



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

Разработка системы управления талантливыми
сотрудниками организации

Выпускная квалификационная работа по направлению
38.04.02 Менеджмент
Направленность программы магистратуры
«Управление человеческим капиталом»
Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:
80,54 % авторского текста

Работа рекомендована к защите
« 13 » 12 2025г.

Заведующий кафедрой Э, УиП
Корнеев Д.Н.

Выполнил:
Студент группы ЗФ-309-147-2-1
Михеев Михаил Юрьевич

Научный руководитель:
Кандидат педагогических наук,
заведующий кафедрой Э, УиП
Корнеев Дмитрий Николаевич

СОДЕРЖАНИЕ:

ВВЕДЕНИЕ:		3
ГЛАВА 1.	ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТЛИВЫМИ СОТРУДНИКАМИ ОРГАНИЗАЦИИ.....	7
1.1.	Состояние проблемы управления талантливыми сотрудниками организации в существующей теории и практике менеджмента.....	7
1.2.	Характеристика системы управления талантливыми сотрудниками организации.....	13
1.3.	Методы разработки системы управления талантливыми сотрудниками организации.....	20
Выводы по 1-ой главе.....		25
ГЛАВА 2.	ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО РАЗРАБОТКЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТЛИВЫМИ СОТРУДНИКАМИ НА ПРИМЕРЕ 3 ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС РОССИИ ПО ЧЕЛЯБИНСКОЙ ОБЛАСТИ.....	26
2.1.	Анализ эффективности существующей системы управления талантливыми сотрудниками на примере 3 ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области.....	26
2.2.	Программа разработки системы управления талантливыми сотрудниками на примере 3 ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области	53
2.3.	Итоги реализации программы по разработке системы управления талантливыми сотрудниками на примере 3 ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области.....	61
Выводы по 2-ой главе.....		66
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....		68
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....		70
ПРИЛОЖЕНИЯ		

Актуальность исследования. В последнее время деятельность по управлению талантами в современных компаниях становится более актуальной в условиях кризиса и нестабильности экономики. Все чаще руководство компаний стало понимать, что именно «талантливые» сотрудники требуют особого подхода и внимания для того, чтобы решать нестандартные задачи в изменяющихся условиях и адаптировать компанию к новым факторам.

Присутствие талантливых сотрудников и их умелое руководство являются огромным дополнительным конкурентным преимуществом для компании в целях достижения эффективности функционирования. Эти сотрудники могут стать основным фактором в поддержании целостности человеческого потенциала компании и качества продукции, а также рентабельности основных процессов. Эффективное применение ресурсного потенциала компании, в том числе и человеческого, имеет целью достижение прибыльности в условиях внешней среды. При этом организация управления талантами имеет первоочередную роль в системе эффективности.

Несмотря на то, что сам термин появился 20 лет назад, однако только в последнее время компании начали осознавать важность внедрения системы управления талантами не как эпизодического проекта, а как стратегической части всего процесса кадровой системы.

Повышение зарплаты не дает такого эффекта, как раньше, так как специалисты предъявляют все более высокие требования к работодателям. Формируются новые отношения: не компания нанимает сотрудника, а он соглашается в ней поработать. Поэтому компании, которые хотят занять или сохранить лидерские позиции на рынке, должны обеспечить себе главное конкурентное преимущество - талантливых сотрудников.

Управление талантами - это система повышения уровня компетенций в важных для бизнеса видах деятельности. Реализация этой системы включает

внедрение таких программ, как нахождение талантов, найм, развитие, продвижение и удержание специалистов.

Актуальность темы исследования состоит в необходимости изучения концепции управления талантами как новой технологии в сфере кадровой системы, которая нацелена на привлечение, развитие и удержание одаренного, талантливой персонала в целях увеличения эффективности своей деятельности.

Цель исследования: теоретическое обоснование и проектирование программы разработки системы управления талантливыми сотрудниками на примере «З ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области».

Объект исследования: процесс управления сотрудниками на примере «З ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области».

Предмет исследования - разработка системы управления талантливыми сотрудниками организации.

Гипотеза исследования: система управления талантливыми сотрудниками в современных условиях обеспечивается реализацией следующих условий:

- реализация программы системы управления талантливыми сотрудниками, характеризующаяся целостностью, согласованностью и взаимосвязанностью ее составляющих;
- стимулирование процесс управления талантливыми сотрудниками.

Задачи:

- 1) исследовать состояние проблемы управления талантливыми сотрудниками организации в существующей теории и практике менеджмента;
- 2) дать характеристику системы управления талантливыми сотрудниками организации;
- 3) выявить методы разработки системы управления талантливыми сотрудниками организации;

4) провести анализ эффективности существующей системы управления талантливыми сотрудниками на примере 3 ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области;

5) разработать программу системы управления талантливыми сотрудниками на примере 3 ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области;

6) выявить итоги реализации программы по разработке системы управления талантливыми сотрудниками на примере 3 ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области.

Теоретико-методологическая база исследования. Различным сторонам в области системы управления талантами посвящены труды таких авторов, как: Э. Майклз, Х. Хэндфилд-Джонс, Э. Экселрод, а также отечественных: Арзуманова Н.В., Бабкина О.Ю., Васильева О.В., Карташов С.А. Латуха М.О. и др. В трудах работ таких авторов: М. Баттерис и Б. Ройтер, А. Ключкова - большое внимание уделяется вопросам мотивации талантов. Научными исследованиями вопросов управления талантливыми сотрудниками организации занимались ученые: Д.В. Горелов, Я.И. Маликова, Е.И. Данилина, М.Ф. Мизинцева, А.Р. Сардарян, М.А. Чугрина, Ю.Г. Одегов, М.Н. Кулапов, П.А. Карасев.

Научная новизна. Несмотря на имеющийся уровень разработанности проблематики управления талантливыми сотрудниками в современных экономических и управленческих исследованиях, определяются существенные пробелы как на уровне категориально-понятийного аппарата, так и на уровне методологии исследований. Настоящее исследование представляет собой попытку всестороннего изучения концепции управления талантливыми сотрудниками с целью ее применения в исследованиях российских организациях.

Теоретическая и практическая значимость работы определяется созданием теоретических и методических основ совершенствования механизма управления талантливыми сотрудниками организации путем

формирования структуры и способов оказания управленческих воздействий, повышения эффективности методических приемов анализа процессов развития. Применение программы разработки системы управления талантливыми сотрудниками в организации позволит объективно оценить, какого уровня достигла организация в управлении, а также спланировать её дальнейшее развитие на основе непрерывного роста зрелости в области управления талантами.

Методы исследования. Анализ, классификация, описание, обобщение, Swot-анализ, Pest-анализ; обработка статистической информации осуществлялась с помощью методов статистического анализа.

Этапы исследования.

1 этап – организационно - подготовительный (сентябрь 2023г. – май 2024г.) на данном этапе осуществлялся анализ литературы и диссертационных материалов по проблеме исследования; определялась цель и задачи, гипотеза исследования; производился отбор методов исследования;

2 этап – формирующий (сентябрь 2023г. – январь 2024г.) на втором этапе проводилось исследование, анализировались его результаты, осуществлялась корректировка гипотезы, разрабатывался комплекс управленческих решений по совершенствованию системы управления талантливыми сотрудниками организации.

3 этап – аналитико-обобщающий (февраль 2024г. – декабрь 2024г.) на данном этапе проводилось обобщение и интерпретация результатов предложенных мероприятий. Систематизация, обобщение и описание полученных результатов, формулирование теоретических выводов, анализ данных, полученных в ходе работы, оформление диссертации в целом.

База исследования. 3 пожарно-спасательный отряд федеральной противопожарной службы Государственной противопожарной службы Главного управления МЧС России по Челябинской области. Юридический адрес: Челябинская область, город Челябинск, улица Пушкина, дом 68 индекс 454091.

Структура и объем работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, и заключения.

В первой главе рассмотрены основные подходы к понятию «управление талантами», изучены процессы управления талантами в организации, исследовано повышение эффективности деятельности организации посредством системы управления талантами.

Во второй главе дана характеристика организационно-управленческой деятельности «З ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области», выявлены особенности организации кадровой системы, выявлены слабые места в кадровой деятельности, разработаны мероприятия по развитию и удержанию человеческих талантов в З ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТЛИВЫМИ СОТРУДНИКАМИ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Состояние проблемы управления талантливymi сотрудниками организации в существующей теории и практике менеджмента

В настоящее время на рынке труда важным фактором развития современных предприятий является эффективное управление талантами, так как правильный подход к данному аспекту обеспечивает компаниям наиболее эффективное повышение производительности труда и конкурентоспособности.

Управление талантами представляет собой целенаправленную деятельность организации по развитию наиболее перспективных сотрудников, то есть работников с наибольшим потенциалом, а потому способных в дальнейшем занимать управленческие позиции [2,с.140]. Внедрение системы управления талантами может способствовать достижению таких стратегических целей организации, как повышение конкурентоспособности, создание гражданского персонала мест для сотрудников с высоким потенциалом, повышение привлекательности работодателя, формирование эффективной системы управления организацией и т.д.

Сам термин «управление талантами» появился не так недавно. Впервые он был использован Д. Уоткинсом из компании Softscape в статье, которая была опубликована в 1998 году. Затем термин «управление талантами» был развит в 2004 году в книге «Системы управления талантами». Несмотря на то, что данное понятие получило развитие в конце двадцатого, начале двадцать первого века, связь между эффективностью структуры организации и развитием человеческих ресурсов была выявлена еще в 1970-х годах. А в конце 1990-х был опубликован отчет «Война за таланты» компании McKinsey

[33, с. 91]. Позже, руководители крупнейших известных компаний стали обращать внимание на работу с талантами в их организациях.

Управление талантами – совокупность инструментов кадровой системы, дающие возможность организации привлекать, эффективно использовать и удерживать персонал, который способен вносить существенный вклад в развитие компании [35, с. 17].

Целью внедрения системы управления талантами в систему управления людьми в организации становится выявление и удержание высокопотенциальных и высокопрофессиональных людей на ключевых должностях, а также создание условий для развития их потенциала и компетенций до уровня конкурентного преимущества компании и достижения ими высоких индивидуальных и командных результатов.

Важным аспектом управления талантами является умение определять талантливых сотрудников. Талантливые сотрудники – это специалисты, обладающие уникальным набором качеств, способностей, которые воплощают в себе основные компетенции и ценности компании [9, с. 114].

Ключевым при построении системы управления талантами является понятие «талант».

Талант - это выдающиеся способности человека, проявляемые в определённой сфере деятельности, позволяющие на основе принятия нестандартных решений добиваться высоких результатов [34, с. 258].

Зарубежные ученые Каппелли П. и Келлер Дж.Р. дают следующее определение таланту – это сотрудник, который на данном этапе осуществляет (или имеет потенциал осуществлять) значительный вклад в результативность компании, занимая стратегические рабочие места [48, с. 305].

По мнению Карташова С.А. талант это способности человека, который наделен хотя бы одним выдающимся качеством и проявляющий это качество в работе [17, с. 85].

Следовательно, талантливый сотрудник - это совокупность высокой производительности и потенциала. С нашей точки зрения, можно, определить талант как человека, обладающего потенциалом и компетенциями, позволяющим ему демонстрировать востребованное организацией профессиональное поведение, и мотивированного на собственное развитие в интересах организации.

В своей работе мы рассматриваем «талант» как управленческую категорию, в связи с этим можно выделить несколько основных управленческих подходов к определению термина «талант»: талант как выдающаяся результативность работника; талант как компетентность, профессионализм, определённые ценные для организации знания и навыки работника.

Понятие «управление талантами» к настоящему моменту не имеет единого подхода к определению своего содержания, что подтверждает анализ к его определению (таблица 1).

Таблица 1 – Подходы к определению сущности понятия «управление талантами»¹

Автор	Определение
О.В. Мондрус [24]	Процесс привлечения квалифицированных сотрудников в компанию и развитие навыков существующих сотрудников, предоставление им привлекательной зарплаты, условий труда и т. д.
Ч.М. Роберта [32]	Сознательный, продуманный подход к привлечению и удержанию людей со способностями для удовлетворения текущих и будущих организационных потребностей. Управление талантами предполагает индивидуальное и организационное развитие в ответ на меняющуюся и сложную операционную среду
Роб Силзер [47]	Набор процессов и практики предпринимательских человеческих ресурсов, обеспечивающих устойчивую эффективность наиболее квалифицированных работников внутри организации
Э. Майклз [46]	Термин, называющий интегрированный подход к управлению различными HR-процессами, включая рекрутинг, найм, быструю адаптацию (onboarding), обучение, управление эффективностью деятельности, развитие лидерства и планирования замещения должностей
М. Армстронг [2]	Применение интегрированной совокупности видов деятельности, направленных на то, чтобы организация привлекала, удерживала,

¹ Составлено автором по: [24, 32, 47, 46, 2, 17]

	мотивировала и продвигала талантливых сотрудников, в которых она нуждается сейчас и в будущем
С.А.Карташов [17]	Попытка спрогнозировать, какие ресурсы понадобятся компании, и создать условия для их современного привлечения

Таким образом, управление талантами в наиболее общем виде представляет собой целенаправленную деятельность организации по развитию в наиболее перспективных сотрудниках, т.е. сотрудниках с наибольшим потенциалом, способных в дальнейшем занимать управленческие позиции, тех компетенций, которые позволяют эффективно решать ключевые для развития бизнеса проблемы и сложные - системные и нестандартные – бизнес задачи [13, с. 80].

Ключевая идея управления талантами – это изменение установок по отношению к персоналу. Необходимо выстраивать всю систему управления в компании согласно новой идеологии. Работать не только над отбором наиболее перспективных сотрудников, но и планировать их назначения, использовать инструменты развития, заниматься их удержанием. Элементы системы управления талантами организации представлены на рисунке 1.



Рисунок 1 – Элементы системы управления талантами организации [21, с. 86]

Чтобы эффективнее управлять талантами, ведущие компании дополняют лучшие HR-методы специфическим набором принципов, соответствующих их стратегии и корпоративной культуре.

