

НЕОБХОДИМОСТЬ И ВОЗМОЖНОСТЬ РАЗРАБОТКИ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ ПЛАНОВ РАЗВИТИЯ РЕЗЕРВИСТОВ НА ОСНОВЕ МОТИВАЦИОННЫХ ТИПОВ (НА ПРИМЕРЕ АО «ТГК-11»)

А.С. Кубатова

Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского (Омск, Россия)

Информация о статье

Дата поступления
6 сентября 2023 г.

Дата принятия в печать
16 октября 2023 г.

Тип статьи

Исследовательская статья

Ключевые слова

Кадровый резерв, индивидуальный план развития, мотивационные типы, компетенция

Аннотация. В статье рассматривается актуальная и достаточно новая форма работы с кадровым резервом – посредством составления индивидуальных планов развития. Приведены теоретические аспекты темы кадрового резерва и индивидуальных планов. Исследованы различные точки зрения на развитие персонала. В ходе исследования проанализированы различные подходы к составлению индивидуальных планов развития резервистов, отражена структура индивидуальных планов. Оценены различные способы и методы работы с персоналом в рамках кадрового резерва и индивидуальных планов. Проанализированы существующие подходы к выявлению мотивационного типа у сотрудника, оценены их значимость и эффективность для компании и работы с резервом. Особое внимание уделено персонализации индивидуальных планов развития. Цель исследования состояла в определении возможности составления индивидуальных планов развития исходя из мотивационных типов сотрудников для большей персонализации. На основе анализа документов тепловой компании было выявлено, что проводимые тесты на мотивацию не учитываются при составлении планов. На основе полученных данных был предложен способ составления индивидуальных планов развития резервистов. В результате проведенного исследования обоснована возможность использования мотивационных типов по В.И. Герчикову как одного из инструментов работы с индивидуальными планами развития. Даны рекомендации по составлению индивидуальных планов развития исходя из мотивационных типов, с использованием модели компетенций компании. Оригинальность предложенного метода состоит в том, что при использовании мотивационных типов будет большая персонализация индивидуальных планов, а соответственно, эффективность работы данного инструмента в рамках развития кадрового резерва существенно повысится.

THE NEED AND POSSIBILITY OF DEVELOPING INDIVIDUAL CAREER MAPS FOR RESERVISTS BASED ON MOTIVATIONAL TYPES (ON THE EXAMPLE OF JSC "TGC-11")

A.S. Kubatova

Dostoevsky Omsk State University (Omsk, Russia)

Article info

Received
September 6, 2023

Accepted
October 16, 2023

Type paper

Research paper

Keywords

Personnel reserve, individual career map, motivational types, competence

Abstract. The article considers an actual and relatively new form of work with the personnel reserve through the preparation of individual career maps. The author presents theoretical aspects of the topic of the personnel reserve and individual plans, as well as examines various points of view on personnel development. The article analyzes various approaches to drawing up individual career maps for reservists, and reflects their structure. The author evaluates various ways and methods of working with personnel within the personnel reserve and individual career maps. The article analyzes the existing approaches to identifying the motivational type of an employee, assesses their significance and effectiveness for the company and working with the reserve. Special attention is paid to the personalization of individual career maps. The purpose of the study was to determine the possibility of drawing up individual career maps based on the motivational types of employees for greater personalization. Based on the analysis of the documents of the heat generating company, it was revealed that the conducted motivation tests are not taken into account when drawing up career maps. Based on the data obtained, the author proposed a method for drawing up individual career maps for reservists. As a result of the conducted research, the author substantiates the possibility of using motivational types according to V.I. Gerchikov as one of the tools for working with individual career maps. The article provides recommendations for drawing up individual career maps based on motivational types, using the company's competence model. The originality of the proposed method consists in the fact that when using motivational types, there will be a greater personalization of individual plans, and, accordingly, the effectiveness of this tool in the framework of the development of the personnel reserve will significantly increase.

1. Введение. В настоящее время на многих предприятиях в качестве инструмента развития кадрового резерва используют индивидуальные планы развития (ИПР).

Данная тенденция обусловлена тем, что большинство компаний имеют специфические функции, специфический рынок и им проще взрастить сотрудника внутри компании, чем взять его извне. По сравнению с другими инструментами развития индивидуальные планы позволяют системно подойти к развитию персонала, затронуть все стороны для развития.

