

УДК 331.108

DOI: 10.34670/AR.2025.84.44.045

Возможность адаптации методов работы с резервистами в индивидуальных планах развития, исходя из мотивационного типа резервиста

Кубатова Анастасия Сергеевна

Старший преподаватель,
Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского,
644077, Российская Федерация, Омск, просп. Мира, д. 55а;
e-mail: Nastya14498@gmail.com

Аннотация

В данной статье приведены рекомендации по использованию мотивационных типов сотрудника в рамках работы и индивидуальными планами развития. Рассмотрены мотивационные типы, методы работы с резервистами, разработана универсальная таблица использования метода исходя из мотивационного типа. На основе мотивационных типов резервиста приведены варианты методов работы с данным сотрудником. Сделан вывод о том, что в зависимости от типа мотивации методы работы видоизменяются либо вовсе не применимы к данному типу.

Для цитирования в научных исследованиях

Кубатова А.С. Возможность адаптации методов работы с резервистами в индивидуальных планах развития, исходя из мотивационного типа резервиста // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2025. Том 15. № 5А. С. 462-473. DOI: 10.34670/AR.2025.84.44.045

Ключевые слова

Мотивационные типы, индивидуальный план развития, обучение персонала.

Введение

Внедрение индивидуальных планов развития (далее – ИПР) помогает современным организациям удерживать таланты, работать с внутренними ресурсами компании. Работа с индивидуальными планами развития превращается в стратегический инструмент управления талантами и удержания перспективных сотрудников.

По данным Deloitte Global Human Capital Trends, персонализированные программы развития способны повышать вероятность удержания специалистов на 40–60% и увеличивать продуктивность на 20–25% [Аксенов, Кульченко, 2023].

При этом персонализированные индивидуальные планы развития, которые будут построены с учетом мотивационных особенностей сотрудников, смогут быть высокоэффективным инструментом работы с персоналом: внутренне мотивированные сотрудники развиваются быстрее и с большей отдачей, тогда как внешняя мотивация зачастую оказывается менее устойчивой.

Несмотря на широкое распространение ИПР как инструмента корпоративного развития, в настоящее время в современных практиках уделяется мало внимания взаимосвязям между мотивационным типом сотрудника и методами обучения, которые используются в рамках реализации ИПР. Таким образом, формализованные индивидуальные планы развития без адаптации под мотивационный тип сотрудника могут привести к быстрому спаду мотивации и номинальному исполнению плана. Адаптация индивидуальных планов развития с учетом мотивационного типа является востребованным направлением в работе с сотрудниками, персонализация ИПР поможет вывести этот инструмент на новый уровень.

В рамках данной работы рассмотрим возможность адаптации методов работы с резервистами в рамках индивидуальных планов развития с учетом мотивационных типов резервиста. Предложенные рекомендации будут адаптированы для использования в индивидуальных планах развития с учетом мотивационных типов по В.И. Герчикову. И будет предложена схема использования каждого метода исходя из мотивационного типа сотрудника.

Обзор литературы

Согласно данным службы исследования NN.ru на 2022 год, одним из главных демотивирующих факторов для сотрудников является «отсутствие карьерных перспектив» [Опрос: мотивация и демотивация, www]. Данный фактор отметило 57% респондентов [там же]. В свою очередь, в топ мотивирующих факторов вошли «интересные задачи и проекты» (50%) [там же]. В настоящее время сотрудникам важна реализация своего потенциала, возможности роста внутри компании. Работа с индивидуальными планами развития должна плотно войти в практики компаний.

Г.Ф. Бактагирова, Р.М. Хусаинова, Г.Ф. Якупова в своем исследовании рассматривают особенности мотивационного профиля сотрудника, включенного в кадровый резерв и не включенного в кадровый резерв [Биктагирова, Хусаинова, Якупова, 2020]. На основе своих исследований они сделали вывод, что мотивационный профиль персонала зависит от его включенности в кадровый резерв. Авторы отмечают, что резервисты демонстрируют высокий уровень профессиональной мотивации, стремление к росту, влиянию, признанию. Также они обращают внимание на то, что сотрудники вне резерва ориентированы на внешние стимулы (оплата, льготы) и характеризуются низкой вовлеченностью. Данное исследование говорит о

том, что работа с мотивационными типами является мощным инструментом удержания сотрудников, формирования лояльности к компании. Используя знания о мотивационных типах в рамках составления индивидуальных планов, опираясь на их особенности при построении индивидуальных треков, можно качественно повысить уровень самих ИПР.

