Примечание. О soft skills мы подробно писали в [статье](#) "Что такое soft skills, и почему они становятся более важными, чем hard skills" в N 10, 2019, на с. 60.

Связано это в первую очередь с изменением внешних условий, со вставшей перед человеком необходимостью быть более гибким, обладать soft skills,

с усилением конкурентной борьбы (в том числе и за трудовые места), с необходимостью связать "человеческий фактор" и перспективы социально-экономического развития. Да и нельзя не вспомнить в этом контексте и уже растащенную на мемы фразу бывшего вице-преьера Правительства России Сергея Иванова: "Мы признаем, что Россия богата не только углеводородами. Люди - вот наша "вторая нефть". В центр внимания государства должен вернуться человек, и именно крупномасштабные инвестиции в человеческий потенциал - наш основной приоритет".

Что входит в потенциал человека

Давайте разберемся, что конкретно вкладывается в понятие человеческого потенциала и что именно в таком случае необходимо развивать. Нужно отметить, что теорий, объясняющих человеческий потенциал, немало. Приведение их к более практическому знаменателю даст нам примерно такую схему:

Что входит в человеческий потенциал

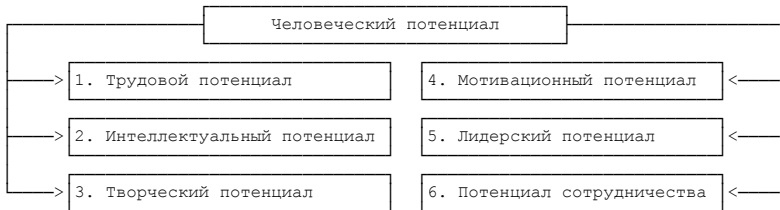


Схема 1

Разберем каждую из **составляющих человеческого потенциала**.

1. Трудовой потенциал индивида формируют такие качества, как умение и желание трудиться, проявление инициативы в трудовой деятельности, его творческая активность в труде, а также хозяйственная предприимчивость. Трудовой потенциал человека не является постоянной величиной, он претерпевает непрерывные изменения. Накопление знаний и опыта, применение созидательных способностей, улучшение условий труда и жизнедеятельности приводят к развитию и раскрытию трудового потенциала. При этом в случае ужесточения и ухудшения режима труда, репрессивной политики руководства, проблем со здоровьем или в личной жизни трудовой потенциал может существенно снижаться.

Трудовой потенциал включает несколько составляющих.

Трудовой потенциал человека

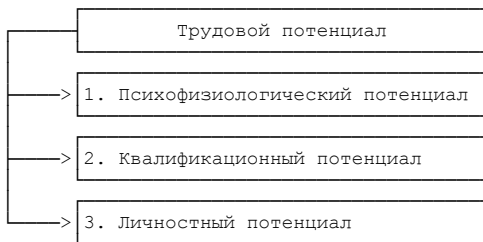


Схема 2

Психофизиологический потенциал - это способности, которыми обладает человек, его склонности. Также к психофизиологическому потенциалу относят состояние здоровья, тип нервной системы, работоспособность, выносливость.

Пример 1. Для раскрытия психофизиологического потенциала сотрудников на предприятиях разрабатывают и реализуют социальные программы, такие как *ДМС, бесплатное посещение спортивных клубов*. Хороший результат дает введение в штат службы управления персоналом *профессионального психолога*, а также внедрение *системы психологической поддержки сотрудников*. Очевидным, но при этом не всегда реализуемым на практике является обязательное соблюдение гигиены труда. Если предприятие развивает собственную социальную инфраструктуру, включающую, например, *санаторий для персонала и членов семей работников*, это также благоприятно сказывается на психофизиологическом потенциале. Важной является *пропаганда здорового образа жизни* как обязательной составляющей корпоративной культуры. А модным направлением в данном контексте становятся *тренинги по биохакнгу* - набору методик, направленных на повышение качества и продолжительности жизни человека, обычно включающему коррекцию питания, специальные тренировки, психологические техники, медитации. Биохакинг основан на медицинском обследовании, по результатам которого методики и внедряются.