Как инструмент работы с персоналом, индивидуальный план развития стал использоваться не так давно. Как показывает опыт предприятий в настоящее время индивидуальные планы развития активно используются в работе с персоналом. Организации сами выбирают область применения данного инструмента. Есть много различных концепций, как можно его применять в организации.

Практика использует различные варианты индивидуальных планов развития. Это обусловлено многогранностью данного метода. Стоит обратить внимание на то, что на разных предприятиях может использоваться свой подход к составлению индивидуальных планов развития. Соответственно структура плана у различных предприятий будет немного отличаться, но в целом есть обязательные критерии к оформлению ИПР.

Для исследования индивидуальных планов развития, как инструментов развития персонала, важно обратить внимание, что индивидуальный план должен быть открытым, понятным, доступным, структурированным и системно подходить к вопросу развития. Более того, индивидуальные планы развития должны быть поняты и приняты работниками организации. Индивидуальные планы должны мотивировать работника к развитию, к достижению осознанных трудовых и профессиональных позиций.

Поэтому в настоящем исследовании я предполагаю рассмотреть возможность разработки индивидуальных планов с точки зрения мотивационных основ резервиста. В своем анализе буду базироваться на теории В.И. Герчикова, в которой представлены 5 трудовых мотивационных типа: инструментальный, патристический, профессиональный, хозяйственный и люмпинестический.

Целью данной статьи является определение возможностей построения индивидуаль-

ных планов развития, как инструмента развития применяемого к формированию кадрового резерва, на основе их мотивационных типов.

Объектом исследования является компания Акционерное общество «Территориальная генерирующая компания № 11» (АО «ТГК-11»), которая является одной из крупнейших теплогенерирующих компаний Сибири.

2. Обзор литературы. В литературе исследуются различные инструменты и методы работы с индивидуальными планами развития, такие как: обратная связь, оценка персонала, матрица компетенций, наставничество, рейтинговая система и т. д.

Эти темы рассмотрены в работах Т.А. Киященко, Д.А. Грицай и В.В. Куликова, С.В. Коновалова [1–3]. Т.А. Киященко в своей статье предлагает рассмотреть модель компетенций, как инструмент работы с индивидуальными планами развития. Она рассматривает, как можно реализовать компетентностный подход через единую модель корпоративных требований [1]. С.В. Коновалова. Предлагает рассмотреть наставничество как инструмент работы с персоналом и использовать его за основу при составлении индивидуальных планов развития [2].

Так же существуют различные подходы к формированию индивидуальных планов развития. Например, Академия Росатома (пособие по индивидуальному развитию. Академия Росатома) предлагает при составлении индивидуальных планов развития использовать модель компетенций и ценности компании в основе выбора зон для развития. В рамках работы с индивидуальными планами развития резервистов происходит встреча руководителя и сотрудника. На данной встрече обсуждают итоги работы по ИПР в прошлом году и составляют ИПР на предстоящий год. Исходя из оценки сотрудника руководителем, самооценки и оценки другими способами выявляются 2–3 компетенции, которые работнику предстоит развивать на следующий год. Данные компетенции уже существуют в рамках ценностей компании. Данный подход базируется на взятии модели компетенций за основной метод составления индивидуальных планов развития.

В свою очередь, компания «Леруа Мерлен» использует другой подход, а именно, через внутренние ценности сотрудника, его желания развития внутри компании, с целью быть полезным компании.

Для составления ИПР в данной компании пользуются следующими шагами (подготовка индивидуального плана развития. Гид-помощник. Леруа-Мерлен):

- 1) определения зоны развития [9];
- 2) осознание себя, своих возможностей;
- 3) определение компетенций для развития;
- 4) подбор развивающих действий.

Данный подход позволяет сотруднику развиваться внутри компании в рамках своих желаний и потребностей, при этом быть полезным команде и компании в целом. Приверженцы данного подхода считают, что каждый человек уникален по-своему, и его потенциал необходимо развивать внутри компании.

Часть авторов более детально рассматривает тематику индивидуальных планов развития. О структуре ИПР отражено в работах А.Ю. Бухариной, А.Д. Вырышевой, С.В. Титова [4–6]. Они показывают, что обязательно должно быть отражено в ИПР: данные о резервисте, данные о наставнике, цели и задачи развития резервиста, шаги и мероприятия для достижения целей, результаты работы, способы и методы развития резервиста, сроки реализации индивидуального плана.