А.А. Аксенов, Ю.В. Кульченко в своей статье рассматривают практическое применение ИПР на примере компании сотовой связи [Аксенов, Кульченко, 2023]. В статье описаны конкретные шаги реализации и работы ИПР. Данная статья затрагивает узконаправленное использование индивидуального плана в определенной компании, под конкретные условия. Полученную информацию сложно интерпретировать под другие компании.

С.В. Титова в своей работе приводит пример структуры индивидуального плана развития, делая акцент на том, что ИПР должен отражать не только интересы сотрудника, а в первую очередь интересы компании, и быть согласован с целями компании [Титова, 2021]. Отдельно автор уделяет внимание использованию методов индивидуального развития, которые включают развивающие проекты, самообучение, тренинги, обучение на опыте других и обратную связь.

В работе А.С. Кубатовой рассматривались различные мотивационные опросы с точки зрения использования в работе с индивидуальными планами развития [Кубатова, 2024]. После анализа был сделан вывод, что наиболее эффективным является опрос В.И. Герчикова, который выделяет пять типов мотивации [Герчиков, 2019]. Для данного исследования мы также остановимся именно на этих типах, так как с точки зрения трудовой мотивации они наиболее точно описывают мотивационные послы работника.

По данным исследований [Roynnton et al., 2024], компании в России и за рубежом испытывают трудности в обучении сотрудников и все чаще сталкиваются с необходимостью ввода быстрого и точечного обучения работников для обеспечения качества и соблюдения регламентов работы.

О.В. Журавлёва, Т.А. Комиссарова, О.Н. Митрофанова, И.С. Голикова и другие авторы в своих работах рассматривают различные методы обучения персонала, внедрение обучающих практик в компанию, организацию корпоративного обучения [Журавлёва, Комиссарова, Митрофанова, Голикова, 2022; Обучение персонала: как его внедряют российские компании, www; Попов, Мальцева, 2022; Плетенева, 2022]. Также в их работах анализируется влияние корпоративного обучения на ключевые компетенции сотрудников. В своей работе О.В. Журавлёва, Т.А. Комиссарова, О.Н. Митрофанова, И.С. Голикова делают акцент на систему мотивации обучения на протяжении всего процесса, говоря о том, что «обеспечение мотивации всех участников корпоративного обучения качественно улучшит процесс» [Журавлёва, Комиссарова, Митрофанова, Голикова, 2022].

В кейс-исследовании азиатских компаний говорится о том, что ИПР считается одним из действенных инструментов удержания сотрудников. Авторы отмечают, что ориентация на развитие талантов и применение ИПР для стимуляции креативности и производительности заметно содействуют удержанию персонала [Park, Kim, 2021]. Таким образом, карьерное развитие (использование ИПР) не только укрепляет лояльность сотрудников компании, но и снижает текучесть кадров за счет предоставления понятной дорожной карты роста и карьерных перспектив. Другие исследования также отмечают, что использование индивидуальных планов развития повышает профессиональные компетенции, вовлеченность и удовлетворенность сотрудников. Более того, ИПР способствуют росту производительности работников, а также стимулирует их профессиональную мотивацию и рост [Baur, Woolley, Burris, 2022].

Исследования в сфере здравоохранения показывают, что использование ИПР при работе с

кадровым резервом помогает и создает четкую «траекторию лидерского роста». Согласно данным исследованиям, использование ИПР положительно влияет на подготовку будущих специалистов [Brown, Thompson, 2020].

Таким образом, мы видим, что в современной литературе представлены различные исследования на тему использования индивидуальных планов развития, возможности их реализации в различных сферах. Авторы отмечают важность данного инструмента, также говорят о том, что ИПР помогают в формировании лояльности сотрудников к компании. Большое количество исследований посвящено обучению персонала в рамках кадрового резерва и не только. Однако данные исследования не учитывают использование мотивационных типов как элемента работы с индивидуальными планами развития.