Квалификационный потенциал - это глубина знаний человека, причем как специфических, так и в принципе разностороннее развитие. Кроме того, квалификационный потенциал включает трудовые навыки и умения индивида, а также способность к определенному виду труда.

Пример 2. Для развития квалификационного потенциала традиционно используются курсы профессиональной переподготовки и повышения квалификации персонала. И в данном случае лучше обратить внимание на вузы, предлагающие подобные программы. Наставничество также является отличным методом развития квалификационного потенциала. Также классические способы - это *инструктаж и стажировка*.

Личностный потенциал - это социальная зрелость человека, его нравственный фундамент, ценностные ориентиры, уровень гражданского сознания, его интересы и потребности в сфере труда.

Пример 3. Для раскрытия личностного потенциала важны сформированные *корпоративные ценности*. Когда личностные ценности работника резонируют с ценностями компании, это, в свою очередь, прекрасно отражается и на мотивации. *Положительный имидж организации* также крайне важен. Впрочем, как и *репутационная составляющая*. Кроме того, личностный потенциал раскрывает и участие работников в социальных акциях (например, поддержка и мероприятия для пенсионеров, отработавших в этой организации), в общенародных мероприятиях, направленных на сплочение людей ("Бессмертный полк"). Хорошо сказывается на раскрытии личностного потенциала активное участие человека в профсоюзных организациях, а также его работа в качестве наставника для молодых сотрудников.

2. Интеллектуальный потенциал сотрудника - это развитость интеллектуальных способностей индивида. Включает две составляющие (Схема 3).

Из чего состоит интеллектуальный потенциал человека

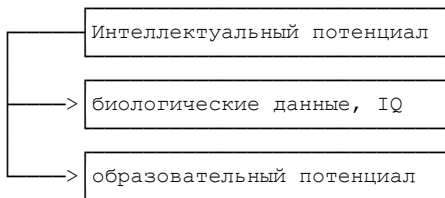


Схема 3

В контексте интеллектуального потенциала важны:

- *образование сотрудника* (уровень базового образования, научной квалификации, дополнительного профессионального образования);

- *наличие у него научных результатов деятельности* (публикации, изобретения, патенты, конструкторские работы);

- *умения сотрудника* (комплексное решение проблем, знание состояния отрасли, нестандартные инженерные и прочие эффекты, специальные знания).

Примечание. О тренинге формирования команды читайте в двух статьях в [N 1](#) и [2](#), 2016.

Интеллектуальный потенциал характеризуется и таким понятием, как "желание обучаться". Концепция образования через всю жизнь (life long learning) в настоящее время является обязательной для внедрения, и понимание этого факта работниками в купе

с самомотивацией на образование - это необходимая основа для раскрытия интеллектуального потенциала. Некоторые исследователи даже выделяют в отдельный блок **образовательный потенциал сотрудника**. Важно также понимать, что в современных реалиях актуальным является не только получение узконаправленных знаний глубины предмета, но и широкого комплекса общеобразовательных программ. Основное количество прорывных технологий и открытий происходит именно на стыке наук. Более того, изучение, например, искусства может развить творческое мышление у технических специалистов. Поэтому в качестве методов развития интеллектуального потенциала очень эффективно участие корпоративных команд в играх, наподобие "Quiz", "Что? Где? Когда?" и др. Кроме того, это помогает достичь и целей командообразования.

Биологический потенциал интеллекта закладывается в большей степени генетически, а затем уровень IQ формируется до 18 лет. Однако развитие интеллектуальных способностей, тренировка мозга, наращивание сети нейронных связей необходимы в течение всей жизни.

Примечание. См. [статью](#) "Научить и удержать - главная проблема корпоративного обучения" в N 10, 2018, на с. 87.