Анализ эффективности использования ИПР можно найти в работах С.В. Титовой, С.А. Ложкиной [6; 7]. Они рассматривают индивидуальные планы развития с точки зрения эффективности для бизнеса и влияния на компанию в целом. Некоторые авторы ставят вопрос о персонализации ИПР, составлении осознанных планов [8–10]. Один из методов составление ИПР – это использование мотивационных типов персонала.

Есть много мотивационных теорий, рассмотрим часть из них.

Согласно теории В.И. Герчикова существуют пять мотивационных типов личности [11; 12]:

- инструментальный тип («могу заработать деньги»);
- профессиональный тип («могу использовать свои знания и опыт»);
- патриотический тип («чувствую себя нужным коллективом»);
- хозяйственный тип («могу самостоятельно решать, что и когда мне делать»);
- люмпенский, или избегающий, тип («привычная работа, стабильность»).

Данная теория использует подход с точки зрения нацеленности сотрудника на работу,

какие именно мотивы двигают работником, для достижения поставленных целей в работе. На основе этой теории им создан тест для определения ведущего типа мотивации.

Институт тренинга – АРБПро так же предлагает свою классификацию мотивационных типов. Автор методики Юрий Михеев рассматривает три мотивационных направления:

- 1) мотивация власти (влияние на других людей);
- 2) мотивация достижения (достижение результата);
- 3) мотивация присоединения (поддержка и помощь другим).

Каждое из представленных направлений присутствует в личности в той или иной степени и определяет его мотивационный тип. Автор выделяет 6 основных типов и 6 субтипов:

- 1) Предводитель (власть-достижение-присоединение);

Субтип: Боец (власть-достижение)

- 2) Политик (власть-присоединение-достижение);

Субтип: Оратор (власть-присоединение)

- 3) Соратник (присоединение-власть-достижение);

Субтип: Последователь (присоединение-власть)

- 4) Помощник (присоединение-достижение-власть);

Субтип: Ученик (присоединение-достижение)

- 5) Эксперт (достижение-признание-власть);

Субтип: Специалист (достижение-признание)

- 6) Организатор (достижение-власть-признание);

Субтип: Индивидуалист (достижение-власть)

Также автор выделяет латентный тип личности, который означает, что мотивационная сфера личности сформирована не в полном объеме. Данный тип может выявиться в какой-либо степени в любом из шести мотивационных типов.

В свою очередь, А.С. Шмелев предлагает рассмотреть мотивацию сотрудника с точки зрения его профессионального самоопределения. В своем исследовании А.С. Шмелев и А.И. Зелинченко анализируют систему внешних и внутренних факторов труда (фактор давления, фактор инерции, условия труда, воз-

возможности для самореализации т. д.), которые влияют на трудовую мотивацию сотрудника [13]. По их мнению, эти факторы влияют не только на выявление готовности трудиться, но и на профессиональную ориентацию сотрудников. На основе их исследования А.С. Шмелевым создан тест на выявление профессиональной сферы деятельности человека. Этот тест включает в себя перечень шкальных факторов: внутренняя мотивация – внешняя мотивация, интерес к процессу, творчество, общение, включенность в команду, помощь людям, служение обществу, признание, руководство, деньги, связи, следование традициям, сохранение здоровья.

Так же зарубежные авторы в своих исследованиях рассматривают влияние мотивации и обучения на развитие персонала и построение своей карьеры. Они обращают внимание на взаимосвязь мотивов человека и его желания развиваться [10; 14; 15].

Итак, обзор литературы показал, что необходимо персонализировать индивидуальные планы развития и усилить их посредством использования мотивационных основ.

3. Методы исследования. Для данного исследования будут использованы следующие методы: поиск, обработка, анализ и синтез информации; составление схем и таблиц, на основе полученных данных при изучении различных источников; обобщение и систематизация данных; сопоставление; анализ документов.

Основным методом исследования является анализ документов – это «совокупность методических приёмов и процедур, применяемых для извлечения из документальных источников социологической информации при изучении социальных процессов и явлений в целях решения определённых исследовательских задач».

Первоначально анализ документов поможет собрать всю информацию о кадровом резерве организации, а именно, какие виды резерва существуют в организации, компетенции по которым оцениваются резервисты, статистика оценки 360 градусов за три года, существующие программы развития резервистов.