Методы исследования

В данном исследовании были использованы такие методы, как поиск, обработка, анализ и синтез информации; обобщение и систематизация данных; сопоставление. Для работы с мотивационными типами резервистов остановились на мотивационных типах по В.И. Герчикову (инструментальный, профессиональный, патриотический, хозяйственный и люмпенистический) [Герчиков, 2019], в связи с тем что они наиболее точно подходят для определения трудовой мотивации сотрудников. Данные типы отражают отношение человека к труду. Использование методов классификации и дедукции позволяет выделить ключевые аспекты мотивационных типов резервистов, на которые стоит обращать внимание при составлении их индивидуальных планов развития. Также были подобраны методы работы с резервистами, на основе которых потом рассматривались возможность и актуальность применения их в зависимости от типа мотивации. Были выбраны следующие методы работы с резервистами: внешнее обучение (тренинги, семинары, конференции, видео обучение, кейс-обучение, дистанционное обучение и др.); внутреннее обучение (инструктаж, освоение смежных специальностей, стажировка, ротации, Secondment, Buddying, Job Shadowing, обучение действием и др.); самообучение (чтение книг, просмотр обучающих видео, прослушивание аудио, прохождение вебинаров и семинаров, нетворкинг и др.); карьерный рост; наставничество; участие в управлении (замещение основного сотрудника на время его отпуска/болезни/отсутствия, проведение совещаний, делегирование полномочий и др.); инициатива (например, выдвижение новых идей, проектов в рамках рабочего процесса для его совершенствования).

Каждый из этих методов направлен на развитие личных и профессиональных качеств сотрудника. Данные методы включают в себя как работу в группах, так и индивидуальные задания. Разнообразие методов дает возможность разностороннего развития резервиста в компании и построения полноценной системы его обучения в рамках индивидуальных планов развития.

Результаты исследования

В таблице приведены наиболее часто встречающиеся методы работы с резервистами и возможность использования данного метода в индивидуальном плане развития исходя из типа мотивации резервиста.

Теперь рассмотрим подробнее каждый тип мотивации, а также то, почему именно эти

методы наиболее результативны в использовании либо, наоборот, не будут показывать свою эффективность.

Таблица 1 - Методы работы с резервистами в зависимости от типа мотивации
[составлено автором]

Методы Тип мотивации	Внешнее обучение	Внутрен- нее обуче- ние	Самообуче- ние	Карьерный рост	Наставни- чество	Участие в управлении	Инициа- тива
Инструмен- тальный	Нейтрально	Нейтрально	Нейтрально	Применим	Применим	Применим	Применим
Профессио- нальный	Применим	Применим	Применим	Нейтрально	Применим	Нейтрально	Применим
Патриотиче- ский	Нейтрально	Применим	Нейтрально	Применим	Применим	Нейтрально	Применим
Хозяйствен- ный	Нейтрально	Нейтрально	Применим	Нейтрально	Применим	Применим	Применим
Люмпенис- тический	Нейтрально	Нейтрал.	Запрещено	Нейтрально	Запрещено	Запрещено	Запрещено

Применим наиболее действенный метод для работы с данным типом резервиста.

Нейтрально – метод имеет воздействие на данный тип резервиста.

Запрещен – нельзя использовать для данного типа резервиста.

Инструментальный тип мотивации. Наиболее действенные методы работы с данным типом – карьерный рост, участие в управлении, инициатива и наставничество.

Карьерный рост для данного типа подразумевает под собой описание карьерных шагов вверх по карьерной лестнице с целью повышения собственной материальной стабильности. Данному типу мотивации важно понимать, какую выгоду он получит от тех или иных действий. Таким образом, в процессе работы с резервистом данного типа ему нужно максимально прозрачно изложить его карьерный путь с точки зрения финансовой составляющей.

Участие в управлении, в свою очередь, также интересует его как дополнительный источник дохода. Таким образом, если в плане ИПР будет строчка о том, что данный специалист должен один раз исполнить обязанности непосредственного руководителя, наставник должен дать понять резервисту, что это не только хороший опыт и получение/освоении новых компетенций, но и дополнительный источник дохода для резервиста. Данный специалист будет исполнять обязанности, если он будет официально назначен и за это будет установлена доплата.

Инициатива для данного работника интересна лишь в том случае, если она приведет к каким-то конкретным действиям. Например, для резервиста будет интересно разработать и внедрить инициативу на производстве, если в дальнейшем за ее успешную реализацию будет выплачена единовременная премия либо данная инициатива будет являться неотъемлемым шагом на пути карьерной лестницы.

Наставничество резервистом будет рассмотрено как возможность подготовить хорошего специалиста на свое место в случае повышения. Также наставничество будет интересно для специалиста лишь в том случае, если за него будет установлена доплата.

Менее действенные методы работы с данным типом мотивации – внешнее обучение, внутреннее обучение и самообучение. Тем не менее, данные методы должны обязательно присутствовать в ходе развития резервиста, только в меньшем количестве.