Так, выделяют несколько принципов управления талантами в организациях [19, с. 135]:

- корпоративность: система управления талантами должна быть согласована со стратегией организации, направлена на повышение уровня управляемости и эффективности результатов деятельности, используя способность талантливых сотрудников обучаемости;
- системность: система управления талантами должна охватывать все уровни управления, включать в себя как отдельные мероприятия, так и постоянно действующие;
- эффективность: система управления талантами должна максимально вовлекать внутренних сотрудников соблюдая принцип соответствия между затратами организации и результатами работы системы;
- ответственность: соблюдение взаимной ответственности талантов, их непосредственных руководителей, руководителей высшего звена управления и кадрового подразделения в процессе работы системы управления талантами;
- добровольность: все условия участия в мероприятиях по управлению талантами обсуждаются с участниками. Сотрудники, зачисленные в группы талантов, принимают личное участие в планировании всех этапов своего развития;
- прозрачность использование единых критериев отбора, известных как руководителям, так и сотрудникам.

В своем исследовании «Повышение эффективности деятельности организации посредством системы управления талантам» Кропотина О. Е. выделяет наиболее значимые основные принципы, которые характерны для

успешных компаний и могут быть реализованы через систему управления талантами (рисунок 2).

При создании системы управления талантами не существует единого правильного подхода для каждой компании - у каждого свой путь и свои методы.

Рисунок 2 – Принципы управления талантами компании [19, с. 138]

Таким образом, под управлением талантами следует понимать совокупность инструментария, который имеет целью вовлечение, развитие сотрудников с качествами высокого потенциала. Управление сотрудниками, у которых есть талант, выступает самостоятельным управленческим процессом. Управление талантливыми сотрудниками сконцентрировано на контингенте, который демонстрирует высокую результативность или имеет перспективы дальнейшего продвижения в компании.

1.2 Характеристика системы управления талантливыми сотрудниками организации

Одним из главных преимуществ управления талантами является то, что оно помогает сформировать целеустремленную и мотивированную базу сотрудников для организации, что может привести к повышению производительности труда и снижению текучести кадров. Возможности для профессионального и личностного развития в рамках организации оказывают значительное влияние на решение продолжать работу в данной компании [20, с. 43].

Успешное управление талантами фокусируется на следующих областях, отражающих эти ожидания: культура рабочего места, включая эффективное

лидерство, автономию сотрудников и корпоративную социальную ответственность; структура заработной платы и премий, включая право на отпуск и пенсионное обеспечение; эффективная рекрутинговая деятельность, в том числе с использованием тестирования кандидатов и успешных процессов адаптации; содействие внутрипроизводственной деятельности, расширение прав и возможностей сотрудников и их мотивация; вознаграждения и льготы сотрудникам; гибкие или полугибкие рабочие механизмы; обучение и развитие сотрудников, включая выявление высокопотенциальных членов команды [22, с. 76].

Можно обозначить три универсальных критерия талантливых сотрудников:

- готовность к обучению и развитию, желание слушать и меняться, нацеленность на результат, а не на процесс
- предпринимательский склад характера (умение адаптироваться и быстро принимать решения),
- совпадение по ценностям.

Согласно изученным исследованиям, в сфере кадровой системы, на данный момент существует два подхода, описывающих работу с талантливыми сотрудниками – эксклюзивный и инклюзивный. Эксклюзивный подход предполагает, что работа по управлению талантами может быть осуществлена только с талантливыми специалистами. Тем самым, проводится специальный отбор персонала, по результатам которого определяется ряд наиболее перспективных работников (HiPo), затем они отделяются от всех остальных в обособленную группу, после чего начинается процесс развития их талантов. В свою очередь, инклюзивный подход имеет следующую цель – работа непосредственно со всеми сотрудниками организации, так как данный подход предполагает, что все люди имеют определенный талант и сильные стороны, требующие выявления, развития и применения в организации. Данный подход требует больше финансовых и временных ресурсов, однако способствует более широкому развитию человеческих ресурсов организации

[27, с. 89]. Стоит отметить, что каждая организация самостоятельно выбирает подход к работе с персоналом, исходя из множества факторов влияния внутренней и внешней среды.

Управление талантами затрагивает все ключевые области кадровой системы, от найма до адаптации работников и от управления эффективностью до удержания сотрудников. Выделяют три уровня работы с талантами, на каждом из которых определяются свои объекты воздействия [38,с.651]:

- первый уровень – планирование замен (создание кадрового резерва), где основным объектом воздействия являются сотрудники, занимающие ключевые руководящие позиции;

- второй уровень – планирование преемственности, где основной задачей является стратегическое кадровое обеспечение и развитие сотрудников с высоким потенциалом;

- третий уровень – непосредственное управление талантами.

Обеспечение бизнеса талантами должно быть комплексным процессом.

Управление талантами как система представляет собой цикл с основными составными компонентами (рисунок 3).

Рисунок 3 – Система управления талантами [12, с. 37]

Рассмотрим ключевые шаги в системе управления талантами:

- а) планирование. Как и в любом процессе с заданным результатом, планирование является первым шагом в процессе управления талантами. Данный процесс включает в себя следующие аспекты: определение требований к человеческому капиталу; формулирование должностных инструкций для ключевых специалистов; разработка плана по набору персонала;

- б) привлечение. Следующим шагом на основе плана является решение о том, следует ли искать таланты внутри организации или привлекать из внешних источников. В любом случае, процесс будет включать в себя

привлечение заинтересованных специалистов. Внешние источники включают в себя порталы вакансий, социальные сети и другие организации. Резервы талантов, которые необходимо задействовать, должны быть определены заранее, чтобы процесс был максимально гладким и эффективным. Именно здесь важную роль играет статус и бренд работодателя, который создала организация, так как от него зависит качество и количество поступающих заявок;

в) рекрутмент талантов (подбор персонала) - специализированная деятельность, направленная на поиск и подбор кандидатов на вакантные позиции в организации.

Современными практиками рекрутментами талантов являются [39, с. 178]:

- взгляд вовнутрь: внутренние кандидаты - наилучший выбор;
- взгляд снаружи: использование собственных сотрудников как «магнитов талантов» для того, чтобы связаться с потенциальными кандидатами, т.е. программы «referral recruitment», которые направлены на поиск кандидатов по рекомендациям уже работающих сотрудников;
- программы «acqui-hiring» или «найм-поглощение», позволяющая переманивать выдающихся специалистов из мелких фирм целыми группами;
- набор кандидатов с помощью интернет-конкурсов, позволяющих фирме найти людей на основе проблем, которые они могут разрешить;
- использование социальных сетей;
- участие в ярмарках вакансий, выступления в известных колледжах и университетах страны.

г) выявление талантов. Включает в себя ряд тестов и проверок, которые позволяют найти идеальное соответствие между человеком и организацией. Письменные тесты, собеседования, групповые обсуждения и психометрическое тестирование вместе с углубленным анализом всей доступной информации о кандидате на платформах общего доступа помогают составить всестороннюю картину личности. Сегодня есть программное

обеспечение и решения с поддержкой искусственного интеллекта, которые рекрутеры могут использовать для просмотра огромного количества резюме, чтобы сосредоточиться на наиболее подходящих вариантах и найти идеальное соответствие (инструмент для подбора qDraid, система управления кандидатами ATS, «умный» скрининг и др.);

д) оценка результативности талантов. Для того чтобы оценить персонал, имея цель – выявление талантливых людей, применяются различные оценки:

- оценка по ключевым показателям эффективности деятельности (KPI);
- оценка по системе «управление по целям» (MBO);
- оценка по методу поведенческой рейтинговой шкалы (BARS);
- оценка по методу «универсальных стандартов» (объем выполняемых задач, срок выполнения задач и качество выполнения объема задач).

Инструмент измерения эффективности – это ключевой показатель эффективности, который позволяет планировать возможные в будущем результаты работников и их текущий прогресс.

Среди личностных характеристик высокопотенциальных сотрудников для управления талантами можно отметить важность таких качеств как [43, с. 25]:

- умение брать на себя ответственность;
- коммуникабельность и работоспособность;
- способность самостоятельно принимать решения в нестандартной ситуации;
- нацеленность на высокий результат;
- готовность обучаться и расти вместе с компанией;
- склонность к работе в команде

е) развитие и обучение. Обучение работников должно проводиться непрерывно, чтобы развивать способности талантливых сотрудников. Учитывая степень автоматизации, это могут быть обучающие курсы, тренинги, вебинары, учебные тесты и т.д. Развитие начинается с эффективной программы адаптации, которая помогает работнику освоиться в новой

должности, а затем продолжается в обучении, которое предоставляет широкие возможности для улучшения профессиональных навыков и способностей, а также способствует карьерному росту за счет консультирования, наставничества и схем ротации должностей. План карьерного развития включает в себя развитие сотрудников в необходимом для предприятия направлении, которое характеризуется составлением плана, включающего горизонтальное и вертикальное продвижение сотрудника по системе должностей, либо гражданского персонала мест. Предприятие должно обозначить прозрачный карьерный рост для четкого понимания сотрудниками своих перспектив развития в компании. Главное – сосредоточение внимания на развитии необходимых сотруднику компетенций. Развитие сотрудников помогает им расти вместе с организацией, а обучение навыкам, необходимым для достижения успеха в бизнесе, также укрепляет лояльность и повышает вовлеченность сотрудников;

ж) мотивация и удержание. Таланты знают себе цену и поэтому ищут различные льготы и компенсации, а также интересные проекты и задачи, поэтому у инновационных компаний всегда будут преимущества при поиске кандидатов. Очень важна четкая миссия и сбалансированная корпоративная культура организации, т.к. это главные составляющие атмосферы рабочего места. Также важно использование различных видов мотивации. Работодатели должны стремиться предложить сочетание преимуществ, которые наилучшим образом отражают индивидуальные и профессиональные потребности их работников.

Современными практиками мотивации талантов являются [45, с. 473]:

- предоставление преимуществ, чтобы работник чувствовал себя ценным: предоставление возможности профессионального роста, постоянное развитие различных навыков, конкурентоспособная заработная плата, участие работника в собственности (опционные договоры) и распределении прибыли;
- создание корпоративной культуры, которая вознаграждает людей эмоционально и отвечает их профессиональным ожиданиям;

- обогащение труда: сложные и нестандартные задачи, высокий уровень ответственности, привлечение к принятию управленческих решений;
- открытое общение, возможности роста и гибкие рабочие места.

Для того, чтобы организация была по-настоящему успешной и устойчивой, необходимо эффективно удерживать таланты. Большинство организаций стараются сохранить свои лучшие таланты за счет продвижения и повышения по службе, предлагая возможности для роста, поощряя участие в специальных проектах и принятии решений.

Таким образом, мы рассмотрели процесс управления талантами в организации и пришли к выводу, что процесс управления талантами в организации должен быть системным и комплексным, что позволит сглаживать проблемы и достигать наивысшего эффекта. Стоит отметить, что каждый работник должен чувствовать, что его вклад не остается без внимания и в тех случаях, когда человек добился хороших результатов, он должен быть выделен. Важнейшим условием создания системы управления талантами в компании служит внедрение данной системы в организационную структуру организации, и её корпоративную культуру. Только при данных условиях система будет эффективно работать.

1.3 Методы разработки системы управления талантливymi сотрудниками организации

Сотрудники являются величайшим активом и инвестицией любой компании, поэтому управление ими таким образом, чтобы стимулировать участие, производительность и лояльность, обычно является главным приоритетом для работодателей.

Основные цели системы управления талантами компании, формирующие рост ее эффективности [30, с. 246]:

- оптимизация процесса набора;

- поощрение руководителей укреплять культуру и ценности на рабочем месте;
- определение пробелов в компетенции и предложение таких ресурсов, как обучение и развитие;
- обеспечение соответствующих гибких возможностей обучения;
- определение и вознаграждение талантливых исполнителей.

В России разработана система управления, которая не требует определенного количества времени и денег для подготовки кадров, затрат на непрерывное образование и т.д.

Следует отметить, что для раскрытия потенциала сотрудников и поиска талантливых людей, которые способны привнести в компанию новые креативные идеи, реализовать новые возможности, возникающие с развитием информационных технологий, необходимы новые подходы к управлению персоналом. Поэтому мы считаем, что компании могут использовать следующие методы управления талантами [28, с. 36]:

а) бренд работодателя. Данный метод формирует репутацию организации как работодателя, которая требует постоянного совершенствования. Каждое действие по отношению к персоналу производит впечатление на кандидатов и сотрудников, что формирует бренд работодателя и способность нанимать и удерживать талантливых людей;

б) вовлеченность персонала. Вовлеченность влияет на то, как сотрудник работает, с какой эффективностью, и какой результат он показывает. Когда таланты лояльны к компании – они мотивированы достигать высокого уровня эффективности. Создание условий для работы талантов и демонстрация их значимости в компании является ключевой задачей руководителя организации;

г) управление эффективностью. Неотъемлемой частью управления талантами является контролирование и повышение их производительности. В качестве направлений повышения эффективности сотрудников можно выделить внедрение системы мотивации персонала, повышение уровня

культуры управления, контроль квалификационных требований, оптимизация организационной структуры и т.д.;

д) наличие кадрового резерва. Данный метод способствует бесперебойному функционированию компании и развитию бизнеса в условиях дефицита кадров на рынке труда, а также повышает лояльность, вовлеченность и уровень мотивации персонала. Сотрудники, находящиеся в составе кадрового резерва компании, будут чувствовать свою востребованность и реальную перспективу получения желаемой должности;

е) обучение и развитие. Является необходимым аспектом профессиональной деятельности каждого талантливого сотрудника, поскольку помогает персоналу оставаться в курсе актуальных знаний и технологий работы, повышает их компетентность и позволяет эффективно выполнять свои трудовые обязанности. Кроме того, следует отметить, что обучение, направленное на развитие навыков, которые в меньшей степени передаются другим организациям, положительно влияет на удержание талантов, особенно потому, что таланты становятся все более мобильными.

Внедрение и грамотное использование систем управления талантами помогает компаниям выйти на новый уровень. Предложенные методы управления талантами обуславливают эффективность привлечения, удержания и развития талантов в организации.

