

НАУЧНАЯ СТАТЬЯ

JEL: M12

УДК: 331.102.314

## УПРАВЛЕНИЕ ТАЛАНТАМИ В УЧРЕЖДЕНИЯХ КУЛЬТУРЫ

**Ирина Юрьевна Федотова**

инспектор по кадрам музея «Город», Россия, Барнаул, korolisha1983@mail.ru,  
ORCID: ORCID 0009-0004-3383-3823

**Ирина Юрьевна Ануфриева**

кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента, организации бизнеса  
и инноваций Алтайского государственного университета, Россия, г. Барнаул,  
anufrieva\_irina@mail.ru, ORCID 0000-0002-3773-4193

**Резюме.** В статье авторы рассматривают понятия «талант» и «управление талантами» в современной организации, его особенности в учреждениях культуры. Определено, что развитие талантов оказывает большее влияние на результативность деятельности организаций, а также на способность организаций усваивать и трансформировать знания.

Цель исследования — изучение лучших интересных практик системного управления талантами в организации, которые влияют на успех ее развития.

Теоретико-методологической базой исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых, изучающих вопросы управления талантами в организациях, а также материалы в открытых источниках барнаульского музея «Город».

Статья выявляет особенности формирования, развития и использования способностей творчески одаренных работников в современных условиях. По результатам проведенного исследования авторы представили рекомендации по развитию системы управления талантами в организации культуры.

**Ключевые слова:** талант, управление талантами, управление человеческими ресурсами, кадровый резерв, развитие персонала

**Для цитирования:** Федотова И. Ю., Ануфриева И. Ю. Управление талантами в учреждениях культуры // Управление современной организацией: опыт, проблемы и перспективы. 2024. № 22. С. 66–77.

# TALENT MANAGEMENT IN CULTURAL INSTITUTIONS

**Irina Yu. Fedotova**

Human Resources Inspector at the City Museum, Russia, Barnaul, korolisha1983@mail.ru,  
ORCID <https://orcid.org/0009-0004-3383-3823>

**Irina Yu. Anufrieva**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Management, Business Organization and Innovation of Altai State University, Russia, Barnaul, anufrieva@mc.asu.ru, ORCID 0000-0002-3773-4193

**Resume.** In the article, the authors consider the concept of «talent» and «talent management» in a modern organization, its features in cultural institutions. It has been established that talent development has a greater impact on the effectiveness of organizations, as well as on the ability of organizations to assimilate and transform knowledge.

The purpose of the study is to study the best interesting practices of systemic talent management in an organization that affect the success of its development.

The theoretical and methodological basis of the research was the work of domestic and foreign scientists studying the issues of talent management in organizations, as well as materials in open sources of the Barnaul City Museum».

The article reveals the peculiarities of the formation, development and use of the abilities of creatively gifted workers in modern conditions. Based on the results of the study, the authors presented recommendations for the development of a talent management system in a cultural organization.

**Keywords:** talent, talent management, human resource management, talent pool, staff development

**For citation:** Fedotova I. Yu., Anufrieva I. Yu. Talent Management in Cultural Institutions. *Upravlenie sovremennoj organizaciej: opyt, problemy i perspektivy* = *Management of the Modern Organization: Experience, Problems and Perspectives*. 2024;22:66–77. (In Russ.).

**Актуальность.** Современные концепции управления персоналом основаны на признании возрастающей значимости личности сотрудника, на изучении его мотиваций, умении правильно формировать их и корректировать в соответствии со стратегическими задачами, стоящими перед организацией. Одним из современных инструментов управления персоналом выступает система управления талантами. Это интегрированный программный продукт, который представляет автоматизированные инструменты для решения задач в четырех ключевых областях: рекрутмент, управление эффективностью, обучение и развитие, а также формирование компенсаций. Управление талантами и творческими людьми — это преднамеренный управленческий подход, применяемый в инновационном менеджменте для найма или для развития и удержания людей с необходимыми способностями и навыками для удовлетворения настоящих и будущих целей и потребностей организации. В современных организациях важность управления талантами не имеет себе равных. Если у организации нет необходимой талантливой рабочей силы, она не сможет достичь своей цели, даже если обладает другими факторами, такими как природные ресурсы, современная инфраструктура и технологии. Фактически доказано, что именно люди выводят организацию на следующий уровень успеха.

**Теоретико-методологическая проблематика исследования.** Нельзя не отметить, что на сегодняшний день однозначного общепринятого определения термина «талант» нет, хотя базовые понятия в научной литературе описаны. Талант (talanton, греч.) — первоначально вес, мера, уровень способностей. По мнению С. И. Ожегова, это «выдающиеся врожденные качества, особые природные способности» (Ожегов, 2015). По мнению психологов, это «высокий уровень развития способностей, проявляемых в творческих достижениях, важных в контексте развития культуры, прежде всего способностей специальных» (Головин, 1998). Примечательно, что это понятие включает такие характеристики личности, как врожденные и приобретаемые способности, творческий подход, коммуникации и лидерство, результативные мотивация и активность.