Любое обучение для данного типа мотивации будет являться способом получения собственной выгоды. Таким образом, включая в ИПР пункты тренингов, семинаров, ротаций,

изучения дополнительной информации и т.д. наставник должен провести с резервистом беседу, объяснив ему, как каждый из пунктов поможет резервисту достичь своей цели. Данные методы будут эффективны и иметь воздействие на резервиста только в том случае, если резервист будет четко понимать, как и каким образом это поможет ему в максимизации прибыли.

Итак, подводя итоги, мы видим, что для данного типа мотивации важно понимать, как и какими способами он может максимизировать свою прибыль. Более того, для данного типа важно понимать конкретные временные рамки, за какой промежуток времени он сможет достигнуть нужного результата. Таким образом, взаимодействие в рамках ИПР с данным типом мотивации должно быть построено через призму его выгоды, то есть наставник должен четко разложить все шаги и действия во времени и сразу описать результат как промежуточный, так и итоговой, который получит резервист от выполнения данного алгоритма.

Профессиональный тип мотивации. Наиболее действенные методы работы с данным типом мотивации – внешнее обучение, внутреннее обучение, самообучение, наставничество и инициатива.

Как правило, сотрудники с таким типом мотивации готовы осваивать новые горизонты, повышать свой уровень профессионализма. К тому же профессионалы являются специалистами в той области, где они работают на данный момент, нередко обладая специфическими знаниями.

Внешнее обучение для резервиста с таким типом мотивации является способом приобретения новых знаний, умений и навыков. Таким образом, любой формат внешнего обучения применим для данного типа. В его ИПР можно включить дистанционное обучение и видеообучение, так профессионалу интересно повышать уровень своих знаний, он ответственно подойдет к такому формату обучения и не потребует много усилий для контроля его промежуточных результатов.

В его ИПР необходимо обязательно включить пункты, связанные с обучением на рабочем месте и внутри организации, так как такой специалист может эффективно усвоить и применить полученные знания. Более того, ему будет интересно расширить свои знания в различных областях работы. Данные работники будут эффективны на своих новых рабочих местах, они не будут тормозить работу отдела.

Самообучение – не всегда эффективный метод работы с сотрудниками, однако сотрудники с типом мотивации «профессионал» наиболее организованны в плане обучения. В их ИПР можно включать пункты самообучения: прочтение литературы, просмотр обучающих видео, прослушивание обучающих аудио, участие в вебинарах. Главное – в ИПР включать пункты применения полученных знаний на практике.

Для профессионала важно как совершенствовать свои знания, так и делиться уже накопленным опытом, поэтому сотрудник с данным типом мотивации является отличным наставником. Включение в план ИПР наставничества поможет развить сотруднику его управленческие компетенции и передать своему подопечному свои профессиональные знания.

Инициатива для профессионала интересна с точки зрения применения уже имеющихся знаний на практике и получения новых знаний. Также можно в план ИПР включить пункт участия работника в конкурсах «Лучший по профессии», «Лучший отдел» и т.д. Таким образом, будет происходить качественное изменение в работе отделов и качественное изменение характеристик работника.

Карьерный рост и участие в управлении – не такие эффективные методы, как вышеперечисленные, однако также могут быть применимы.

Для профессионала состоять в кадровом резерве – это в большей степени возможность получить новые знания и поделиться своими. Таким образом, карьерный рост для такого

сотрудника является второстепенным фактором, приятным бонусом в процессе продвижения по ИПР.

Участие в управлении для данного специалиста также интересно как способ достижения новых знаний. Однако данный метод является эффективным для развития управленческих компетенций, поэтому обязательно должен быть включен в план ИПР.

Патриотический тип мотивации. Наиболее эффективные методы работы с данным типом мотивации – внутреннее обучение, карьерный рост, наставничество и инициатива.

Данный тип работников очень лоялен к организации, и ему важно приносить пользу команде. Таким образом, внутреннее обучение будет являться для них способом доказать, что они полезны компании. Для данного типа мотивации применимы любые виды внутреннего обучения. В планы ИПР можно включать отдельные пункты работы с наставником, а именно Buddying и Job Shadowing. Таким образом, рутинные работы будут осмотрены свежим взглядом резервиста, произойдет обмен информацией, по сути, обучение будет происходить без отрыва от производства. Такие методы эффективно развивают как управленческие компетенции, так и профессиональные.