Основными тенденциями в развитии систем управления талантами в последнее время являются [25, с. 92]:

- специализация экспертных знаний, умений и компетенций;
- мобильность персонала, как новый способ для планирования передачи знаний и опыта;
- инновационные технологические решения, которые служат для реализации специальных функций, таких как осуществление поиска «талантов» через онлайн – сервисы, веб – сайты или социальные сети;
- интегрированность, которая совмещает наиболее важные и значимые функциональные возможности в одном решении;

- измерение эффективности соответствующих программ.

Последнее особенно важно, и является, на наш взгляд, краеугольным камнем всей системы. Следовательно, стоит отметить необходимость реализации программ управления талантами для повышения конкурентоспособности компаний. Одной из таких программ предлагается программа, которая включает следующие разделы, отраженные на рисунке 4.

Рост эффективности компании возможен только тогда, когда будет правильно организована программа управления талантами в фирме. Программа развития молодых талантов может быть разработана в форме индивидуальных планов развития каждого из них. Индивидуальный план - это перечень мероприятий, объединенных с целью повышения эффективности работы сотрудника и направленных на его профессиональный рост.

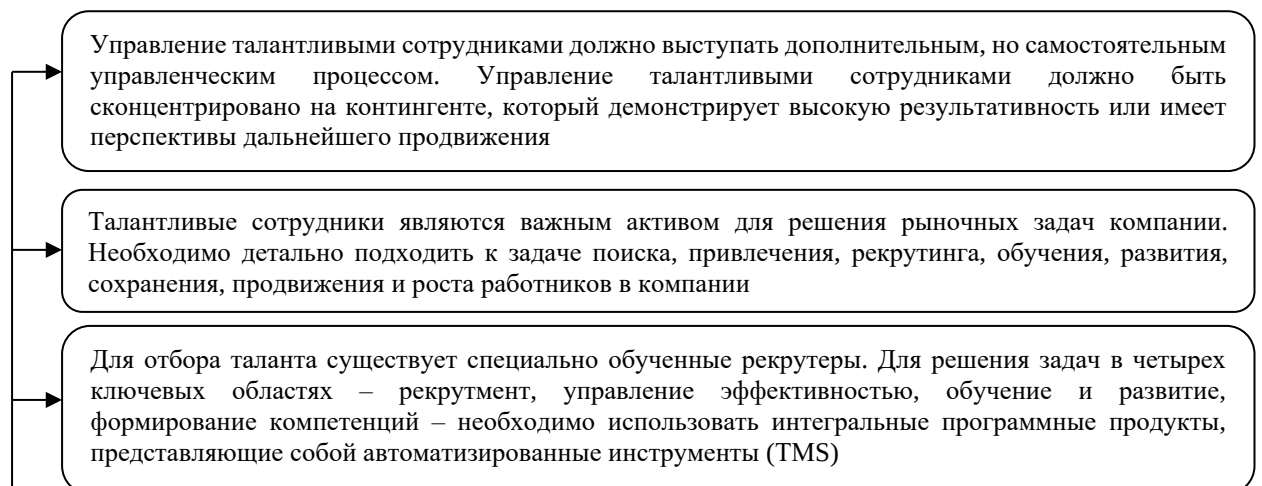
Индивидуальный план развития составляется поэтапно [23, с. 162].

а) подготовительный этап – предполагает оценку текущих компетенций сотрудника (данный этап проводится при оценке на этапе выявления талантов среди молодых специалистов);

б) определение приоритетов развития работника в соответствии с целями компании;

в) составление таблицы с согласованными приоритетами развития, перечнем развивающих мероприятий. Указываются способы и сроки развития компетенций;

г) согласование плана с руководителем или другим лицом принимающим решение.



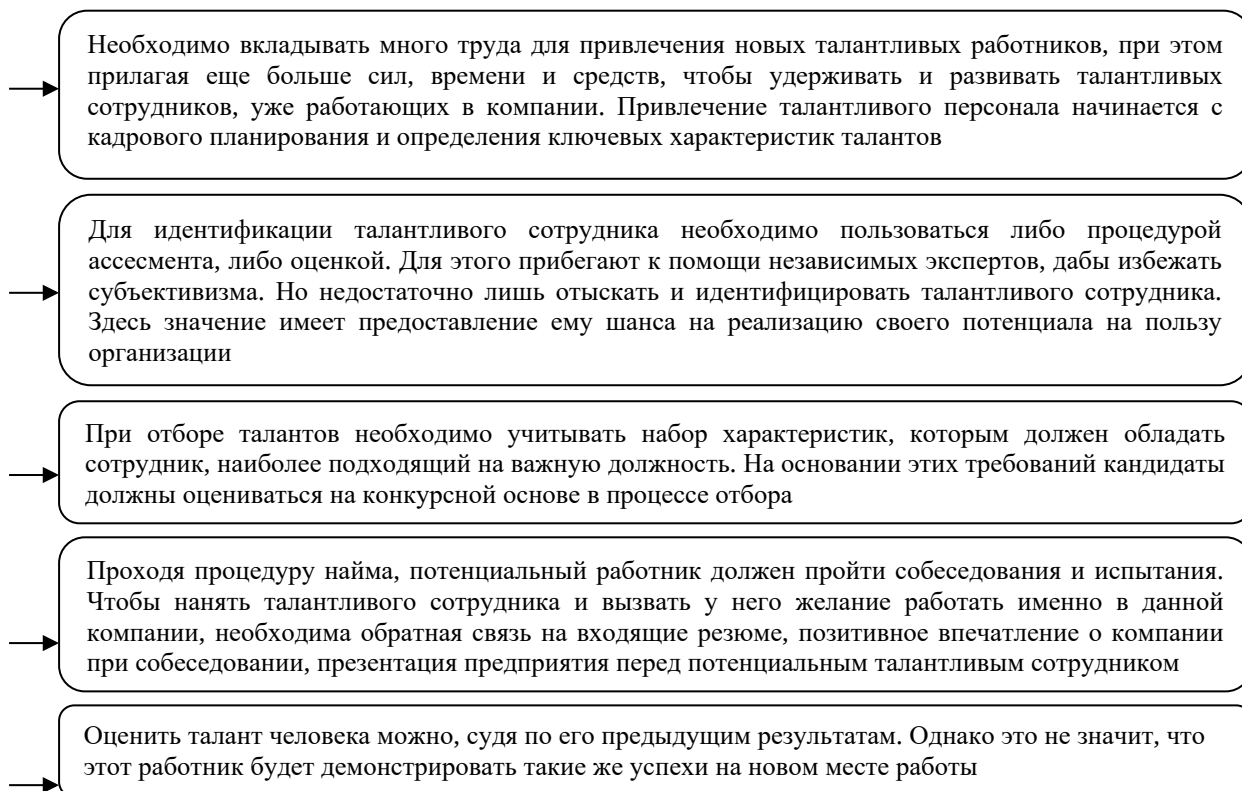


Рисунок 4 – Программа управления талантами компании, направленная на повышение ее эффективности [7, с. 47]

На основе создания программа управления талантами компании, направленной на повышение ее эффективности можно сделать вывод о том, что внедрение этой программы требует от организации решения ряда важных предварительных внутриорганизационных задач: понимания сущности организационного таланта, определения возможных категорий талантливых сотрудников, критериев и набора диагностических процедур для отнесения конкретного сотрудника к определенной категории таланта, выделения необходимых структурных элементов системы управления талантами и отбора лучших с точки зрения целей и возможностей конкретной организации практик управления талантами для каждого из элементов системы управления талантами.

Для выявления и развития талантов, нами предлагается следующий разработанный алгоритм (рисунок 5).

Эффективность системы управления талантами оценивается по показателям текучести ключевых сотрудников. В том случае, если уровень текучести небольшой, можно считать, что основные направления деятельности системы - привлечение, удерживание и развитие ключевых сотрудников в компании, реализуются корректно.

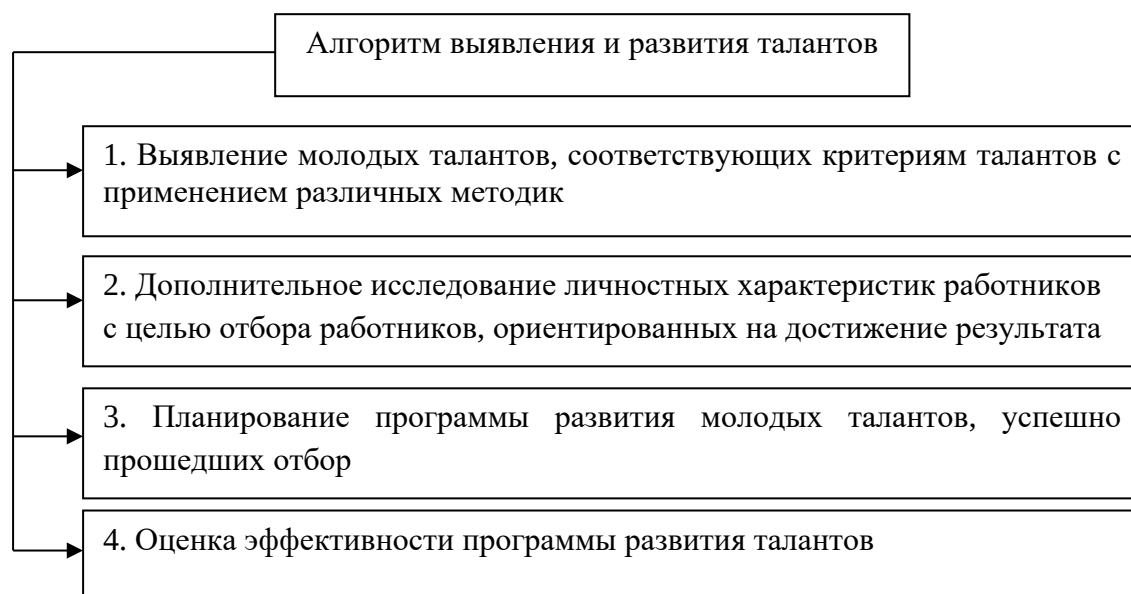


Рисунок 5 – Алгоритм выявления и развития талантов [5,с.55]

Для эффективного управления указанные выше процессы должны быть интегрированы в единую систему и полностью соответствовать стратегии компании. Однако стоит отметить, что не все перечисленные элементы имеют место быть в системе в обязательном порядке. Каждая организация выстраивает систему исходя из собственных целей, стратегии. Но основными направлениями являются привлечение, развитие и удержание талантов в организации [22, с. 78].

Таким образом, в современных условиях развития важным элементом устойчивого функционирования организации являются человеческие ресурсы – персонал компаний. Особую ценность приобретают высокопроизводительные и талантливые работники, которые способны быстро обучаться и адаптироваться к стремительным изменениям внешней среды, а также обладают рядом уникальных умений, знаний и навыков в

определенной сфере экономики. Компании, приумножающие таланты среди сотрудников, могут рассчитывать на эффективное функционирование организации в долгосрочной перспективе.

Выводы по 1-ой главе

Под управлением талантами следует понимать набор инструментов, направленных на привлечение и развитие сотрудников с высоким потенциалом. Управление талантами - это самостоятельный управленческий процесс. Управление талантами фокусируется на людях, которые демонстрируют высокие результаты или имеют потенциал для дальнейшего продвижения в компании.

Процессы управления талантами в организации должны быть систематическими и комплексными, что позволит снизить количество проблем и добиться максимальной эффективности. Следует отметить, что каждый сотрудник должен чувствовать, что его вклад не игнорируется и что его выделяют за хорошие результаты. Важнейшим условием создания системы управления талантами в компании является внедрение этой системы в организационную структуру и корпоративную культуру организации. Только при этих условиях система может эффективно функционировать.

ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО РАЗРАБОТКЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТЛИВЫМИ СОТРУДНИКАМИ НА ПРИМЕРЕ 3 ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС РОССИИ ПО ЧЕЛЯБИНСКОЙ ОБЛАСТИ

2.1 Анализ эффективности существующей системы управления талантливymi сотрудниками на примере 3 ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области

Федеральное Государственное казенное учреждение «3 отряд Федеральной противопожарной службы по Челябинской области» входит в

систему Министерства Российской Федерации по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий (МЧС России) (далее 3 ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области).

3 ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области является некоммерческой организацией в форме федерального государственного казенного учреждения и находится в ведении МЧС России.

Дата регистрации: 22.01.2009.

Учредителем Учреждения является Российская Федерация.

Основной вид деятельности: деятельность по обеспечению пожарной безопасности.

Дополнительные виды деятельности:

- управление эксплуатацией жилого фонда за вознаграждение или на договорной основе;
- деятельность по обеспечению безопасности в чрезвычайных ситуациях прочая.

3 ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области создано в целях обеспечения пожарной безопасности, предупреждения и ликвидации чрезвычайных ситуаций на территории Челябинской области.

Основными задачами 3 ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области являются:

- 1) организация и осуществление государственного пожарного надзора на территории Российской Федерации, за исключением объектов, государственный пожарный надзор на которых отнесен в соответствии с законодательством Российской Федерации к компетенции иных государственных органов;
- 2) организация и осуществление профилактики пожаров;
- 3) осуществление тушения пожаров в населенных пунктах, организация и осуществление тушения пожаров в закрытых административно-территориальных образованиях, особо важных и режимных организациях, в

которых создаются специальные и воинские подразделения, в организациях, в которых создаются объектовые подразделения федеральной противопожарной службы Государственной противопожарной службы, на объектах, охраняемых договорными подразделениями федеральной противопожарной службы Государственной противопожарной службы, а также при проведении мероприятий федерального уровня с массовым сосредоточением людей, проведение аварийно-спасательных работ, спасение людей и имущества при пожарах;

4) координация деятельности других видов пожарной охраны в порядке, установленном законодательством Российской Федерации;

5) осуществление научно-технического обеспечения пожарной безопасности и координация научных исследований в области пожарной безопасности.

З ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области осуществляет на основе заданий МЧС России за счет средств федерального бюджета следующие основные виды деятельности (функции):

- осуществление профилактики пожаров и их тушения в населенных пунктах, а также проведение аварийно-спасательных работ, спасения людей и имущества при пожарах на территории Челябинской области;

- организация и осуществление тушения крупных пожаров и проведения аварийно-спасательных работ на территории населенных пунктов Челябинской области, а также пожаров на объектах, критически важных для национальной безопасности страны, других особо важных пожароопасных объектах, особо ценных объектах культурного наследия России;

- проведение аварийно-спасательных и других неотложных работ в чрезвычайных ситуациях;

- радиационная и химическая разведка на маршрутах ввода сил и средств федеральной противопожарной службы;

– проведение мероприятий в области противопожарной пропаганды на территории Челябинской области.

В своей деятельности 3 ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области руководствуется Конституцией Российской Федерации, законодательными и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, нормативными правовыми актами МЧС России, других федеральных органов исполнительной власти в части, касающейся установленных видов деятельности, и Уставом.

К нормативно правовым актам, определяющим полномочия 3 ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области относятся:

– Указ Президента Российской Федерации от 12 мая 2008 года № 724 Вопросы системы и структуры федеральных органов исполнительной власти;

– Федеральный закон от 21 декабря 1994 года № 68-ФЗ «О защите населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера»;

– Федеральный закон от 21 декабря 1994 года № 69-ФЗ «О пожарной безопасности»;

– Федеральный закон от 29.07.2017 г. № 244-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «Технический регламент о требованиях пожарной безопасности»;

– Федеральный закон от 23.06.2016 г. № 182-ФЗ «Об основах системы профилактики правонарушений в РФ»;

– Федеральный закон от 23.05.2016 г. № 141-ФЗ «О службе в федеральной противопожарной службе Государственной противопожарной службы и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации»;

– Федеральный закон от 18.05.2016 г. № 141 «О службе в федеральной противопожарной службе Государственной противопожарной службы и

внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации».

Деятельность 3 ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области строится в соответствии с принципами уважения прав и свобод человека и гражданина, законности, гуманизма, гласности, на основе взаимодействия с другими органами государственной власти, органами местного самоуправления, общественными объединениями и гражданами, сочетания единоначалия в решении вопросов служебной деятельности и коллегиальности при их обсуждении, персональной ответственности лиц рядового и начальствующего состава и лиц, не имеющих специальных званий за состояние дел на порученном участке и выполнение отдельных поручений.

Государственный контроль деятельности Учреждения осуществляется в порядке, определенном законодательными и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, нормативными правовыми актами МЧС России, а также в форме инспектирования, комплексных и целевых проверок финансовой, хозяйственной и других видов деятельности.

Внутренний контроль деятельности Учреждения в установленном порядке осуществляют в пределах своей компетенции соответствующие должностные лица. Для проверки деятельности отдельных служб начальником Учреждения создаются комиссии, которые реализуют установленный им объем полномочий.

Управление 3 ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области осуществляется в соответствии с законодательными и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, нормативными правовыми актами и иными распорядительными документами МЧС России, а также Уставом.

3 ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области возглавляет начальник. Назначение и освобождение от занимаемой должности начальника Учреждения осуществляется в установленном МЧС России порядке.

Руководство конкретными направлениями деятельности 3 ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области в соответствии с

распределением обязанностей осуществляют заместители начальника 3 ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области.

Структура и штатное расписание 3 ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области утверждается в порядке, определенном МЧС России.

В 2023 году среднесписочная численность работников 3 ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области составила 603 человек. Штатное расписание представлено в приложении 1.

Структура управления 3 ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области представлена на рисунке 1 приложение 2.

Проанализировав данную структуру, можно сделать вывод о том, что в Учреждении применяется линейно-функциональная организационная структура. По-другому её также называют штабной.

Штатная численность в 2022 году с учетом штатного расписания составляет - 815 единиц, из них:

- военнослужащих – 586,
- гражданский персонал с учетом штатного расписания – 229 единиц.

Списочная численность с учетом штатного расписания составляет - 595 единиц, из них:

- военнослужащих – 426,
- гражданский персонал с учетом штатного расписания – 169 единиц.

Штатная численность в 2023 году с учетом штатного расписания составила – 889 единицы, из них:

- военнослужащих – 613 единиц,
- гражданский персонал с учетом штатного расписания – 276 единиц.

Списочная численность в 2023 году с учетом штатного расписания составляет - 603 единицы, из них:

- военнослужащих – 427 единицы,
- гражданский персонал с учетом штатного расписания – 176 единиц.

Сравнительный анализ штатной и списочной численности 3 ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области в 2022-2023 году по результатам ежегодных проверок представлен в таблице 1.

Таблица 1

Штатная и списочная численность 3 ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области с учетом штатного расписания

№	Показатель	Количество, чел.	
		2022 год	2023 год
1	Штатная численность, в т.ч.:	815	889
	военнослужащих	586	613
	гражданский персонал	229	276
2	Списочная численность, в т.ч.:	595	603
	военнослужащих	426	427
	гражданский персонал	169	176
3	Укомплектованность, в %	73%	67,8%

Таким образом, можем сделать вывод о том, что в 2023 году произошло увеличение штатной численности, как за счет военнослужащих, так и за счет гражданского персонала, с одновременным уменьшением списочной численности, в основном за счет уменьшения количества военнослужащих. Что привело к некоторому падению показателей (на 5,2%) по укомплектованности, которые и так достаточно низкие.

Комплектование 3 ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области осуществляется:

- офицерский состав – за счет выпускников АГЗ МЧС России.
- военнослужащие по призыву - согласно директивам и распоряжений МЧС России.
- комплектование военнослужащих по контракту - в связи с отсутствием дополнительных лимитов бюджетных обязательств в 2022 году

было принято на военную службу по контракту 4 человека; в 2023 году был принят на военную службу по контракту 31 человек.

Таким образом, 3-й пожарно-спасательный отряд ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области является структурным подразделением Главного управления МЧС России по Челябинской области. Основной целью, которого, является деятельность по обеспечению пожарной безопасности.

В 3 ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области организацией кадровой системы занимается менеджер по персоналу.

В таблице 2 представлены основные должностные обязанности менеджера по персоналу 3 ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области.

Таблица 2

Должностные обязанности менеджера по персоналу 3 ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области

Должность	Должностные обязанности
Менеджер по персоналу	1. Организует работу по комплектованию учреждения, специалистами, рабочими в соответствии с квалификационными требованиями по замещаемым должностям.
	2. Осуществляет подбор кандидатов и формирование кадрового резерва для назначения на должности.

Продолжение таблицы 2

Должность	Должностные обязанности
	3. Обеспечивает проведение конкурсов на замещение вакантных должностей государственной гражданских служащих, аттестаций, прохождение государственными гражданскими служащими испытания при замещении должностей.
	4. Организует переподготовку и повышение квалификации государственных гражданских служащих
	5. Принимает участие в подготовке необходимых материалов для аттестационной комиссии.
	6. Ведет информацию о количественном, качественном составе работников

Основа кадровой системы З ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области – ориентация на конкретного сотрудника, его восприятие своей роли в текущем и будущем учреждения.

Цель кадровой системы - привлечение и удержание высококлассных специалистов.

Основными задачами З ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области при реализации кадровой системы являются:

- достижение высокой мотивации труда работников;
- создание прямой заинтересованности работников в достижении высоких результатов;
- всестороннее развитие личностных и профессиональных качеств работников;
- высокая социальная защищенность работников З ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области - предоставление всех гарантий, предусмотренных трудовым законодательством, а также дополнительных социальных гарантий работникам учреждения.

Основные направления кадровой системы З ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области:

- оптимизация численности персонала;
- организация подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала;
- обеспечение задач качественного формирования и эффективного использования кадрового персонала;
- совершенствование системы формирования и работы с резервом кадров, обеспечение карьерного роста и продвижения молодых специалистов;
- внедрение современных методик компенсации и мотивации труда;
- осуществление эффективной кадровой политики, используя новейшие кадровые технологии;

- создание условий для обеспечения социально-экономических потребностей работников.

Кадровая система включает в себя следующие аспекты:

- организационно-штатная политика (планирование потребности, набор, перемещение, увольнение,); организационно-трудова́я политика (условия труда, техника безопасности);

- информационная политика (принципы системы движения информации);

- политика развития персонала (принципы подготовки программ обучения персонала);

- оценка результатов деятельности.

Регулирование социально-трудовых отношений работников 3 ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области производится коллективным договором. Порядок прохождения службы сотрудниками и предоставления им социальных гарантий осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации.

В настоящее время для всех составляющих личного состава 3 ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области (военнослужащим, сотрудникам ФПС, государственным гражданским служащим и работникам) имеется отдельная законодательная основа прохождения службы:

- прохождение службы военными кадрами регламентировано Федеральным законом «О воинской обязанности и военной службе» № 53-ФЗ от 28.03.1998 и Положением о порядке прохождения военной службы, утвержденным Указом Президента Российской Федерации от 16.09.1999 № 1237;

- прохождение службы сотрудниками (лицами, имеющими специальные звания рядового и начальствующего состава) регламентировано Положением о службе в органах внутренних дел Российской Федерации,

утвержденного постановлением Верховного Совета Российской Федерации от 23.12.1992 № 4202-1;

– прохождение государственной гражданской службы регламентировано Федеральным законом «О государственной гражданской службе Российской Федерации» № 79-ФЗ от 27.07.2004г.;

– для категории работников все вопросы трудовых отношений регламентированы Трудовым кодексом Российской Федерации.

Элементами кадровой системы 3 ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области являются:

- 1) политика подбора и отбора кадров;
- 2) политика адаптации кадров;
- 3) политика аттестации персонала;
- 4) политика повышения квалификации и переподготовки кадров.

На рисунке 2 схематично представлена система кадровой системы, действующая в 3 ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области.

Привлечение кандидатов в 3 ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области на замещение вакантных должностей осуществляется сотрудниками кадровых служб государственных органов, ответственными за данную работу, посредством применения процедуры внутреннего и внешнего привлечения.

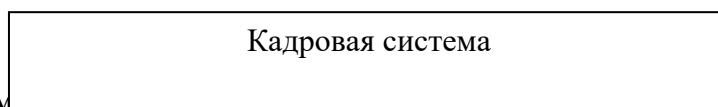


Рис.2. Система кадровой системы 3 ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области

При принятии решения о проведении конкурса (отбора без проведения конкурса), а также после определения используемых методов оценки и разработки заданий кадровая служба государственного органа одновременно на официальном сайте государственного органа в сети Интернет, а также на Портале (в соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации от 4 марта 2011 г. № 149 «О федеральной государственной

информационной системе «Федеральный портал управленческих кадров») размещает объявление о приеме документов для участия в конкурсе (отборе без проведения конкурса), а также иную информацию в соответствии с Указом № 112.

Согласно статье 21 Федерального закона № 79-ФЗ на гражданскую службу вправе поступать граждане Российской Федерации, достигшие возраста 18 лет, владеющие государственным языком Российской Федерации и соответствующие установленным квалификационным требованиям.

Квалификационные требования, предъявляемые к должностям гражданской службы, определены статьей 12, а также подпунктом 1 пункта 2 статьи 47 Федерального закона № 79-ФЗ. Исходя из совокупности данных норм Федерального закона № 79-ФЗ, в число квалификационных требований к должностям гражданской службы входят следующие требования:

- к уровню профессионального образования;
- стажу гражданской службы (государственной службы иных видов) или стажу (опыту) работы по специальности, направлению подготовки;
- к уровню и характеру профессиональных знаний и навыков, необходимых для исполнения должностных обязанностей.
- стажу гражданской службы (государственной службы иных видов) или стажу (опыту) работы по специальности, направлению подготовки;
- к уровню и характеру профессиональных знаний и навыков, необходимых для исполнения должностных обязанностей.

На службу принимаются в добровольном порядке граждане Российской Федерации не моложе 18 и не старше 35 лет независимо от национальности, пола, социального происхождения, имущественного и должностного положения, отношения к религии, убеждений, принадлежности к общественным объединениям, способные по своим деловым, личным и нравственным качествам, образованию и состоянию здоровья выполнять

служебные обязанности. В учебные заведения МЧС России могут приниматься лица, не достигшие 18 лет, имеющие среднее образование.

На должности рядового и младшего начальствующего состава принимаются граждане, имеющие образование не ниже среднего.

На должности среднего и старшего начальствующего состава принимаются граждане, имеющие соответствующее среднее специальное или высшее образование по специальности «пожарная безопасность».

Кандидаты на службу должны иметь хорошую физическую подготовку, высокие морально-деловые качества и прошедшие службу в Вооруженных силах РФ.

При приеме граждан на службу проводятся их психофизиологическое исследование, тестирование в отношении наличия алкогольной, наркотической и иной токсической зависимости.

Для привлечения гражданского персонала в 3 ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области имеются два возможных источника поиска персонала: внешние и внутренние.

Внутренним источником поиска персонала является размещение информации о вакансии внутри учреждения.

На основании заявки потребности в кадрах менеджер по персоналу информирует сотрудников об открытии вакансии. Получив заявления сотрудников, желающих пройти конкурс, менеджер по персоналу собирает и анализирует информацию о сотрудниках. После выбора кандидатов, наиболее соответствующих требованиям профессионального профиля, направляет анкетные данные о работниках руководителю подразделения, для которого осуществляется подбор. Изначально информация о требуемой вакансии размещается внутри учреждения среди сотрудников, рекламное объявление помещается на доске объявлений и распространяется электронным путем. Такой поиск персонала позволяет привлекать кандидатов на вакантную должность по рекомендациям знакомых и родственников, работающих в учреждении.