Пример 4. Интеллектуальный и образовательный потенциал сотрудников хорошо развивают *получение дополнительного образования за счет предприятия*, наличие у компании **корпоративного университета**, участие работников в *тренингах и семинарах*, сотрудничество компании с вузами, привлечение руководства компании к обучению рядовых сотрудников.

Интересной и перспективной практикой является *Интранет* - собственная образовательная база компании, аккумулирующая необходимые знания. Здесь можно привести в качестве примера Learning managing system (LMS) - систему, которая функционирует в таких компаниях, как "Вимм-Билль-Данн", "Вымпелком", "Татнефть", "Сибнефть" и другие. LMS - это системная оболочка, которая размещена или на сервере внутренней компьютерной сети предприятия, или на внешнем сервере. В систему загружены обучающие курсы, которые доступны с любого рабочего места предприятия. Таким образом, сотрудники могут сами решить, какое обучение им необходимо, и пройти любой из загруженных курсов в удобное для себя время.

Еще один интересный опыт - это практика компании "Альфа Страхование", в которой корпоративное обучение проводит генеральный директор и топ-менеджмент (на это запланировано порядка 20 дней в год). При таком подходе уклониться от участия в образовательном процессе не удастся. Нужно отметить, что такой тип обучения развивает не только интеллектуальный потенциал, но и трудовой.

3. Творческий потенциал сотрудника называют также **инновационно-творческим**, так как направлен он на создание и внедрение новых идей. Для развития творческого потенциала хорошо использовать различные *конкурсы проектов*, создавать *проектные группы*, поддерживать *рационализаторские предложения*. Кроме того, необходимо делать ставку на талантливых представителей рабочего коллектива. *Ротация персонала* также создает необходимые условия для развития творческого потенциала.

Пример 5. Если говорить об удачных практиках

развития творческого потенциала на предприятиях, нужно отметить конкурс на представление лучшего бизнес-проекта, который проводит "Нефтехимпром". Когда прорабатываются новые направления деятельности, объявляется подобный конкурс. Участие может принять любой сотрудник. Соответственно, и выиграть конкурс могут рядовые сотрудники, а за счет этого стать руководителями проектов. Такая практика однозначно положительно влияет и на другие виды потенциалов: на трудовой и на мотивационный, о котором мы еще будем говорить ниже.

4. Мотивационный потенциал - это уровень мотивации сотрудника относительно той компании, в которой он в настоящий момент работает.

Считается, что на мотивационный потенциал напрямую влияют:

- *разнообразие работы*, которую выполняет индивид;
- *значимость и отождествляемость работы*;
- *автономность*;
- и наличие обязательной *обратной связи*.

Примечание. См. [статью](#) "Учимся управлять психологическим климатом организации" в N 12, 2015, на с. 56.

Вообще, развитие мотивационного потенциала считается одним из самых значимых и одновременно сложным. На мотивацию влияют:

- 1) *психологический климат* в компании, этот

фактор многие называют одним из самых важных;

2) внутрикорпоративные *тренинги*, но лишь в том случае, если они подкреплены осознанием сотрудниками необходимости *life long learning*;

3) *позитивность и лояльность руководства*;

4) возможность *карьерного роста* в компании и наличие *карьерного плана* для сотрудников, с которым они ознакомлены;

5) *корпоративная культура*;

6) многие сотрудники в качестве мотивирующего фактора называют и работу в компании под *известным брендом* и с *хорошей репутацией*. Поэтому мероприятия по усилению бренда компании являются необходимыми для развития мотивационного потенциала работников.

Примечание. См. [статью](#) "Для чего нужен бренд работодателя и как его развить в кризис" в N 4, 2016, на с. 66.

Следующими важными факторами для улучшения мотивации являются *материальные*. Бонусные системы, премирование, разработка и внедрение системы льгот и компенсаций, возможность стать акционером компании на более выгодных условиях, предоставление займов, "тринадцатая" зарплата - все это тоже благотворно влияет на развитие мотивационного потенциала.

Примечание. См. [статью](#) "Как избежать ошибок при разработке системы мотивации" в N 9, 2017, на с.