Карьерный рост для патриотов является признанием его полезности для организации, то есть его уже будет мотивировать только тот факт, что он может продвинуться как вертикально, так и горизонтально внутри организации. Для данного типа мотивации важно подкреплять этапы становления внутри карьерной лестницы.

Патриот также может быть эффективным наставником, он сможет, как никто другой, рассказать резервисту все особенности работы именно внутри этой организации. Данный пункт в ИПР будет являться для них подтверждением их значимости внутри организации. В свою очередь, наставничество поможет приобрести и подкрепить необходимые управленческие компетенции. Более того, в роли наставника в ходе работы с другим резервистом будут решаться производственные задачи.

Инициатива – наиболее действенный метод работы с патриотами. Включение в план ИПР разработки инициативы поможет резервисту повысить свои знания в производственном процессе. Для предложения инициативы резервисту необходимо будет заняться самообразованием, тщательным разбором производственного процесса и развитием умения применить управленческие компетенции для получения информации. Для резервиста с данным типом мотивации важно получить общественное признание, таким образом, результат хорошего исполнения данного пункта в ИПР должен быть оценен высшим руководством, например, грамотой, призом за лучшую инициативу или даже личной благодарностью.

Внешнее обучение, самообразование и участие в управлении также применимы для данного типа мотивации.

Внешнее обучение может являться поощрением за хорошую работу специалиста. Таким образом, включение в ИПР пункта внешнего обучения поможет специалисту развить необходимые компетенции и будет мотивировать его на дальнейшую работу внутри резерва.

Самообразование для данного типа мотивации стоит рассмотреть как изучение внутренних уставов, актов, положений и т.д. Для перехода на вышестоящую должность необходимо знать массу новой документации, таким образом, в плане ИПР можно прописать изучение данных материалов и производственные задания для реализации данных знаний.

Участие в управлении также можно рассматривать как поощрение. Данный метод поможет применить на практике полученные знания в ходе самообразования. Таким образом, в совокупности эти два метода будут эффективны в развитии компетенций резервиста-патриота. Хозяйственный тип мотивации. Для данного типа мотивации наиболее действенные методы –

самообучение, наставничество, участие в управлении, инициатива.

Так как резервисту с хозяйственным типом мотивации важно, чтобы он мог реализовать свои управленческие качества, важно быть «хозяином» ситуации, отличным способом получения новых знаний будет самообучение. Данный специалист прекрасно сможет усвоить любой из видов самообучения. Например, изучение литературы, аудио- и видеоуроки, работа с внутренними документами. В данном случае он будет предоставлен сам себе и его уровень самоорганизации поможет эффективно усвоить информацию.

Наставничество – также отличный способ развить в резервисте западающие компетенции без отрыва от производственного процесса. Из данного типа мотивации получится отличный наставник, так как быть руководителем заложено у него природой. При включении данного пункта в ИПР получится качественная работа резервиста и наставника, взаимообмен знаниями.

Участие в управлении для данного типа мотивации стоит рассмотреть как метод поощрения, а также как область развития. Остаться за главного, быть руководителем проектной группы, наставником и т.д. – это, безусловно, будет рассмотрено резервистом как мотивирующий фактор. Однако работники с данным типом мотивации сложно расстанутся со всеми обязанностями, которые на них возложены, иными словами, они не умеют делегировать полномочия и берут на себя намного больше, чем могут сделать. Таким образом, для данного типа мотивации необходимо включить в план ИПР пункт, комплекс производственных задач, которые будут отвечать за делегирование полномочий нижестоящим. Например, если резервист является наставником, то в связке может получиться, что пункт делегирования полномочий будет стоять в ИПР у наставника, а пункт исполнения данных полномочий появится у его резервиста.

Разработка и внедрение инициативы будут интересны данному типу мотивации, если его назначить руководителем проекта либо если он будет разрабатывать инициативу один. Так как данному типу мотивации важно контролировать весь процесс, для него это будет отличной возможностью реализовать свои амбиции, в свою очередь, в ходе работы с инициативой будут получены необходимые знания для компании и усовершенствован производственный процесс.

Внешнее обучение, внутренне обучение и карьерный рост также имеют место быть при работе с данным типом мотивации.

Внешнее обучение будет эффективно с данным типом мотивации, если при работе в командных проектах его назначать руководителем проектной группы.