Если данный поиск кандидатов не приводит к положительному результату, то информация о вакансии размещается на: сайтах Hh.ru, Superjob.ru, раздел работы на Avito.ru., группы «ВКонтакте», газета «Rabota», объявление на уличных рекламных досках. В целях повышения качества процедур подбора персонала, хранения и пользования данными о подборе 3 ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области ведется База данных о соискателях. При публикации вакансии в СМИ или на специализированных сайтах информация об этой публикации заносится в базу данных. Эта информация содержит сведения о дате открытия вакансии, дате окончания срока публикации, уникальный код вакансии, название самого СМИ или веб-сайта, где публикуется вакансия, а также указание на рубрику или раздел, в котором она опубликована. В базу данных эту информацию заносит менеджер по персоналу. Подача информации на поиск кандидатур в кадровые агентства 3 ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области не осуществляется. Перечень источников по поиску персонала за период с 2021 по 2023 гг. представлен в таблице 3.

Таблица 3

Перечень источников по поиску гражданского персонала за период с 2021 по 2023 гг. 3 ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области

Источники	Кол-во обратившихся кандидатов, чел.	Кол-во обратившихся кандидатов, %	Потраченные суммы, руб.	Потраченные суммы, %
1. Сайт Hh.ru	37	18,9	45000	15,8
2. Сайт Superjob.ru	28	14,3	36000	12,6
3. Avito.ru	21	10,8	40200	14,1
4. Группа «ВКонтакте»	36	18,5	35400	12,4
5. Группа в вк 1	27	13,8	31800	11,2
6. Группа в вк 2	14	7,2	36000	12,7
7. Газета «Rabota»	18	9,3	27000	9,5

8. Объявление на уличных рекламных досках	14	7,2	33000	11,7
Всего	195	100	284400	100

На основе вышеприведенной таблицы целесообразно составить диаграмму (рисунок 3).

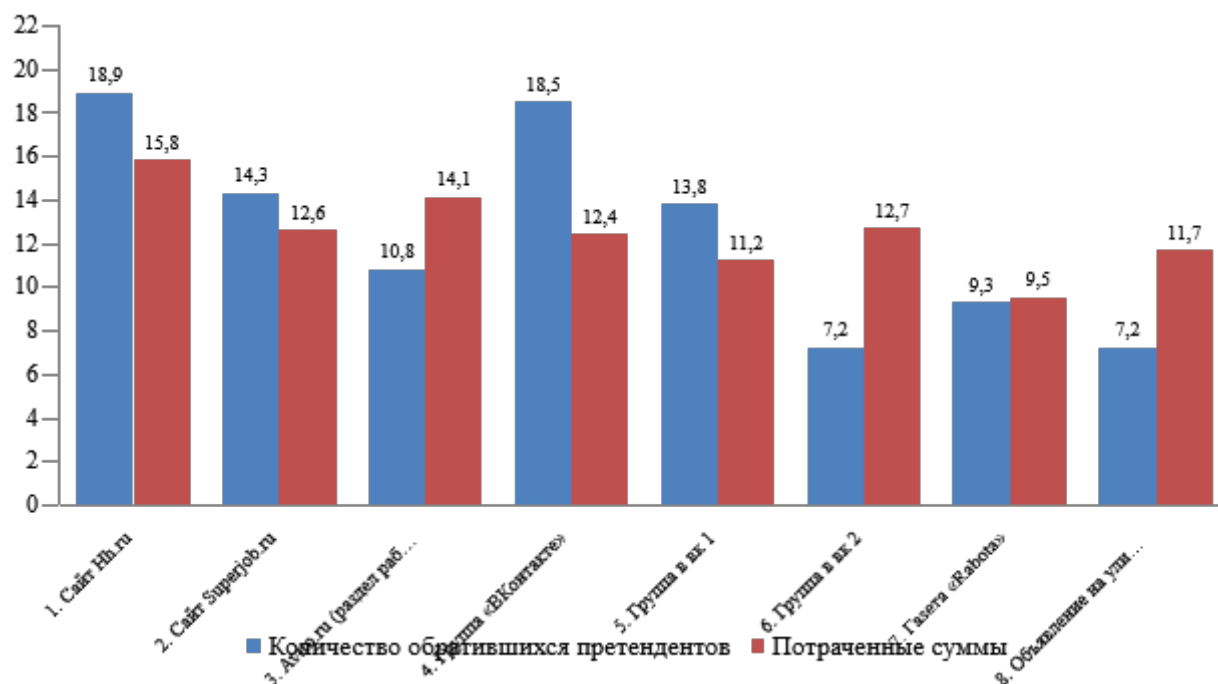


Рис.3. Статистика привлечения кандидатов на гражданские специальности за период с 2021 по 2023 гг. 3 ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области

Из данной диаграммы можно увидеть, что самым эффективным источником по привлечению является сайт Hh.ru. Данный сайт является лидером по количеству обратившихся кандидатов, но и следует учесть, что затраты на рекламную кампанию в данном источнике так же являются самыми наивысшими.

Менеджер по персоналу отбирает поступающие резюме по формально заявленным признакам (указанным в заявке) и проводит предварительное собеседование с кандидатом по телефону с целью уточнения резюме. В случае если замещение вакантной должности требует от кандидата особого знания

либо навыков в работе, допускается предварительное рассмотрение непосредственным руководителем присланных резюме до проведения собеседования с кандидатом. На данном этапе также проводится анализ биографических данных претендентов на должность, проверка рекомендаций с предыдущего места работы.

Анализ биографических данных проводит менеджер по персоналу при приёме на работу. Этот анализ применяется на первых этапах подбора персонала совместно с проверкой рекомендаций с предыдущего места работы. Результаты анализа представлены в таблице 4.

Таблица 4

Результаты процедуры - анализ биографических данных

Результат	2021г	2022г	2023г
Прошедшие предварительный отбор по результатам анализа биографических данных и проверки рекомендаций, чел.	12	10	13
Не прошедшие предварительный отбор по результатам анализа биографических данных и проверки рекомендаций, чел.	144	146	143

Проверка рекомендаций с предыдущего места работы.

Рекомендация с прошлых мест работы кандидата – документ выступающий одним из ключевых критериев при приеме на работу в 3 ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области. Для учреждения это один из способов узнать объективную информацию о личных и профессиональных качествах будущего сотрудника.

Вновь принимаемый кандидат на должность лично в письменном виде предоставляет данную рекомендацию от предыдущего работодателя. После чего менеджер по персоналу проверяет информацию, представленную в рекомендательном письме по телефону.

После проверки рекомендаций с предыдущего места работы менеджер по персоналу проводит собеседование с сотрудником претендующим на вакантную должность.

Перед началом собеседования кандидат заполняет стандартный бланк анкеты, представляет резюме, рекомендательные письма, документы. В ходе первичного собеседования с кандидатом происходит уточнение информации, представленной в резюме, и определение соответствия кандидата требованиям, указанным в заявке на подбор персонала. По окончании встречи менеджер по персоналу принимает решение о целесообразности дальнейших переговоров с кандидатом. В случае целесообразности дальнейших переговоров с кандидатом менеджер по персоналу сообщает своё мнение непосредственному руководителю.

Непосредственный руководитель вакантной должности проводит отборочное собеседование с кандидатом.

По итогам за период 2021-2023 гг были получены следующие результаты, отображенные в таблице 5.

Таблица 5

Результаты процедуры - собеседование с непосредственным руководителем

Результат	2021г	2022г	2023г
Соответствие достигнутых результатов с запланированными	12	10	13
Не соответствие достигнутых результатов с запланированными	48	50	57
Прошедшие собеседование кандидаты и принятые на должность	12	10	13

Результаты процедуры – собеседование с непосредственным руководителем представим в виде динамики (рисунок 4).

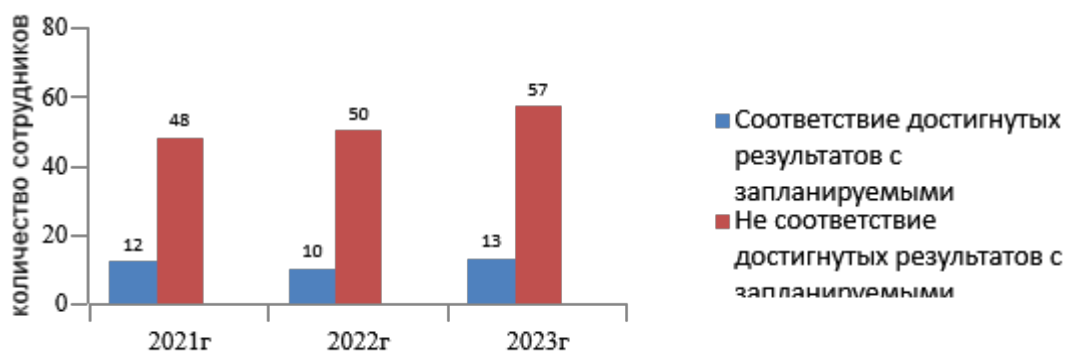


Рис. 4. Соответствие достигнутых результатов с запланированными по результатам собеседования

Данные получены на основе анализа информации в специальных бланках, заполняемых по итогам проведения собеседований.

Тестирование (выявление степени развития профессиональных и отдельных деловых качеств) 3 ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области проводится по следующим методикам:

- определение профессиональных склонностей - Л. Йовайши;
- Тест-опросник «Коммуникативные и организаторские склонности (КОС-2)»;
- Тест Минцберга «Определение управленческих ролей»;
- Тест Томаса-Килманна Оценка способов реагирования в конфликте.

Принятие решения о приеме на работу осуществляется начальником отряда, после чего кандидату делается предложение о работе и совместно с ним определяется дата его выхода на работу, которые фиксируются в приказе после заявления соискателя о принятии на работу.

После того как кандидата утверждают на должность, составляется трудовой договор. Трудовой договор подписывается сотрудником, нанимаемым на работу, и передается начальнику отряда, где данный договор визируется.

Трудовой договор, подписанный начальником отряда, является основанием для оформления приема сотрудника на работу.

Прием на работу оформляется приказом.

Претенденты назначаются на должность, после испытательного срока, который 3 ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области составляет 1 месяц.

Оперограмма процедуры проведения отбора и подбора 3 ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области для гражданского персонала представлена в таблице 6.

Таблица 6

Оперограмма процедуры проведения отбора и подбора персонала 3 ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области для гражданского персонала

Процедуры	Исполнители			
	Начальник отряда	Менеджер по персоналу	Руководители подразделений	Претенденты на должность
1. Формирование и подача заявки от линейных руководителей				
2. Поиск претендентов				
3. Отбор резюме				
4. Первичное собеседование кандидатов на должности				
5. Собеседование с непосредственным руководителем				
6. Тестирование				

Таким образом, большинство функций осуществляет менеджер по персоналу.

Оценка закрепления вновь принятых сотрудников (гражданского персонала) 3 ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области за период 2021-2023 гг. представлены в таблице 7.

Таблица 7

Структура движения вновь принятых сотрудников (гражданского персонала) 3 ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области за 2021-2023гг., чел.

Показатель	2021г	2022г	2023г
Принято	12	10	13
Уволено	8	6	15
Закрепляемость специалистов (% к принятому количеству работников)	33,3	40	15,38

Данные таблицы 7 представлены на рисунке 5.



Рис. 5. Структура движения вновь принятых сотрудников

**(гражданского персонала) 3 ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по
Челябинской области за 2021-2023гг., чел.**

Анализируя структуру движения вновь принятых сотрудников (гражданского персонала) 3 ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области за 2021-2023гг. можно сказать следующее, процент закрепляемости молодых специалистов рекордно снизился в 2023 году по сравнению с предыдущими годами.

Рассчитаем, какие затраты несет 3 ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области, связанные с поиском и привлечением специалистов. Результаты расчетов представлены в таблице 8.

Таблица 8

**Затраты 3 ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области,
связанные с поиском и привлечением специалистов за 2021-2023гг.**

Показатель	2021г	2022г	2023г
Количество специалистов, прошедших испытательный срок и приступивших к работе, чел.	12	10	13
Количество молодых специалистов, уволившихся по собственному желанию, чел.	8	6	15
Ставка базовой заработной платы, руб.	20000	20000	20000
Финансовые затраты на поиск и привлечение одного специалиста, руб.	604,2	604,8	605,10
Финансовые затраты на специалистов приступивших к работе, руб.	7 250,4	6 048	7 866,3
Избыточные финансовые расходы (работники уволились), руб.	4 833,6	3 628,8	9 076,5
Общие финансовые расходы, связанные с привлечением молодых специалистов, руб.	12 084	9 676,8	16942,8

На рисунке 6 представлено сопоставление общих финансовых расходов 3 ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области, связанных с

привлечением молодых специалистов и показан размер избыточных финансовых расходов, связанных с тем, что молодые специалисты уволились из учреждения до или непосредственно после окончания процесса стажировки.



**Рис.6. Сопоставление общих и избыточных расходов
З ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области связанные с
поиском и привлечением специалистов за 2021-2023гг.**

Таким образом, как наглядно видно из рисунка 6 и данных таблицы 8, З ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области несет значительные избыточные финансовые расходы, связанные с поиском и привлечением молодых специалистов.

Рассмотренные методы системы отбора и подбора, решают далеко не весь комплекс вопросов, связанных с системой отбора и подбора персонала З ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области. Каждый из методов охватывает одну из граней комплексной оценки и не является достаточно объективным в силу своей узкой направленности и спецификой решения конкретной задачи. Так собеседование является весьма субъективной процедурой, зависящей также от профессионализма руководителя как оценщика. Другой метод, такой как анализ биографических данных не

способен решить вопросы, связанные с оценкой деловых и личностных качеств персонала.

Для повышения профессиональных знаний сотрудников, а также для восполнения квалифицированных кадровых ресурсов, формирования резерва кадров на выдвижение и перемещение в 3 ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области существует целая система развития государственных гражданских служащих.

В соответствии с данной системой развития организация обучения персонала в 3 ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области предполагает ряд связанных друг с другом этапов:

- 1) определение потребности в развитии государственных гражданских служащих;
- 2) планирование и разработка процесса обучения;
- 3) осуществление обучения;
- 4) оценка результатов обучения.

Менеджер по управлению персоналом 3 ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области определяет потребность в развитии сотрудников, которая определяется на уровне работника.

Методом определения потребности в развитии является оценка государственных гражданских служащих. Оценка персонала как процесс определения эффективности выполнения сотрудниками своих должностных обязанностей для достижения организационных целей позволяет выявить разрывы между наличным уровнем накопления человеческого капитала и требуемым уровнем его обучения на конкретном рабочем месте.