В конце прошлого столетия многие специалисты стали интересоваться влиянием талантов на социально-экономические успехи развития как отдельной личности, так и организации, общества. В чем же отличие и преимущества талантливых людей? В научной литературе большинство авторов сходятся во мнении в следующем:

1. Талантливыми считаются все работники, но скорость их развития может быть разной, и от этого будет зависеть необходимый инструментарий для их инновационного развития. Управление ими рассматрива-

ется как набор процессов управления человеческими ресурсами, включающий подбор, оценку, развитие, обучение, удержание и т. д., насыщающих организацию эффективными людьми и поддерживающих ее в этом состоянии; в рамках этого представления организации не проводят четкого разделения сотрудников на талантливых или неталантливых. Для них важно, чтобы все работники были максимально эффективны в рамках той деятельности, которой они занимаются (Новолодская, 1998).

2. Талантливыми считаются только определенная группа работников, обладающих необходимыми опытом, навыками и умениями (компетенциями). Управление талантливыми работниками рассматривается как процесс управления неординарными, талантливыми людьми, которых по определению в организации не может быть много. В рамках такой трактовки подразумевается четкое разделение работников на «талантливых» и остальных, для «талантов» используются специальные технологии управления и развития (Новолодская, 1998).

Термин «управление талантами» был придуман Дэвидом Уоткинсом из Softscape. Впервые Уоткинс использовал его в статье, которая была опубликована в 1998 г. Дальнейшее развитие понятие «управление талантами» получило в книге Дэвида Уоткинса «Система управления талантами» в 2004 г. Несмотря на это, связь между развитием человеческих ресурсов и эффективностью организационной структуры была признана еще в 1970-х гг. (Самойлов, 2015).

Популярным этот профессиональный термин стал в HR-управлении с конца 1990-х, когда высокотехнологичные компании начали вести «войну за таланты». Однако О'Рейли и Пфеффер (2000) отмечали следующее: «Компании, настроившие свои умы на «войну за таланты», могут приписывать слиш-

ком большую ценность аутсайдерам и принижать таланты менее способных людей, которые компания уже имеет в своем распоряжении» (Новолодская, 1998). Следует придерживаться такого подхода, который подчеркивает способность каждого человека добиться успеха и, следовательно, делать акцент на «достижении экстраординарных результатов самими обычными людьми». Пфеффер предупреждал также, что война за таланты — это в принципе неверная метафора, поскольку она упускает из виду, что команды зачастую работают гораздо эффективнее, нежели простые группы людей, в том числе талантливых.

Изначально проблеме управления талантами внимание уделялось преимущественно зарубежными учеными. Д. Чепмэн, К. Уггерслев, К. Джонси, Ф. Ливенс и др. (Латуха, 2014) исследовали индивидуальные и личностные факторы, оказывающие влияние на окончательное решение кандидата о выборе той или иной организации в качестве работодателя. Т. Т. Гараван, Р. Р. Кэрбери (Цуханова, 2013) определили четыре вида программ, которые организации используют для развития талантливых работников: формальные программы развития, развитие вследствие опыта построения взаимоотношений, развитие вследствие опыта выполнения работы, неформальные программы развития.

М. Лазарова, П. Калигюра, А. Яна, Дж. Зу и Д. Холла (Сучкова, 2016) отмечали необходимость удержания талантов в организации в контексте международного ведения бизнеса, в том числе для сокращения текучести работников вследствие репатриации.

Российские специалисты достаточно всесторонне изучают относительно новое направление управления человеческими ресурсами в организации (табл. 1).

Исследования авторов проблемы управления талантами

Table 1

The authors' research on the problem of talent management

Авторы	Направления изучения проблемы управления талантами
Кандричина И. Н. (Кандричина, Богданович, 2023)	«...как один из базовых инструментов повышения конкурентоспособности организации и как область HR-менеджмента, ориентированная на стратегическое планирование человеческих ресурсов для повышения ценности бизнеса и достижения поставленных целей»
Одегов Ю. Г. (Одегов, Кулапов, Карасев, 2020)	«...управление талантами сформировалось в целенаправленную деятельность по созданию в компании системы поиска, привлечения, найма, развития и использования талантливых сотрудников, имеющих стратегическое значение для организации и способствующих достижению бизнесом больших результатов»
Курина Т. Н. (Курина, 2019)	Актуальность развития «управления талантами»: именно в условиях «...насыщенного рынка труда и жесткой конкуренции на нем особую ценность приобретают высокопроизводительные и одаренные 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»