С внутренним обучением могут возникнуть сложности у данного типа мотивации только ввиду того, что критика со стороны и тотальный контроль действий остро воспринимаются такими работниками. В данном случае стоит поставить меньший процент внутреннего обучения в план ИПР, например, одним пунктом. Наиболее эффективной формой внутреннего обучения для данного типа мотивации будет прохождение инструктажей и Job Shadowing, так как в данном случае работник сам усваивает информацию и задает интересующие его вопросы.

Как ни странно, карьерный рост не столь важен для данного типа мотивации, несмотря на то, что для него важно быть хозяином положения и иметь бразды правления. Резервист может вполне комфортно себя чувствовать и на своем рабочем месте. Тем не менее данный тип мотивации может быть хорошим руководителем, наставникам стоит отдельно проговаривать карьерный путь данного резервиста с ним, при этом делая акцент на том, как качественно может измениться производственный процесс и взаимосвязи с данным резервистом. В свою очередь, подготовка к карьерному повышению поможет резервисту лучше узнать производственный процесс и развить управленческие компетенции, такие как делегирование полномочий.

Люмпенистический тип мотивации. Сотрудники с данным типом мотивации, как правило,

не направлены на развитие, им комфортно в том состоянии, в котором они находятся сейчас. Таким образом, к данным сотрудникам можно применить некоторые методы, такие как внешнее и внутреннее обучение и карьерный рост, но максимального эффекта не будет.

Как правило, сотрудников с чистым типом мотивации не бывает, и данный тип мотивации может встречаться у резервистов вторым. Если мы видим в профиле резервиста, что у него присутствует тип мотивации «люмпен», то работу с ним следует скорректировать (например, если резервист – патриот и люмпен, не факт, что все, что эффективно для типа мотивации «патриот», будет применимо для патриота-люмпена).

Данный тип мотивации – самый сложный для обучения и развития, однако у сотрудника есть и второй тип мотивации, который поможет скорректировать работу с ним.

Внешнее и внутреннее обучение применимо для данного типа мотивации, потому что контроль за исполнением производственных заданий в данном случае лежит не только на резервисте, но и на ком-то еще (наставнике, коллеге, приглашенном эксперте). В таком формате обучения и развития структура взаимодействия четко построена и контролируется извне, сотрудник не предоставлен самому себе.

Категорически не применимы такие способы, как самообучение, участие в управлении, наставничество и инициатива.

Во всех этих методах резервист предоставлен в большей степени себе, важен уровень самоорганизации сотрудника. Люмпены не обладают такой компетенцией, им главное сделать «ровно столько, чтобы не наказали». Таким образом, данные методы работы с ними будут неэффективны, потому что резервист будет выкладываться вполсилы либо будет стараться избежать работы вовсе.

Карьерный рост может являться способом работы с данным типом мотивации лишь в том случае, если сотрудник не является в чистом виде люмпеном. Так как люмпену некомфортно менять уже сложившуюся ситуацию, ему хорошо там, где он сейчас. Однако, имея дополнительный тип мотивации, у сотрудника появляются новые рычаги воздействия и в совокупности данный метод может показать необходимые результаты.

Если у сотрудника будет больше 15% люмпена, то его не нужно включать в кадровый резерв, так как политика избегания и страх принятия решений будет выше, чем потенциальная польза от него.

Заключение

В настоящее время в условиях динамичных изменений и дефицита кадров рынок труда диктует новые правила. Персонализированные индивидуальные планы развития станут инструментом удержания таланта внутри компании, а точечная работа с сотрудниками поможет создать действующий кадровый резерв компании. В нынешних реалиях все больше внимания уделяется компетенциям сотрудников, таким образом правильно подобранные методы обучения, с учетом мотивационного типа, помогут усилить работу с кадровым резервом. В результате исследования мы видим, что не все методы работы с резервистами применимы ко всем видам мотивации. Данные особенности необходимо учитывать, чтоб ИПР становились рабочими, а не номинально существовали на бумаге. Также в настоящее время встает вопрос адаптации методов обучения под сотрудников. Каждый метод обучения может быть по-разному интерпретирован и раскрыт в рамках работы с персоналом. При работе с индивидуальными планами развития важно интегрировать интересы работника и компании в план и создать работающий инструмент.