Система подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров 3 ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области предусматривает подготовку кадров по следующим уровням образования:

- профессиональная подготовка;
- начальное профессиональное образование;
- среднее профессиональное образование;

- высшее профессиональное образование;
- послевузовское профессиональное образование;

Кроме того, в системе МЧС России осуществляется дополнительное профессиональное образование (переподготовка и повышение квалификации), а также профессиональная подготовка.

Денежное довольствие сотрудников состоит из:

- месячного оклада в соответствии с замещаемой должностью;
- месячного оклада в соответствии с присвоенным специальным званием;
- ежемесячной надбавки к окладу денежного содержания за стаж службы (выслугу лет);
- ежемесячной надбавки к должностному окладу за квалификационное звание;
- ежемесячной надбавки к должностному окладу за особые условия службы;
- премии за добросовестное выполнение служебных обязанностей;
- иных дополнительных выплат.

В соответствии со статьей 79 Федерального закона от 23 мая 2016 г. № 141-ФЗ «О службе в федеральной противопожарной службе Государственной противопожарной службы и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» утвержден Порядок формирования кадрового резерва в федеральной противопожарной службе Государственной противопожарной службы.

Кадровый резерв формируется в целях своевременного и качественного комплектования младшего, среднего и старшего начальствующего состава в федеральной противопожарной службе Государственной противопожарной службы.

Кадровый резерв формируется из сотрудников, получивших рекомендации соответствующих аттестационных комиссий для выдвижения на вышестоящие должности.

Руководитель 3 ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области, ежегодно до 1 августа, направляет в Департамент кадровой политики МЧС России материалы на кандидатов, претендующих на замещение должностей младшего, среднего и старшего начальствующего состава, для включения в кадровый резерв Министра.

Касательно количественных показателей формирования и использования кадрового резерва 3 ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области выделим следующие показатели и сгруппируем их в таблице 9.

Таблица 9

**Показатели формирования и использования кадрового резерва 3 ПСО
ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области, человек**

Показатели	2021г	2022г	2023г
Количество человек, участвующих в конкурсе на включение в кадровый резерв, в том числе:	20	21	20
- на руководящие должности Учреждения;			
- на должности государственной службы в 3 ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области	3 17	9 12	4 16
Количество человек, участвующих в конкурсе на включение в кадровый резерв, в том числе:	20	21	20
- из числа военнослужащих 3 ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области;	8	4	3
- гражданский персонал	12	17	17
Количество человек, включенных в кадровый резерв, в том числе:	10	8	11
- на руководящие должности 3 ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области;	3	2	2
- на должности государственной службы в 3 ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области	7	6	9
Количество человек, включенных в кадровый резерв, в том числе:	10	8	11
- из числа военнослужащих Учреждения;	8	6	6
- гражданский персонал	2	2	5
Количество человек, получивших назначение на должности из кадрового резерва:	6	5	5
- на руководящие должности Учреждения;	1	2	2

- на должности государственной службы в Учреждения	5	3	3
Количество человек, получивших назначение на должности из кадрового резерва:	6	5	5
- из числа военнослужащих;	2	3	3
- гражданский персонал	1	2	2

Продолжение таблицы 9

Показатели	2021г	2022г	2023г
Количество человек, включенных в кадровый резерв и прошедших обучение (и/или переподготовку), в том числе:	6	5	5
- на руководящие должности Учреждения;	2	3	3
- на должности государственной службы	1	2	2

По данным, представленным в таблице 9, сделаем выводы о том, что в 2023 году продолжалась работа по формированию, подготовке и использованию резерва управленческих кадров 3 ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области. В течение 2023 года по результатам проведенных отборов в резерв управленческих кадров 3 ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области включено 15 человек.

По состоянию на 31.12.2023 года в резерве управленческих кадров состояло 11 человек, из них:

- 6 человек в перспективном резерве;
- 5 человека в резерве функционирования.

Таким образом, по итогам работы с резервом управленческих кадров в 2023 году на руководящую должность назначено 2 человека, трое из них назначены на должности государственной службы в 3 ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области.

Главный вывод, который можно сделать исходя из представленных в таблице 5 данных, что из назначенных на руководящие должности из кадрового резерва в 2021-2023 годах отсутствуют лица, не являющиеся государственными служащими. Что обуславливает следующую тенденцию: практическую невозможность попасть на руководящие должности 3 ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области, если лицо не является

государственным служащим или работником системы 3 ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области.

Организационная культура 3 ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области - это совокупность материальных, духовных и социальных ценностей, созданных и создаваемых сотрудниками в процессе трудовой деятельности и отражающих индивидуальность организации.

Уникальность организационной культуры 3 ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области основывается на ценностях защиты населения и территорий, соблюдения национальных интересов России, самоотверженного исполнения работниками любого ранга своего профессионального долга, декларировании самых высоких морально-этических принципов, осознании благородства своего труда.

Для 3 ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области России характерен бюрократический тип организационной культуры. Это проявляется в жёстком структурировании организации и строгом контроле деятельности служащих. Организацию объединяют официальная политика, формальные правила, дисциплина, подчинение, иерархичность и гарантия занятости.

Также в 3 ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области есть элементы командной организационной культуры. Совместная деятельность требует от пожарных доверительного сотрудничества внутри профессионального коллектива.

Для управления организационной культурой в 3 ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области используются следующие меры:

- постоянный контроль её состояния и социально-психологическая диагностика;
- пропаганда и обучение сотрудников образцам организационной культуры;
- подбор кадров, соответствующих присущей МЧС России организационной культуре;

– широкое использование церемоний, знаково-символических систем для поддержания и развития организационной культуры;

– изменение системы стимулирования и грамотное социально-психологическое управленческое воздействие на отдельных членов организации с целью изменения их социальных ролей.

Таким образом, результаты анализа сложившегося развития и удержания человеческих талантов 3 ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области показали, что используемые методы отбора персонала не отвечают в полной мере задаче комплексной и всесторонней оценке кандидатов на вакантные должности, в результате чего значительно ограничены возможности выбора наилучшего кандидата на вакантную должность, закрепляемость молодых специалистов находится на низком уровне. Ключевыми проблемами учреждения является неэффективная система отбора кадров и отсутствие взаимодействия с учебными заведениями для поиска кандидатов на ключевые должности.

Практика показывает необходимость совершенствования системы отбора кадров на службу (работу) или на учебу в образовательные учреждения. Недостаточно тщательный отбор на службу или на учебу является причиной того, что ежегодно увольняется со службы до 8% выпускников Академии гражданской защиты, а 3,5% сотрудников из числа старшего и среднего и 4,9% из числа младшего начальствующего и рядового состава ФПС увольняются, не прослужив и 1 года.

2.2 Программа разработки системы управления талантливymi сотрудниками на примере 3 ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области

На основе проведенного анализа было выявлено, основными проблемами 3 ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области в развитии и удержании человеческих талантов является:

1. Неэффективные методы отбора персонала.
2. Отсутствие взаимодействия с учебными заведениями для поиска кандидатов на ключевые должности.

Для выявленных проблем необходимо разработать рекомендации по их устранению.

Проблемы и пути решения представлены в таблице 10.

Таблица 10

Проблемы и пути решения

Проблемы	Мероприятия	Ожидаемый результат
Неэффективные методы отбора персонала	Внедрить метод отбора - прелиминаринг	1. Привлечение преуспевающих перспективных выпускников учебных заведений 2. Снижение текучести
Отсутствие взаимодействия с учебными заведениями для поиска кандидатов на ключевые должности	Заключить договор о сотрудничестве с Челябинским юридическим колледжем	1. Рост закрепляемости новых сотрудников 2. Повышение уверенности новых сотрудников в своем будущем

Далее, для решения выявленных проблем, рассмотрим предлагаемые мероприятия более подробно:

В настоящее время в учреждении применяются стандартные методы отбора персонала. По данным проведенным во второй главе работы было выявлено, что такие методы не эффективны при приеме на работу. Поэтому предлагается внедрить в практику работу 3 ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области такой метод отбора кадров как прелиминаринг.

Preliminaring (прелиминаринг) - привлечение к работе посредством производственной практики и стажировки перспективных молодых специалистов (студентов и выпускников учебных заведений), которые станут залогом успеха организации в будущем. Ожидается, что этот метод привлечет молодых, талантливых и перспективных выпускников, а также студентов старших курсов как на постоянную работу, так и на временную стажировку. Использование технологии прелиминаринг позволит 3 ПСО ФПС ГПС ГУ

МЧС России по Челябинской области постоянно привлекать в свои ряды перспективных выпускников учебных заведений, легко адаптировать их к своим нормам, стандартам работы и социально-психологическому климату, обеспечивая тем самым мощный плацдарм для своего будущего успеха.

В городе Челябинске специалистов для 3 ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области готовит Челябинский Юридический колледж.

Для снижения текучести кадров необходимо после окончания испытательного периода предусмотреть возможность для сотрудника участвовать в программе премирования. Премирование будет происходить по фиксированной ставке 3000 рублей в месяц, при отсутствии нареканий.

Ответственные за реализацию мероприятия: наставники (делают основное заключение о профессиональной пригодности специалиста), руководители подразделения (участвуют в оценке работника).

Для решения такой проблемы как: отсутствие взаимодействия с учебными заведениями для поиска кандидатов на ключевые должности, необходимо заключить договор о сотрудничестве с Челябинским Юридическим колледжем, согласно которому в начале учебного года 3 ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области будет проводить отбор студентов, начиная с третьего курса, по следующей схеме:

- собеседование в виде тестов с целью отбора наиболее заинтересованных и подготовленных студентов;
- стажировка с выплатой компанией стипендии студенту. В течение стажировки студент под руководством куратора-сотрудника выполняет конкретную задачу. Стажировка совмещается с производственной практикой;
- оформление на работу в учреждение в качестве стажера.

Контроль за прохождением производственной практики студента осуществляет преподаватель колледжа, который является руководителем практики и тесно взаимодействует с куратором-сотрудником учреждения, а также менеджером по персоналу.

Первое мероприятие «Внедрить метод отбора –прелиминаринг».

3 ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области предлагается применить прелиминаринг следующим образом:

1. Проведение презентации, знакомство студентов и выпускников с презентацией по поручению руководителя и на основании штатного расписания. Подготовка документов для заключения договоров на прохождение практики и стажировки.

2. Привлечение молодых выпускников к работе 3 ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области.

Для повышения эффективности подбора персонала 3 ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области рекомендуется реализовать следующую процедуру.

Студенты, проходящие стажировку 3 ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области, заполняют анкету, отправляют свое резюме в отдел кадров и проходят тесты. Согласно представленным документам (по окончании стажировки) сотрудник помещается в кадровый резерв и, исходя из потребности в нем, приглашается на работу.

При этом следует учитывать факультет и место стажировки, его профессиональные качества и способность к обучению. В случае необходимости в кадрах, предварительные кандидаты приглашаются на работу и проходят дополнительное собеседование по окончании стажировки.

Данная процедура позволяет привлечь в учреждение молодых и перспективных сотрудников, для которых сокращается период адаптации и обучения, а также повышает продуктивность их работы (на основе предварительного изучения их мотивационных потребностей).

Процесс отбора проходит в несколько этапов. Это: предварительное отборочное собеседование; заполнить анкету и заявку; интервью с менеджером по персоналу; тестовое задание; проверка рекомендаций. На основании этих данных принимается решение о приеме на работу. Основными критериями являются опыт, деловые качества, профессионализм, физические

качества, тип личности и потенциал кандидата. Качества, которыми должны обладать кандидаты, указаны в профиограмме или карте компетенций.

Профессиограмма состоит из нескольких разделов. В первом, учитывая перспективу задач З ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области, описывается общая характеристика профессии и ее значение. Затем, на основе детального изучения профессии, раздел с характеристиками рабочего процесса. Третий раздел включает информацию о психологических характеристиках, которые необходимо выполнять для выполнения профессиональных функций.

Процесс подбора с применением технологии прелиминаринг представлен нами на рисунке 7 и состоит из 8 этапов.

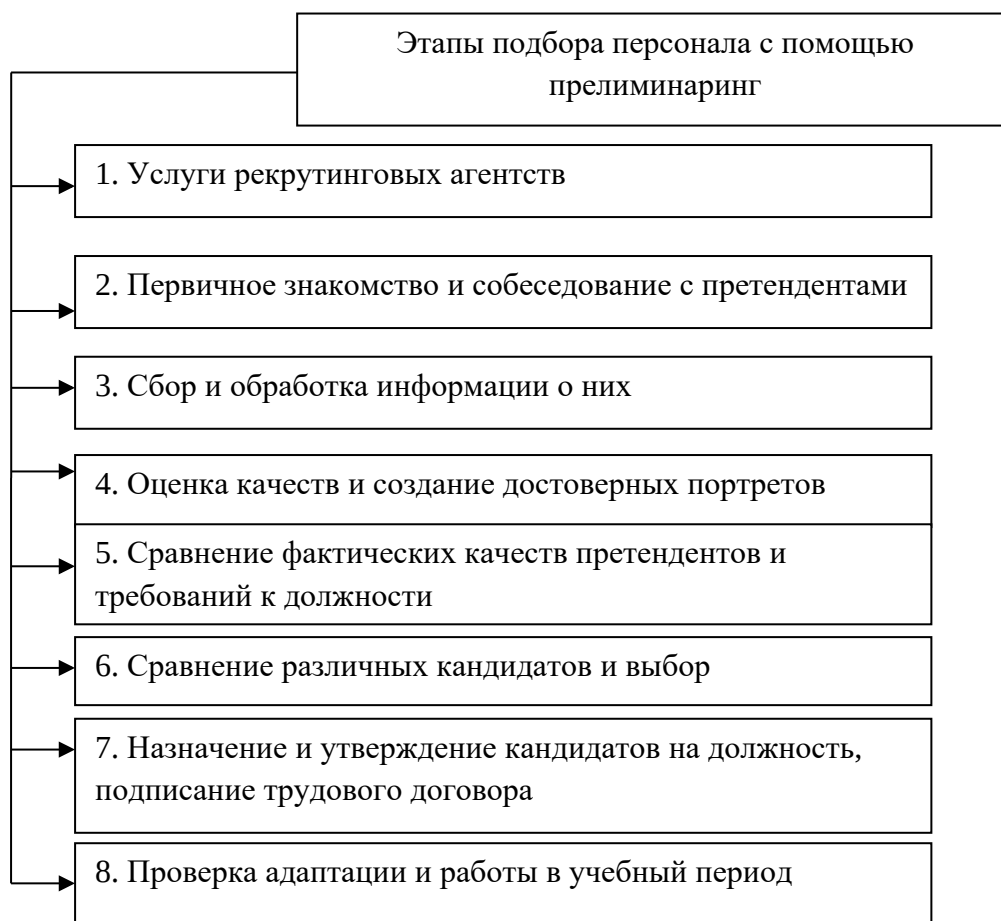


Рис.7. Процесс подбора с применением технологии прелиминаринг

В последнем разделе собраны все требования, касающиеся личности, деловых и профессиональных качеств сотрудников (черты характера,

способности, общая и профессиональная ориентация, знания, умения, психические качества, тип темперамента и т.д.).