Анализ документов будет проводиться с такими документами как:

1) Стандарт организации профессиональной подготовки, переподготовки, повышения квалификации и обеспечения развития персонала АО «ТГК-11»;

2) Положение об обучении персонала АО «ТГК-11»;

3) Положение о кадровом резерве сотрудников АО «ТГК-11»;

4) Сборник развивающих действий, SHL – Business psychologists Ltd.;

5) Результаты оценки 360 градусов кадрового резерва руководителей за последние три года.

Стандарт организации профессиональной подготовки, переподготовки, повышения квалификации и обеспечения развития персонала АО «ТГК-11» состоит из 10 разделов. Данный документ определяет, какие существуют категории персонала организации, какими характеристиками обладает. Так же в этом стандарте содержится информация о том, какие программы развития персонала существуют в организации.

Положение об обучении персонала АО «ТГК-11» позволяет понять какие формы и виды обучения персонала для каких категорий персонала используются в организации. Так же в данном документе указаны сроки обучения персонала, составление планов обучения персонала.

Положение о кадровом резерве сотрудников АО «ТГК-11» содержит информацию о видах кадрового резерва, процессе взаимодействия с кадровым резервом; условий зачисления сотрудников в кадровый резерв; существующих программах работы с кадровым резервом; документах, регламентирующих деятельность работы с кадровым резервом; подходах в работе с кадровым резервом.

В ходе изучения «сборника развивающих действий, SHL – Business psychologists Ltd» будут выявлены 10 организационных компетенций персонала, по которым происходит «оценка 360» руководителей организации. Сборник развивающих действий описывает компетенции, которые использует организация для оценки и развития руководителей. Так же в этом сборнике есть предложения по развитию данных компетенций самостоятельно.

Так же будут изучены существующие индивидуальные планы развития. Данные документы помогут выявить на основе какого подхода на данный момент составляются планы развития резервистов, что входит в индивидуальные планы развития, на какие компетенции делается основной упор при развитии.

4. Результаты исследования. Кадровый резерв АО «ТГК-11» делится на 4 уровня (см.

рис. 1): рабочие, специалисты, руководители, высшие менеджеры. Данное деление обусловлено опасной направленностью производства и закреплено в положении о кадровом резерве

и стандарте организации профессиональной подготовки, переподготовки, повышения квалификации и обеспечения развития персонала АО «ТГК-11».



Рис. 1. Виды кадрового резерва в АО «ТГК-11»

Fig. 1. Types of personnel reserve in JSC "TGC-11"

Как мы видим из рис. 1, кадровый резерв всех должностей взаимосвязан между собой, пройдя один кадровый резерв, ты можешь попасть в резерв вышестоящий. Тем не менее, не все проходят в резерв вышестоящий, отсеиваясь по обязательным критериям отбора.

В данной работе я буду рассматривать кадровый резерв руководителей. Как мы видим, чтобы попасть в кадровый резерв руководителей, работник должен пройти нижестоящий резерв. Так же я буду рассматривать взаимодействие в рамках кадрового резерва и работу с индивидуальными планами развития работников, непосредственно зачисленных в кадровый резерв руководителей. Данная выборка обусловлена тем, что на данный момент работа в рамках индивидуальных планов развития осуществляется с этой категорией резерва.

Для зачисления в кадровый резерв руководителей и дальнейшей работе с ним, используется оценка 360 градусов, на основе организационной модели компетенций, включающей в себя 10 компетенций, а именно: адаптация к изменениям, мотивация достижений, отношения и контакты, планирование и организация, принятие решений, профессиональная экспертиза, работа в команде, руководство, стратегическое мышление, стрессоустойчивость. Шкала оценки от 1 до 5, персонал с оценкой ниже 3,5 не зачисляется в кадровый резерв.

Так же в положении о кадровом резерве мы можем видеть и другие критерии при зачислении в кадровый резерв руководителей, а именно такие критерии как:

- возраст – до 50 лет;
- соответствие квалификационным требованиям целевой должности в части высшего образования;
- соответствие квалификационным требованиям целевой должности по опыту работы; при отсутствии утвержденных в установленном порядке квалификационных требований по должности – опыт работы в компаниях электросетевого комплекса не менее 3х лет.

Таким образом, работник может подходить в кадровый резерв по оценке 360 градусов, но может не подходить по другим обязательным критериям.

На рис. 2 приведен шаблон ИПР в организации. Как видно из данного шаблона, в графе «компетенции, требующие развития» заполняются управленческие компетенции, которые оценивались с помощью оценки 360 градусов. Следовательно, развивающие действия кадрового резерва направлены на улучшение показателей по этим десяти компетенциям: адаптация к изменениям, мотивация достижений, отношения и контакты, планирование и организация, принятие решений, профессиональная экспертиза, работа в команде, руководство, стратегическое мышление, стрессоустойчивость.