Пример 6. В качестве положительного примера внедрения проектов по повышению мотивации стоит отметить следующий. В компании "МТС", а также в "Газпром" существует практика формирования *пула талантов*, иначе называемая *talent-management*. Сотрудников, показывающих высокую мотивацию, увлеченность работой, инновационное мышление, хорошие способности, поощряют возможностями обучения и развития. А по факту благодаря методике формируется лидерская группа для замещения позиций топ-менеджмента. Кроме того, данная система отлично влияет и на развитие трудового потенциала, на интеллектуальный и лидерский потенциал, о котором поговорим ниже.

Примечание. См. [статью](#) "Лидеры в коллективе: сотрудничать или избавляться?" в N 6, 2012, на с. 68.

5. Лидерский потенциал - это способность человека брать на себя ответственность, предрасположенность возглавлять группу людей, вести за собой команду, направлять действия к достижению цели в определенных условиях.

Пример 6. Для развития лидерского потенциала применяются различные тренинги и образовательные программы: *MBA* (Master of Business Administration), *школы лидеров*, *тренинги обучения действием* (Action Learning), *"веревочные" курсы*.

Для раскрытия лидерского потенциала в компании должна быть предусмотрена возможность реализации этого потенциала, а также четко продумана система продвижения по карьерной лестнице для лидеров.

6. Потенциал сотрудничества - это способность человека быть открытым, принимать чужую точку зрения и идеи, грамотно коммуницировать, работать в команде. Раскрытию этого вида потенциала способствуют *тренинги командообразования*, обучение *активному слушанию*, *ротация кадров*, создание *проектных команд* и *проектных офисов*, где люди могут более свободно высказывать свои идеи и реализовывать скрытый потенциал.

Примечание. См. [статью](#) "Активное слушание: научиться, развивать, применять" в N 8, 2016, на с. 74.

* * *

Как видите, потенциал сотрудников можно и нужно развивать. Более того, ориентация на работников с высокой способностью реализации потенциала является несомненным трендом настоящего времени. Для категории таких сотрудников существует даже ряд терминов-обозначений: high-potential, high-flyers, fast-track employees. Однако наиболее распространен в русской практике термин "хай-по" (от английского high-po - высокий потенциал).

К "хай-по" сотрудникам относят людей, которые обладают рядом качеств:

1. Осознают себя, свои сильные и слабые стороны, зоны роста. Они готовы работать над собой, запрашивают обратную связь, конструктивно воспринимают критику, замечания трансформируют в задачи.

2. Ориентированы на результат. Они мыслят стратегически, системны и структурированы. Умеют

мотивировать себя и команду.

3. Готовы к изменениям. Сложные задания и инновации они воспринимают как возможности.

4. Обладают высоким эмоциональным интеллектом и социальной адаптивностью.

5. Умеют раскладывать комплексные проблемы на задачи и шаги и решать их, способны переводить со сложного языка на простой.

Для "хай-по" сотрудников желательно создавать возможности для раскрытия потенциала, а также выстраивать под них карьерные планы. Кроме того, если вспомнить о теории "пиковых переживаний" Маслоу, о которой мы говорили в начале статьи, то можно резюмировать, что **для раскрытия потенциала сотрудников важно вводить их в условия тех самых "пиковых переживаний" - ярких сильных эмоций от успеха.** Такими переживаниями в рамках корпоративной культуры могут становиться *возможности побед в различных профессиональных и проектных конкурсах, реализация важных проектов, отмеченное руководством достижение знаковых показателей.*

Используя возможности по раскрытию потенциала сотрудников в полной мере, вы сможете достигнуть не только экономической эффективности предприятия, но и создать комфортный климат в коллективе, состоящем из ярких и талантливых личностей.

И. Альбицкая
Бизнес-тренер,
тьютор

международной школы бизнеса
по программе MBA

А. Косяков
Бизнес-тренер,
тьютор
международной школы бизнеса
по программе MBA

Подписано в печать

24.08.2020

Документ предоставлен [КонсультантПлюс](#)