Использование прелиминаринга позволяет быстро адаптироваться к корпоративной культуре новому сотруднику, уже прошедшего стажировку З ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области и зная его корпоративную культуру.

Преимущества этого метода набора очевидны. Учреждение не тратит никаких дополнительных материальных ресурсов и набирает молодых специалистов, которые уже имеют первоначальное представление о специфике работы, знают цели, которые ставятся перед сотрудниками учреждения. Эффективность использования данного метода основана на снижении затрат на поиск и адаптацию персонала.

Второе мероприятие «Заключить договор о сотрудничестве с Челябинским Юридическим колледжем».

После заключения договора о сотрудничестве с Челябинским Юридическим колледжем руководство З ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области выделяет для себя тот объем знаний, в ходе которых устанавливается достаточность знаний студента требованиям вакантной должности или профессии, которую он хотел бы занять. Для проверки знаний и умений для З ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области наиболее значимой темой является: тема «Общие принципы обеспечения пожарной безопасности».

Чтобы провести независимую оценку знаний и умений студентов работодателю нужны оценочные средства. Оценочные средства, которые применяет в своей практике колледж работодателю не подходят, потому что сфера интереса работодателя в них охвачена не полностью. Поэтому руководство З ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области в соответствии с требуемыми в работе знаниями прорабатывает задания и формирует предложения по их включению в учебную дисциплину «Пожарная безопасность» для Челябинского Юридического колледжа.

Предлагается взять те тестовые задания, которые были в колледже, выделить из них тот объем, который касается интереса работодателя, упорядочить наиболее значимые задачи по соответствующим темам.

Совместно с колледжем проводится перераспределение объемов учебных часов между дисциплинами в рамках дисциплины. Выполняются совместные разработки контрольно оценочных средств по рабочей программе учебной дисциплины. В рамках контрольно – оценочных средств 3 ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области разрабатывает ситуации, с которыми чаще всего встречаются сотрудники во время работы.

В период сессии, для студентов, проводятся тестовые задания и ситуационные задачи с целью выявления результатов освоения дисциплины и сформированных знаний, требуемых в работе. Разработанные тестовые задания и ситуационные задачи необходимо включить в обязательные вопросы к экзамену.

Руководитель учебной части организывает проведение независимого тестирования, в срок за две недели до даты проведения промежуточной аттестации (сессии) и передает заместителю директора по учебной работе Челябинского Юридического колледжа результаты независимого тестирования, для внесения в информационную систему. Специалист на основании полученных данных проводит интерпретацию данных и формирует отчет в виде презентации для представления итогов рейтинга.

Полученные результаты комиссия сдает начальникам структурных подразделений 3 ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области, которые анализируют данную информацию о знаниях и умениях студентов. Выявленные результаты сдаются менеджер по персоналу, который формирует досье студента (дело, оформляемое в электронном виде на каждого студента, в котором накапливаются индивидуальные сведения по достижениям студента в различных видах деятельности за период обучения в колледже).

Работодатель оставляет за собой право на основании показателей рейтинга проводить отбор студентов и выпускников Челябинского Юридического колледжа для последующего трудоустройства.

Мероприятия по трудоустройству студентов З ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области предлагается осуществлять совместно с колледжем:

- на подготовительном этапе колледж составляет прогноз востребованности выпускников на региональном рынке труда, анализируются потребности в кадрах З ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области с потенциальным распределением под конкретные рабочие места;
- в рамках организационного этапа формируется долгосрочный заказ на подготовку специалистов с указанием необходимых профессиональных компетенций для З ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области;
- на функционально-распределительном этапе З ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области направляет предварительные заявки на выпускников колледжа.

Трудоустройство выпускников предлагается осуществлять с учетом их результатов успеваемости.

Таким образом, в рамках договора о сотрудничестве З ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области и колледжа будет реализовываться целостная программа профессиональной подготовки специалистов среднего звена будущих работников учреждения с учетом текущего и перспективного спроса на рабочие кадры на рынке труда города Челябинска.

2.3 Итоги реализации программы по разработке системы управления талантливymi сотрудниками на примере З ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области

С целью реализации сформированного в ходе группового проектирования замысла был разработан план внедрения мероприятий (таблица 11)

Таблица 11

План – график внедрения мероприятий

Мероприятие	Ответственный	Период
Презентация (ознакомление студентов с политикой учреждения, перспективами развития)	Менеджер по персоналу, администратор	01.06.24 – 10.06.24
Поиск и отбор наиболее подходящих студентов последних курсов для работы или прохождения производственной практики в учреждении	Заместитель управляющего	11.06.24 – 20.06.24
Конкурсы среди студентов	Менеджер по персоналу	21.06.24 – 30.06.24
Составление списка лучших студентов (Топ-10)	Менеджер по персоналу, администратор	01.07.24 – 15.07.24
Совместные мероприятия (Ярмарка вакансий, День карьеры)	Менеджер по персоналу, заместитель управляющего	16.07.24 – 30.07.24
Проведение собеседования	Менеджер по персоналу, руководитель структурного подразделения	1.08.24– 20.08.24
Заключение договора о сотрудничестве с колледжем	Менеджер по персоналу	20.08.24-30.08.24

Продолжение таблицы 11

Мероприятие	Ответственный	Период
-------------	---------------	--------

Выделить тот объем знаний, который интересен работодателю	Начальник учреждения, руководители структурных подразделений	1.09.24-15.09.24
Делегировать полномочия преподавателей дисциплины	Менеджер по персоналу	16.09.24-29.09.24
Оценить результат независимой оценки знаний и умений студентов	Менеджер по персоналу, руководитель структурного подразделения	30.09.24

На основе плана-графика реализации мероприятий составим диаграмму Г.Ганта (рисунок 8).

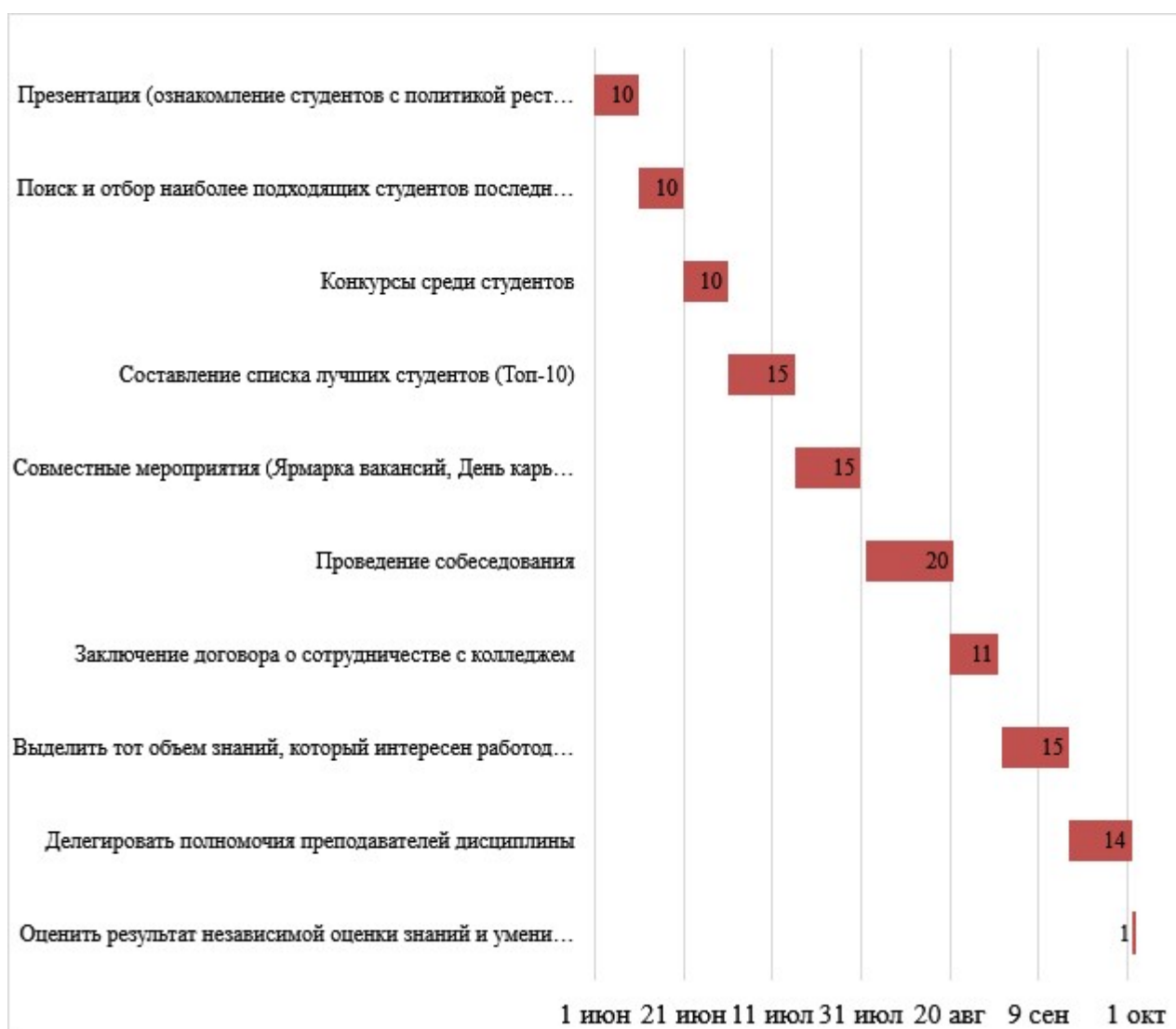


Рис. 8. Организационная диаграмма мероприятий

Данные мероприятия будут осуществлены с 01.06.2024 по 30.09.2024год. Таким образом, срок реализации мероприятий составляет 4 месяца.

Ожидается, что выполнение мероприятий по применению прелиминаринга позволят сформировать 3 ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области эффективную и сильную систему отбора персонала, данное мероприятие также позволит снизить текучесть персонала. В рамках договора о сотрудничестве с Челябинским Юридическим колледжем будет реализовываться целостная программа профессиональной подготовки специалистов среднего звена будущих работников учреждения с учетом текущего и перспективного спроса на рабочие кадры на рынке труда города Челябинска, что позволит привлечь преуспевающих перспективных выпускников учебных заведений и увеличит рост закрепляемости новых сотрудников.

Средняя заработная плата «гражданского персонала» в учреждении составляет 20 тыс.руб., исходя из того, что предлагается увеличить размер оплаты труда за счет вознаграждения тем сотрудникам которые прошли испытательный срок, не имеют нареканий со стороны клиентов и руководства, в размере 3000 рублей. Размер заработной платы «гражданского персонала» в учреждении составит 15000руб.

С учетом продолжения стратегии в учреждении направленной на оптимизацию численности персонала количество принятых новых работников в прогнозном периоде (2024год) составит 18 человек.

Исходя из определенных условий, рассчитаем, какие затраты, связанные с поиском и привлечением молодых работников будет нести учреждение. Результаты расчетов представлены в таблице 12.

Таблица 12

**Затраты 3 ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области на
поиск и привлечение специалистов до и после разработанных
мероприятий**

Показатель	2023г	Прогноз 2024г	Измене- ние
Количество специалистов, прошедших испытательный срок и приступивших к работе, чел.	13	18	+5
Количество молодых специалистов, уволившихся по собственному желанию.	15	5	-10
Ставка базовой заработной платы, руб.	20000	20000	0
Финансовые затраты на поиск и привлечение одного специалиста, руб.	605,10	288,8	-316,3
Финансовые затраты на специалистов приступивших к работе, руб.	7 866,3	5200,0	-2 666,3
Дополнительное вознаграждения сотрудника, руб./чел.	0	3000	+3000
Коэффициент закрепляемости молодых специалистов, %	28	19	-9
Избыточные финансовые расходы (работники уволились), руб.	9 076,5	1 444	-7 632,5
Общие финансовые расходы, связанные с привлечением молодых специалистов, руб.	163 866,3	275 200	111333,7

Как видно из данных таблицы 12, в результате реализации мероприятий 3 ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области в сравнении с 2023 годом финансовые затраты на поиск и привлечение одного специалиста снизятся на 316,3руб., в соответствии также снизятся финансовые затраты на специалистов приступивших к работе, однако общий размер расходов на поиск и привлечение специалистов повысится на 111 333,7 рублей в связи с ожидаемым увеличением вновь принятых сотрудников и дополнительное вознаграждения сотрудника.

Проведем расчет годовой экономии от сокращения текучести кадров по следующей формуле:

$$= \sum_{j=1}^n P_{Ti} * (1 - K_{T2} / K_{T1}) \quad (3)$$

где Эст - экономия от сокращения текучести кадров;

$\sum_{j=1}^n P_{Ti}$ - среднегодовой ущерб, причиняемый текучестью кадров;

КТ1 - фактический коэффициент текучести, %;

КТ2 - ожидаемый коэффициент текучести, %;

$$= 1444 * (1 - 19/28) = 476,62 \text{ руб. (экономия от сокращения текучести)}$$

Таким образом, после разработанных мероприятий расходы на привлеченных молодых специалистов возрастут на 111 333,7 рублей, но при этом экономия от избыточных финансовых расходов составит 7 632,5 рублей. Затраты на поиск и обучение готового специалиста позволят сэкономить учреждению 316,3 рублей. Коэффициент текучести молодых специалистов сократится с 28% до 19%. Экономия от сокращения текучести кадров составит 476,62 руб.