Компания АО «ТГК-11» использует модель компетенций в качестве инструмента по составлению ИПР. Данный подход подразумевает под собой составление ИПР для кадрового резерва сотрудников, высокопотенциальных сотрудников или сотрудников, претендующих на высокопоставленные должности.

Индивидуальный план развития резервиста			
Информация о резервисте			
ФИО сотрудника			
Должность / Подразделение			
Наставник			
Компетенции, требующие развития			
(Пишутся компетенции, которые попали в области развития резервистов по оценке 360 градусов)			
План развития резервиста			
Развивающие действия	Срок выполнения	Описание планируемого результата	Отчет о выполнении
Результаты выполнения ИПРР			
Оценка резервиста	Оценка наставника	Заключение	

Рис. 2. Шаблон индивидуального плана развития резервиста

Fig. 2. Template of a reservist's individual career map

Так же в ходе работы с документами было выявлено, что в компании производится тестирование сотрудников для выявления их склонностей к тому или иному типу работы.

Тестирование состоит из 3 блоков: интеллект, мотивация и личность.

Блок интеллект оценивает следующие показатели: вычисление, лексику, эрудицию, пространственное мышление, невербальная логика, вербальная логика, и обработка информации.

Блок личность оценивает такие параметры как: общительность, активность, дружелюбие, конформизм, моральность, организованность, уравновешенность, нечувствительность, любознательность, оригинальность и абстрактность.

Блок мотивация направлен на выявление мотивационных склонностей по следующим параметрам: интерес, творчество, помощь людям, служение, общение, включенность, признание, руководство, деньги, связи, здоровье, традиции.

Оценка мотивации сотрудника осуществляется с помощью тестирования по А.С. Шмелеву. Данный тест на мотивацию позволяет определить внутреннюю и внешнюю мотивацию сотрудника. Однако по данному тесту сложно судить о его трудовой мотивации.

Более того на результаты данного теста в большей степени влияет эмоциональное и физическое состояние человека при прохождении теста. Поэтому зачастую его рекомендуют

проходить раз в полгода для корректировки результатов.

Данный тест на мотивацию включен в один из блоков тестирования. Проводимое тестирование направлено на выявление склонностей работника к какому-либо типу работы.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что данное тестирование носит профориентационный характер.

Для оценки каждого из параметров используется шкала от 1 до 10. В итоге, при обработке результатов выводится диаграмма, на которой показано где на шкале на данный момент находится результат сотрудника.

В организации это тестирование проводится при приеме на работу сотрудника и при переводе на вышестоящую должность. Данное тестирование не является обязательным мероприятием в ходе работы с резервистами, следовательно, его проходит только часть специалистов, включенных в кадровый резерв, что говорит нам о том, что отсутствует системность работы с данным инструментом.

Таким образом, мы видим, что в организации происходит оценка мотивационной направленности сотрудников, однако она не учитывается в ходе работы с кадровым резервом руководителей. Более того, данное тестирование не позволяет выявить трудовую мотивацию сотрудника.

В свою очередь, я предлагаю рассмотреть возможность составления индивидуальных

планов развития резервистов исходя из модели компетенций, утвержденной в компании, с учетом мотивационного типа каждого отдельного сотрудника. Для выявления мотивационных типов резервистов я предлагаю взять за основу тестирование В.И. Герчикова. Его типы мотивации наиболее приближены к трудовой мотивации. Более того, на каждый тип мотивации можно подобрать мероприятия и методы работы, которые будут эффективно работать и помогать развивать компетенции каждого конкретного сотрудника. Данный метод поможет наиболее четко определить инструменты для работы с сотрудниками и персонализировать их ИПР.

В ходе работы с кадровым резервом стоит учитывать особенности мотивации каждого сотрудника, что приведет к получению более

эффективного взаимодействия. Наставнику будут даны рекомендации о построении беседы с резервистом, исходя из его мотивационного типа, какие фразы необходимо использовать, какие существуют действенные методы поощрения и наказания резервиста. Так же в ходе проведения личной беседы с резервистом будут выбраны способы, виды и методы обучения и развития, которые будут наиболее результативны именно для него. У каждого типа мотивации существуют свои действенные фразы, способы и методы воздействия на него. Если использовать их в совокупности с другими элементами развития, то можно получить более высокие показатели развития.