Библиография

1. Аксенов А.А., Кульченко Ю.В. Разработка индивидуального плана развития сотрудников как инструмента формирования кадрового резерва компании сотовой связи // Наука и мир. 2023. № 4. С. 61–65. DOI: 10.26526/2307-9401-2023-4-61-65. EDN GEZGRD.
2. Биктагирова Г.Ф., Хусаинова Р.М., Якупова Г.Ф. Мотивационный профиль сотрудников кадрового резерва как фактор профессионального развития // Вестник КГТУ. 2020. № 23(3). С. 55-61.
3. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2019. 282 с.
4. Журавлёва О.В., Комиссарова Т.А., Митрофанова О.Н., Голикова И.С. Корпоративное обучение и его влияние на ключевые компетенции сотрудников в организации // Инновационная экономика и право. 2022. № 3(22). С. 107-114.
5. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник. М.: ИНФРА-М, 2020. 416 с.
6. Кубатова А.С. Сравнительный анализ возможностей использования теорий мотивации при построении индивидуальных планов развития // Экономика труда. 2024. Т. 11. № 2. С. 171-184. DOI: 10.18334/et.11.2.120517. EDN HRQTYM.
7. Обучение персонала: как его внедряют российские компании // HR-eLearning. URL: <https://hr-elearning.ru/obuchenie-personala-kak-ego-vnedryayut-rossiiskie-kompanii-keisy/> (дата обращения: 12.07.2025).
8. Плетенева О.Г. Виды и технологии обучения персонала в современной организации // E-Scio. 2022. № 10(73). С. 142-149. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vidy-i-tehnologii-obucheniya-personala-v-sovremennoy-organizatsii> (дата обращения: 12.04.2025).
9. Попов А.А., Мальцева С.М. Сравнительная характеристика моделей оценки эффективности в обучении персонала организации // Вестник Международного института рынка. 2022. № 2. С. 44-47. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=49860605> (дата обращения: 12.07.2025).
10. Служба исследований hh.ru. Опрос: мотивация и демотивация. URL: <https://hhcdn.ru/file/17403089.pdf> (дата обращения: 12.07.2025).
11. 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. DOI: 10.47581/2021/FA-07/IE/51/01.052. EDN XVNW XO.
12. Baur J.E., Woolley L., Burrell E.R. A practical guide to implementing individual development plans (IDPs) for leadership growth // Journal of Leadership & Organizational Studies. 2022. Vol. 29. No. 3. P. 250–263. DOI: 10.1177/15480518221085244.
13. Brown C.J., Thompson S.A. Leadership development and succession planning in healthcare: Integrating individual development plans into strategic HRM // Journal of Healthcare Leadership. 2020. Vol. 12. P. 451–532. DOI: 10.2147/JHL.S258947.
14. Park H., Kim S. Talent development practices, innovative behavior, and employee retention: Evidence from Asian multinational corporations // Asia Pacific Journal of Human Resources. 2021. Vol. 59. No. 4. P. 1255-1271. DOI: 10.1111/1744-7941.12345.
15. Poynton S. et al. 2024 Global Human Capital Trends: Thriving beyond boundaries: Human performance in a boundaryless world // Deloitte. 2024. 104 p.

Adaptation of Methods for Working with Reservists in Individual Development Plans Based on the Reservist's Motivational Type

Anastasiya S. Kubatova

Senior Lecturer,
Omsk State University named after F.M. Dostoevsky,
644077, 55a Mira ave., Omsk, Russian Federation;
e-mail: Nastya14498@gmail.com

Abstract

This article provides recommendations for utilizing employee motivational types in the context

of work and individual development plans. The study examines motivational types and methods for working with reservists, developing a universal table for applying methods based on the motivational type. Based on the reservist's motivational types, options for methods of working with such employees are presented. It is concluded that depending on the motivation type, the methods of work are either modified or entirely inapplicable to that specific type.

For citation

Kubatova A.S. (2025) Vozmozhnost' adaptatsii metodov raboty s rezervistami v individual'nykh planakh razvitiya, iskhodya iz motivatsionnogo tipa rezervista [Adaptation of Methods for Working with Reservists in Individual Development Plans Based on the Reservist's Motivational Type]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 15 (5A), pp. 462-473. DOI: 10.34670/AR.2025.84.44.045

Keywords

Motivational types, individual development plan, staff training.