Рассмотрим годовую экономию от разработанных мероприятий:

$$111\,333,7 - (7\,632,5 + 316,3 + 476,62) = 102\,908,28 \text{ рублей.}$$

Таким образом, годовая экономия от разработанных мероприятий составит 102 908,28 рублей.

Экономическую оценку предложенных мероприятий также целесообразно и возможно провести, оценив уровень и характер влияния разработанных мероприятий на показатель закрепляемости работников 3 ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области (рисунок 9).



Рис.9. Динамика показателя закрепляемости работников 3 ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области до и после разработанных мероприятий

Таким образом, процент закрепляемости молодых специалистов после разработанных мероприятий увеличился в 2024 году по сравнению с 2023 г. на 56,84 %, это говорит о том, что 3 ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области теперь процесс развития и удержания человеческих талантов протекает эффективнее.

Следовательно, мероприятия можно считать эффективными.

Выводы по 2-ой главе

Результаты анализа сложившегося развития и удержания человеческих талантов 3 ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области показали, что используемые методы отбора персонала не отвечают в полной мере задаче комплексной и всесторонней оценке кандидатов на вакантные должности, в результате чего значительно ограничены возможности выбора наилучшего кандидата на вакантную должность, закрепляемость молодых специалистов находится на низком уровне. Ключевыми проблемами учреждения является

неэффективная система отбора кадров и отсутствие взаимодействия с учебными заведениями для поиска кандидатов на ключевые должности.

Для решения такой проблемы как «Неэффективные методы отбора персонала» предлагается внедрить в практику работу 3 ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области такой метод отбора кадров как прелиминаринг.

Ожидается, что этот метод привлечет молодых, талантливых и перспективных выпускников, а также студентов старших курсов как на постоянную работу, так и на временную стажировку.

Для решения такой проблемы как: отсутствие взаимодействия с учебными заведениями для поиска кандидатов на ключевые должности, необходимо заключить договор о сотрудничестве с Челябинским Юридическим колледжем, согласно которому в начале учебного года 3 ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области будет проводить отбор студентов, начиная с третьего курса.

В рамках договора о сотрудничестве с Челябинским Юридическим колледжем будет реализовываться целостная программа профессиональной подготовки специалистов среднего звена будущих работников учреждения с учетом текущего и перспективного спроса на рабочие кадры на рынке труда города Челябинска, что позволит привлечь преуспевающих перспективных выпускников учебных заведений и увеличит рост закрепляемости новых сотрудников.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Под управлением талантами следует понимать совокупность инструментария, который имеет целью вовлечение, развитие сотрудников с качествами высокого потенциала. Управление сотрудниками, у которых есть талант, выступает самостоятельным управленческим процессом. Управление талантливыми сотрудниками сконцентрировано на контингенте, который демонстрирует высокую результативность или имеет перспективы дальнейшего продвижения в компании.

Процесс управления талантами в организации должен быть системным и комплексным, что позволит сглаживать проблемы и достигать наивысшего эффекта. Стоит отметить, что каждый работник должен чувствовать, что его вклад не остается без внимания и в тех случаях, когда человек добился хороших результатов, он должен быть выделен. Важнейшим условием создания системы управления талантами в компании служит внедрение данной системы в организационную структуру организации, и её корпоративную культуру. Только при данных условиях система будет эффективно работать.

Совершенствование системы управления талантливыми сотрудниками организации было рассмотрено на примере 3 ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области. Основной целью, которого, является деятельность по обеспечению пожарной безопасности.

В 3 ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области организацией кадровой системы занимается менеджер по персоналу.

Цель кадровой системы - привлечение и удержание высококлассных специалистов.

Привлечение кандидатов в 3 ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области на замещение вакантных должностей осуществляется сотрудниками кадровых служб государственных органов, ответственными за данную работу, посредством применения процедуры внутреннего и внешнего привлечения.

На основе проведенного анализа было выявлено, основными проблемами 3 ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области в развитии и удержании человеческих талантов является:

1. Неэффективные методы отбора персонала.
2. Отсутствие взаимодействия с учебными заведениями для поиска кандидатов на ключевые должности.

Для решения такой проблемы как «Неэффективные методы отбора персонала» предлагается внедрить в практику работу 3 ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области такой метод отбора кадров как прелиминаринг.

Ожидается, что этот метод привлечет молодых, талантливых и перспективных выпускников, а также студентов старших курсов как на постоянную работу, так и на временную стажировку.

Для решения такой проблемы как: отсутствие взаимодействия с учебными заведениями для поиска кандидатов на ключевые должности, необходимо заключить договор о сотрудничестве с Челябинским Юридическим колледжем, согласно которому в начале учебного года 3 ПСО ФПС ГПС ГУ МЧС России по Челябинской области будет проводить отбор студентов, начиная с третьего курса.

В рамках договора о сотрудничестве с Челябинским Юридическим колледжем будет реализовываться целостная программа профессиональной подготовки специалистов среднего звена будущих работников учреждения с учетом текущего и перспективного спроса на рабочие кадры на рынке труда города Челябинска, что позволит привлечь преуспевающих перспективных выпускников учебных заведений и увеличит рост закрепляемости новых сотрудников в 2024 году по сравнению с 2023 г. на 56,84 %.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Андрюшков А.А., Егорова А.К., Серветник В.В. Современные подходы к управлению талантами: методология и анализ международных практик // Государственное управление. Электронный вестник. 2020. № 83.
2. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / Под ред. М. Армстронг, С. Тейлор. – 14-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, Прогресс книга, 2018. с.1038
3. Быстрова М.В.. Шрейдер Н.В. Управление талантами как модель управления человеческим капиталом // Аллея науки. 2019. № 1 (28).
4. Василенко Л.А., Богданова Л.В. Креативность, добровольчество и управление талантами в механизмах социальных лифтов // Волонтерство в России: отечественный опыт и современность. 2020. №5.
5. Вериковская С.В. Управление талантами как способ повышения конкурентоспособности организации // Вестник научной мысли. 2021. № 2.
6. Виноградова Л.М. Совершенствование системы менеджмента качества с помощью управления талантами // Вопросы студенческой науки. 2019. № 5.
7. Голов С.И. Управление талантами и стратегическое планирование персонала // Вопросы устойчивого развития общества. 2020. № 10.
8. Горелов, Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход : учебник и практикум для вузов / Под ред. Н.А. Горелов, Д.В. Круглов, О. Н. Мельников ; под редакцией Н. А. Горелова. – Москва : Юрайт, 2021. с. 270.
9. Горленко, О.А. Управление персоналом : Учебник для вузов / Под ред. О.А. Горленко, Д.В. Ерохин, Т. П. Можаяева. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Юрайт, 2020. с.249
10. Городнова, Н.В. Обучение и оценка квалификации персонала как механизм управления человеческим капиталом : учеб. пособие / Под ред. Городнова Н.В., Самарская Н.А., Скипин Д.Л. – Екатеринбург : Юника, 2019. с.77

11. Данилина, Е.И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом : Учебник / Под ред. Д.В. Горелов, Я.И. Маликова, Е.И. Данилина .– М. : ИТК «Дашков и К», 2019. с.208
12. Дяченко А.А. Управление талантами: современная тенденция в управлении персоналом // Менеджмент и управление персоналом: инновации, цифровые технологии. 2019. №7.
13. Дубинина В.В. Значение управления талантами в эффективном управлении организацией // Экономические аспекты цифровой трансформации промышленности. 2020. №8.
14. Дымарская О.Я. Объект управления талантами в российских организациях: сравнительный анализ представлений заинтересованных сторон // Организационная психология. 2018. № 2.
15. Ерлыкова А.С. Управление талантами как элемент управления персоналом // Современные технологии управления персоналом: от проблем к решению. Сборник статей участников II Международной научно-практической конференции. Южно-Уральский государственный университет. 2020. №6.
16. Закирова А.Г., Перепелицин А.П. Модернизация системы управления талантами и ее влияние на службу управления персоналом // Казанский социально-гуманитарный вестник. 2019. №1.
17. Карташов С.А., Одегов Ю.Г., Шаталов Д.В. Управление талантами как HR-технология // Вестник Омского университета. Экономика. 2018. №1.
18. Краснов С.В., Куралесова Н.О., Садова К.В. Управление эффективностью работы высококвалифицированных специалистов // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. 2015. №1.
19. Кропотина О.Е. Повышение эффективности деятельности организации посредством системы управления талантам // Инновации и инвестиции. 2019. №11.
20. Курина Т.Н. Развитие цифровых технологий в управлении талантами // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. 2020. №1.

21. Курина Т.Н. Концепция управления талантами как особой категорией работников организации // *Управленческие науки*. 2019. №3.
22. Малашенко Г.Т. Гармонизация систем корпоративного управления талантами с системами управления инновациями // *Мировая экономика: проблемы безопасности*. 2020. №2.
23. Мизинцева М.Ф., Сардарян А.Р., Чугрина М.А. Управление талантами и их развитие у молодежи в современном менеджменте // *Вестник Волгоградского государственного университета. Экономика*. 2019. №4.
24. Мондрус О.В. Теоретические и практические дилеммы управления талантами в организациях // *Вестник Омского университета. Экономика*. 2016. №3.
25. Одегов Ю.Г. Управление талантами – реальность современного менеджмента // *Вестник Омского университета. Экономика*. 2018. №1.
26. Одегов Ю.Г., Кулапов М.Н., Карасев П.А. Управление талантами - нужно ли оно работодателю? // *Вестник НГУЭУ*. 2020. № 4.
27. Одинцова М.А. Перспективы развития информационных систем управления талантами в направлении автоматизации WELL-BEING-программ // *Вестник Московского государственного областного университета. Экономика*. 2020. №4.
28. Осеян Т.О., Базуева Е.В. Модификация модели формирования и управления кадровым резервом международной компании на основе «Талант-менеджмента» // *Управление в современных системах*. 2020. № 3.
29. Панова Е.А., Опарина Н.Н., Бондарева Л.В. Управление талантами: задачи и вызовы «цифрового» завтра // *Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России*. 2021. №3.
30. Покровский А.В., Свирина А.А., Теленная Л.С. Управление талантами как неотъемлемая часть формирования человеческого капитала // *Инновационные процессы в образовании, науке и спорте*, 2019. №5.
31. Предприятие ООО «МКЗ №1»: [сайт]. – URL: <http://mkz-1.ru/> (дата обращения 10.11.2021) . – Текст: электронный.

32. Роберта Ч.М. Управление талантами. Руководство по выращиванию сильной команды / Под ред. Ч.М. Роберта. – М.: ООО «Альпина Паблишер», 2020. с.180.

33. Робертсон А. Управление талантами. Как извлечь выгоду из таланта ваших подчиненных / Под ред. А. Робертсон, Г.М. Эбби. – М.: Баланс Бизнес Букс, 2004. с.200.

34. Руднев, Е.А. Выращивание талантов: как добиться того, чтобы цели сотрудников соответствовали стратегии организации // Стратегический Менеджмент. 2019. №3.

35. Руденко Г.Г., Сидорова В.Н. Отечественный опыт управления талантами // Вестник Омского университета. Экономика. 2019. №3.

36. Статистика. – Текст: электронный // Центральный банк Российской Федерации: [сайт] – URL: <https://www.cbr.ru> (дата обращения 01.11.2021).

37. Трофимова Н.Н. Стратегические аспекты внедрения талант-менеджмента в бизнес-процессы управления человеческими ресурсами наукоемкого предприятия // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета технологии и дизайна. Серия 3: Экономические, гуманитарные и общественные науки. 2020. №4.

38. Устинова И.С., Никонова М.А. Управление талантами как инновация в управлении персоналом // Сборник конференции Томского политехнического университета. 2018. №5. –URL: <http://earchive.tpu.ru/handle/11683/15391> (дата обращения 10.12.2021).

39. Ходанов Ф.В. Проблемы построения системы управления талантами // Системное развитие человеческих ресурсов в России сегодня. 2019. №3.

40. ЦБ: кредитные ставки выросли для граждан и в основном снизились для бизнеса в ноябре. – Текст: электронный // Банки.ру: [сайт] – URL: <https://www.banki.ru/news/lenta/?id=10959569> (дата обращения 01.11.2021).

41. Цветкова М.А. Наставничество как эффективный инструмент управления талантами // Современное образование: актуальные вопросы и инновации. 2019. №4.

42. Цветков Ю.А. Дилемма доктора хауса в управлении наймом и увольнением талантов // Управленец. 2019. №1.

43. Чаран Р. Кадровый эскалатор: нанять или воспитать лидера? / Р. Чаран, С. Дроттер, Дж. Ноэль. – М.: Стандарты и качество, 2020. – 34 с. –ISBN 978-5-94938-075-8

44. Чугумбаев Р.Р. Основы анализа взаимосвязи «активы – потенциал – гудвилл» // Экономический анализ: теория и практика. 2018. №3.

45. Школьников Е.П. Анализ инновационных подходов к управлению талантами в системе управления персоналом // Наука, техника, промышленное производство: история, современное состояние, перспективы, материалы научно-практической конференции. 2019. №6.

46. Майклз Э. Война за таланты / Э. Майклз, Х. Хэндфилд-Джонс, Э.Экселрод. – Москва : Манн, 2012. – 272с. – ISBN 978-5-91657-286-5.

47. Rob Silzer. Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative Rob Silzer (Editor), Ben E. Dowell (Editor). Nov, 2009. – 928 p. ISBN: 978-0-787-98847-0

48. Cappelli P., Keller J. R. Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges // Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior. – 2014. – Vol. 1. – P. 305–331.

49. Dries N. The psychology of talent management: a review and research agenda // Human Resource Management Review. – 2013. – Vol. 23. – P. 272–285.