На рис. 3 представлен макет ИПР для резервиста с учетом использования мотивационных типов.

ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПЛАН РАЗВИТИЯ РЕЗЕРВИСТА (ИПРР) на ___ г.г.				
Ф.И.О.				
Должность работника				
Резервируемая должность				
Наставник (Ф.И.О., должность)				
№	Мероприятие	Срок выполнения	Ожидаемые результаты	Отчет о выполнении мероприятия
Цель развития 1				
Мероприятия (мотив 1)				
1.				
2.				
Мероприятия (мотив 2)				
1.				
2.				

Рис.3. Макет индивидуального плана развития резервиста

Fig. 3. Layout of a reservist's individual career map

В макет индивидуального плана развития резервиста была добавлена резервируемая должность и информация о наставнике. Так же развитие компетенций предложено использовать в качестве вектора для работы с резервистом. На основе анализа собранной информации о резервисте ему предлагается вместе с наставником составить цели развития на один год и разбить их на задачи/шаги для достижения данной цели, с учетом его мотивационных типов.

5. Заключение. При составлении индивидуального плана развития резервиста будет учитываться мотивационный тип сотрудника, его мотивы.

Данный подход позволяет использовать, как интересы компании, так и интересы сотрудников в рамках его развития, что будет эф-

фективней в достижении поставленных целей. Таким образом, получается, что сотрудник будет развиваться в рамках своих желаний и потребностей, внутри компании по моделям компетенций, утвержденной в компании.

В итоге получится несколько индивидуальных планов развития, которые будут различаться внутренней наполняющей непосредственно у каждого отдельного сотрудника. Получается, каждый отдельный сотрудник будет учитываться как личность, при этом развитие данного сотрудника будет производиться внутри корпоративной культуры компании, что означает, что сотрудники будут максимально лояльны к компании.

При использовании мотивационных типов резервистов в составлении индивидуаль-

ных планов развития учитываются способы и методы мотивации, которые эффективны для определенного сотрудника, что приведет к достижению необходимых показателей в кратчайший период. В компаниях, как правило, индивидуальные планы развития резервистов строятся на основе корпоративной модели компетенций. Для выявления уровня той или иной компетенции ежегодно проводится тестирование, на основе которого потом и происходит работа с резервом.

Таким образом, я предлагаю после проведения оценки уровня компетенций специалистов, проводить обязательное тестирование на выявление мотивационного типа резервистов по В.И. Герчикову. Уже на основе полученных данных в ходе беседы со специалистом по персоналу и руководителем резервиста составить индивидуальный план для каждого отдельного резервиста.

Данный индивидуальный план будет учитывать, как корпоративную модель компетенций компании, так и мотивационный тип сотрудника. Индивидуальные планы будут отличаться способами и методами воздействия на резервиста в зависимости от его мотивационного типа.

Например, для продуктивной работы со специалистом, мотивацией которого профессиональное развитие, наиболее эффективно будет применять такие методы воздействия как: участие в тренингах и семинарах для по-

вышения уровня квалификации, создание рабочих групп в рамках поставленных задач, четко прорисованная карьерная лестница.

В свою очередь для человека с ярко выраженным инструментальным типом мотивации важно обратить внимание на то, в какой момент своих действий он получит вознаграждение, каким образом затраченные им усилия здесь и сейчас окупятся для него в дальнейшем.

А вот для сотрудника, которому важно признание коллектива, его принадлежность к нему, стоит обратить внимание на корпоративные мероприятия. Простроить взаимодействие с сотрудником таким образом, чтобы он видел, как его энергия и затраты отражаются на коллективе и компании в целом, показать, как завяжут и завязаны его действия с работой компании в целом.

Для сотрудника, которому важна его значимость в обществе, уровень его ответственности и самостоятельности стоит давать индивидуальные задания, в которых он сам будет нести ответственность за выполнение и за результат. Данный сотрудник может являться лидером рабочей группы, что будет для него мотивирующим фактором для выполнения работы, так как потребность во власти и контроле будет в его руках.

Стоит отметить, что работа с кадровым резервом должна проходить поэтапно и непрерывно в течение всего года.