References

1. Aksenov A.A., Kulchenko Yu.V. (2023) Razrabotka individualnogo plana razvitiya sotrudnikov kak instrumenta formirovaniya kadrovogo rezerva kompanii sotovoy svyazi [Development of individual employee development plans as a tool for forming a personnel reserve in a mobile communications company]. *Nauka i mir* [Science and World], 4, pp. 61-65. DOI: 10.26526/2307-9401-2023-4-61-65. EDN GEZGRD.
2. Baur J.E., Woolley L., Burris E.R. (2022) A practical guide to implementing individual development plans (IDPs) for leadership growth. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 29(3), pp. 250-263. DOI: 10.1177/15480518221085244.
3. Biktagirova G.F., Khusainova R.M., Yakupova G.F. (2020) Motivatsionnyy profil sotrudnikov kadrovogo rezerva kak faktor professionalnogo razvitiya [Motivational profile of personnel reserve employees as a factor of professional development]. *Vestnik KGTU* [Bulletin of KSTU], 23(3), pp. 55-61.
4. Brown C.J., Thompson S.A. (2020) Leadership development and succession planning in healthcare: Integrating individual development plans into strategic HRM. *Journal of Healthcare Leadership*, 12, pp. 451-532. DOI: 10.2147/JHL.S258947.
5. Gerchikov V.I. (2019) Upravlenie personalom: rabotnik – samyy effektivnyy resurs kompanii: uchebnoe posobie [Personnel Management: Employee - The Most Effective Company Resource: Textbook]. Moscow: INFRA-M, 282 p.
6. Kibanov A.Ya. (2020) Upravlenie personalom organizatsii: uchebnik [Organization Personnel Management: Textbook]. Moscow: INFRA-M, 416 p.
7. Kubatova A.S. (2024) Sravnitelnyy analiz vozmozhnostey ispolzovaniya teoriy motivatsii pri postroenii individualnykh planov razvitiya [Comparative analysis of possibilities for using motivation theories in building individual development plans]. *Ekonomika truda* [Labor Economics], 11(2), pp. 171-184. DOI: 10.18334/et.11.2.120517. EDN HRQTYM.
8. Obuchenie personala: kak ego vnedryayut rossiyskie kompanii [Staff training: how Russian companies implement it]. HR-eLearning. Available at: <https://hr-elearning.ru/obuchenie-personala-kak-ego-vnedryayut-rossiyskie-kompanii-keisy/> (accessed: 12.07.2025).
9. Park H., Kim S. (2021) Talent development practices, innovative behavior, and employee retention: Evidence from Asian multinational corporations. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 59(4), pp. 1255-1271. DOI: 10.1111/1744-7941.12345.
10. Pleteneva O.G. (2022) Vidy i tekhnologii obucheniya personala v sovremennoy organizatsii [Types and technologies of staff training in a modern organization]. *E-Scio*, 10(73), pp. 142-149. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/vidy-i-tehnologii-obucheniya-personala-v-sovremennoy-organizatsii> [Accessed: 12.04.2025].
11. Popov A.A., Maltseva S.M. (2022) Sravnitel'naya kharakteristika modeley otsenki effektivnosti v obuchenii personala organizatsii [Comparative characteristics of effectiveness evaluation models in organizational staff training]. *Vestnik Mezhdunarodnogo instituta rynka* [Bulletin of the International Market Institute], 2, pp. 44-47. Available at: <https://elibrary.ru/item.asp?id=49860605> (accessed: 12.07.2025).
12. Poynton S. et al. (2024) 2024 Global Human Capital Trends: Thriving beyond boundaries: Human performance in a boundaryless world. Deloitte, 104 p.

-
13. Sluzhba issledovaniy hh.ru. (2025) Opros: motivatsiya i demotivatsiya [Survey: motivation and demotivation]. Available at: <https://hhcdn.ru/file/17403089.pdf> [Accessed: 12.07.2025].
 14. Titova S.V. (2021) Individualnyy plan razvitiya sotrudnika – rezultativnyy sposob upravleniya kareroy v organizatsii [Individual employee development plan - an effective way to manage careers in an organization]. *Innovatsionnaya ekonomika: perspektivy razvitiya i sovershenstvovaniya* [Innovative Economy: Development and Improvement Prospects], 1(51), pp. 333-337. DOI: 10.47581/2021/FA-07/IE/51/01.052. EDN XVNW XO.
 15. Zhuravlyova O.V., Komissarova T.A., Mitrofanova O.N., Golikova I.S. (2022) Korporativnoe obuchenie i ego vliyanie na klyuchevye kompetentsii sotrudnikov v organizatsii [Corporate training and its impact on key employee competencies in an organization]. *Innovatsionnaya ekonomika i pravo* [Innovative Economy and Law], 3(22), pp. 107-114.