Литература

1. *Киященко Т. А.* Модель корпоративных компетенций ОАО «РЖД» как инструмент операционного уровня управления // *Транспорт: наука, образование, производство: сб. науч. тр.* – 2023. – № 1. – С. 172–176.
2. *Грицай Д. А., Куликова В. В.* Совершенствование системы мотивации молодых специалистов на основе внедрения рейтинговой системы // *Экономика и бизнес: теория и практика.* – 2021. – № 4-1 (74). – С. 119–122.
3. *Коновалова С. В.* Особенности развития системы наставничества в образовательной организации // *Современное образование: наука и практика.* – 2021. – № 2 (17). – С. 86–88.
4. *Бухарина А. Ю.* Индивидуальные планы развития в технологии и практике наставничества в организациях // *Социальная психология и общество.* – 2018. – Т. 9, № 1. – С. 162–176.
5. *Вырышева А. Д.* Составление индивидуальных планов развития для сотрудников транспортного предприятия // *Управление организациями в современной экономике: теория и технология.* – 2018. – № 3. – С. 81–87.
6. *Титова С. В.* Индивидуальный план развития сотрудника – результативный способ управления карьерой в организации // *Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования.* – 2021. – № 1 (51). – С. 333–337.
7. *Ложкина С. А.* Влияние индивидуального плана развития сотрудников на организацию // *Актуальные проблемы социальной и экономической психологии: методология, теория, практика: сб. науч. ст.* – 2021. – С. 276–282.

8. Eisele L., Grohnert T., Beausaert S., Segers M. Employee motivation for personal development plan effectiveness // *European Journal of Training and Development*. – 2013. – Vol. 37, no. 6. – P. 527–543. – DOI: 10.1108/EJTD-02-2013-0015.
9. Davis P. J. Implementing an employee career-development strategy: How to build commitment and retain employees // *Human Resource Management International Digest*. – 2015. – Vol. 23, no. 4. – P. 28–32. – DOI: 10.1108/HRMID-05-2015-0066.
10. Khan J., Saeed I., Zada M., Nisar H. G., Ali A., Zada S. The positive side of overqualification: examining perceived overqualification linkage with knowledge sharing and career planning // *Journal of Knowledge Management*. – 2023. – Vol. 27, no. 4. – P. 993–1015. – DOI: 10.1108/JKM-02-2022-0111.
11. Герчиков В. И. Типологическая концепция трудовой мотивации. Ч. 1 // *Мотивация и оплата труда*. – 2005. – № 2. – С. 53–62.
12. Герчиков В. И. Типологическая концепция трудовой мотивации. Ч. 2 // *Мотивация и оплата труда*. – 2005. – № 3. – С. 2–6.
13. Зеличенко А. И., Шмелев А. Г. Структура трудовой мотивации // *Вестник Московского университета. Психология*. – 1987. – № 4. – С. 33–42.
14. Valmohammadi C., Shahrashoob V. Determinants of the human capital department development programs toward achieving functional strategic objectives: a fuzzy hybrid approach // *Industrial and Commercial Training*. – 2022. – Vol. 54, no. 3. – P. 377–395. – DOI: 10.1108/ICT-02-2021-0012.
15. Camilleri M. A., Troise C., Morrison A. M. Motivations and commitment to work in the hospitality industry: investigating employee psychology and responsible organizational behaviors // *Tourism Review*. – 2023. – Vol. ahead-of-print, no. ahead-of-print. – DOI: 10.1108/TR-12-2022-0611.

References

1. Kiyashchenko T.A. *Model' korporativnykh kompetentsii OAO «RZHD» kak instrument operatsionnogo urovnya upravleniya* [Model of corporate competencies of JSC Russian Railways as a tool at the operational level of the management level]. *Transport: science, education, production: Collection of scientific works*, 2023, No. 1, pp. 172-176. (in Russian).
2. Gritsai D.A., Kulikova V.V. Sovershenstvovanie sistemy motivatsii molodykh spetsialistov na osnove vnedreniya reitingovoi sistemy [Improving the system of motivation for young people specialists based on the implementation of a rating system]. *Economics and business: theory and practice*, 2021, No. 4-1 (74), pp. 119-122. (in Russian).
3. Konovalova S.V. Osobennosti razvitiya sistemy nastavnichestva v obrazovatel'noi organizatsii [Features of the development of a mentoring system in educational organizations]. *Modern education: science and practice*, 2021, No. 2 (17), pp. 86-88. (in Russian).
4. Buharina A.Yu. Individual'nye plany razvitiya v tekhnologii i praktike nastavnichestva v organizatsiyakh [Individual development plans in technology and practice mentoring in organizations]. *Social psychology and society*, 2018, Vol. 9, no. 1, pp. 162-176. (in Russian).
5. Vyrysheva A.D. Sostavlenie individual'nykh planov razvitiya dlya sotrudnikov transportnogo predpriyatiya [Drawing up individual development plans for employees transport enterprise]. *Management of organizations in modern economics: theory and technology*, 2018, No. 3, pp. 81-87. (in Russian).
6. Titova S.V. Individual'nyi plan razvitiya sotrudnika – rezul'tativnyi sposob upravleniya kar'eroi v organizatsii [An individual employee development plan is an effective way career management in an organization]. *Innovative economics: prospects for development and improvement*, 2021, No. 1 (51), pp. 333-337. (in Russian).
7. Lozhkina S.A. *Vliyanie individual'nogo plana razvitiya sotrudnikov na organizatsiyu* [The impact of an individual employee development plan on the organization]. *Current problems of social and economic psychology: methodology, theory, practice. Collection of scientific articles*, 2021, pp. 276-282. (in Russian).
8. Eisele L., Grohnert T., Beausaert S., Segers M. Employee motivation for personal development plan effectiveness. *European Journal of Training and Development*, 2013, Vol. 37, no. 6, pp. 527-543. DOI: 10.1108/EJTD-02-2013-0015.

9. Davis P.J. Implementing an employee career-development strategy: How to build commitment and retain employees. *Human Resource Management International Digest*, 2015, Vol. 23, no. 4, pp. 28-32. DOI: 10.1108/HRMID-05-2015-0066.
10. Khan J., Saeed I., Zada M., Nisar H.G., Ali A., Zada S. The positive side of overqualification: examining perceived overqualification linkage with knowledge sharing and career planning. *Journal of Knowledge Management*, 2023, Vol. 27, no. 4, pp. 993-1015. DOI: 10.1108/JKM-02-2022-0111.
11. Gerchikov V.I. Tipologicheskaya konceptsiya trudovoi motivatsii. Ch. 1 [Typological concept of work motivation. Pt. 1]. *Motivation and wages*, 2005, No. 2, pp. 53-62. (in Russian).
12. Gerchikov V.I. Tipologicheskaya konceptsiya trudovoi motivatsii. Ch. 1 [Typological concept of work motivation. Pt. 2]. *Motivation and wages*, 2005, No. 3, pp. 2-6. (in Russian).
13. Zelichenko A.I., Shmelev. A.G. Struktura trudovoi motivatsii [Structure of work motivation]. *Moskovsky Bulletin university. Psychology*, 1987, No. 4, pp. 33-42. (in Russian).
14. Valmohammadi C., Shahrashoob V. Determinants of the human capital department development programs toward achieving functional strategic objectives: a fuzzy hybrid approach. *Industrial and Commercial Training*, 2022, Vol. 54, no. 3, pp. 377-395. DOI: 10.1108/ICT-02-2021-0012.
15. Camilleri M.A., Troise C., Morrison A.M. Motivations and commitment to work in the hospitality industry: investigating employee psychology and responsible organizational behaviors. *Tourism Review*, 2023, Vol. ahead-of-print, no. ahead-of-print. DOI: 10.1108/TR-12-2022-0611.

Сведения об авторе

Кубатова Анастасия Сергеевна – преподаватель кафедры региональной экономики и управления человеческими ресурсами
Адрес для корреспонденции: 644053, Россия, Омск, пл. Лицкевича, 1
E-mail: KubatovaAS@omsu.ru

About the author

Anastasia S. Kubatova – lecturer at the Department of Regional Economics and Human Resource Management
Postal address: 1, Litskevicha pl., Omsk, 644053, Russia
E-mail: KubatovaAS@omsu.ru

Для цитирования

Кубатова А. С. Необходимость и возможность разработки индивидуальных планов развития резервистов на основе мотивационных типов (на примере АО «ТГК-11») // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2023. – Т. 21, № 4. – С. 57–66. – DOI: 10.24147/1812-3988.2023.21(4).57-66.

For citations

Kubatova A.S. The need and possibility of developing individual career maps for reservists based on motivational types (on the example of JSC "TGC-11"). *Herald of Omsk University. Series "Economics"*, 2023, Vol. 21, no. 4, pp. 57-66. DOI: 10.24147/1812-3988.2023.21(4).57-66. (in Russian).