Окончание таблицы 9

Авторы	Направления изучения проблемы управления талантами
Чижикова С. А. (Чижикова, Красно- щеченко, 2022)	«...многократно возрастает значимость личностного потенциала сотрудников как ключе- вого фактора, непосредственно влияющего на продуктивность и гибкость организации в целом...»
Курдом И. Н., Борис О. А. (Курдом, 2023)	Изучение причин ухода талантливых работников из организации «может помочь органи- зации устранить недостатки в управлении персоналом и удержать других талантливых работников в будущем»; когда талантливых работников «...нагружают большими объемами работ, ... они сталкиваются с профессиональным выгоранием, постоянными стрессами и принимают решение об уходе из компании»
Полевая М. В. (Полевая, Дзаппала, Каменева, 2018)	«успех в управлении талантами во многом зависит от корпоративной культуры компании, от того, какие принципы и методы взаимодействия между сотрудниками заложены при ее построении»
Кабалина В. И. (Кабалина, Мондрус, 2018)	«...в качестве важного внутреннего фактора, благоприятствующего управлению талантами» отмечена «...особая организационная культура, в которой талантам комфортно работать, так как ее отличает высокий уровень базовой вовлеченности сотрудников, понимаемой как их потребность в участии в бизнесе в целом»
Руденко Г. Г. (Руденко, Сидорова, Сидоров, 2017)	«...управление талантами в современных компаниях должно строиться на принципах мери- тократии, вовлеченности в корпоративную культуру, мотивации и развития»
Белогруд И. Н. (Белогруд, 2023)	«это необходимая инвестиция в будущее компании, поскольку оно инновационно и нахо- дится в тренде, которому подвержены многие»
Карташов С. А. (Карташов, 2013)	«управление талантами — это попытка спрогнозировать, какие человеческие ресурсы пона- добятся компании, и создать условия для их своевременного привлечения»
Малькова С. А. (Малькова, 2023)	«основной движущей силой развития талантливых работников является желание исследо- вать, учиться, развивать и применять свои способности. При работе с такими работниками необходимо привлекать их к творческим проектам, а также создавать условия для раз- вития их способностей»
Латуха М. О. (Латуха, 2017)	«Поскольку цель управления талантами состоит в том, чтобы выявить таланты и использо- вать кадровый резерв во благо компании, создавая благоприятные условия для его раз- вития, то работа с кадровым резервом может рассматриваться как практика управления талантами»
Мухаметшина Г. Р. (Мухаметшина, Маль- кова, 2023)	«внедрение программы управления талантами в бизнесе может помочь позиционировать организацию как востребованного работодателя и мотивировать сотрудников оставаться лояльными к организации»

Несомненно, представленные источники свиде-  
тельствуют о достаточно обширной проработке кон-  
цепции управления талантами среди отечественных  
исследователей. Одни концепцию управления талан-  
тами рассматривают как элемент стратегии разви-  
тия организации, другие представляют управление  
талантами как реальность современного менеджмен-  
та, отвечающего современным вызовам. Ряд иссле-  
дователей связывает концепцию управления талан-  
тами с организационной культурой или развитием  
человеческих ресурсов организации.

Практическая значимость данной концепции все  
еще нуждается в более глубокой ее проработке. В на-  
стоящее время недостаточно раскрытыми остаются  
вопросы комплексной связи системы управления  
талантами с системой управления человеческими  
ресурсами организации, с факторами определения  
и выявления талантов, отраслевыми особенностями  
системы управления. Различия в использовании  
ряда практик управления талантами свидетельству-  
ют о том, что имеется необходимость более глубокого

исследования системности подхода. В целом данная  
тема не является до конца проработанной и требу-  
ет новых исследований, учитывающих особенности  
различных отраслей экономики, а также взаимосвя-  
зи различных практик, позволяющих увидеть систе-  
мообразующие элементы изучаемой концепции.

Несмотря на то что понятие «управление талан-  
тами» достаточно новое направление деятельности  
в управлении человеческими ресурсами, в отече-  
ственной науке есть определенный научный задел.  
В современном мире управление талантами и управ-  
ление кадровым резервом являются способами управ-  
ления карьерой работников организации. Все чаще  
организации формируют кадровый резерв и зани-  
маются выявлением талантов в рамках не только од-  
ной организации, но и в рамках ее подразделений.

В широком смысле управление талантами пони-  
мается специалистами как развитие и применение  
интегрированных систем и процессов, направленных  
на привлечение, развитие и использование талантов  
для ответа текущим и будущим вызовам организа-

ции (Эштон, 2005). Важно отметить, что грамотное управление талантливыми и способными людьми помогает выявить особо перспективных и мотивированных работников, что в дальнейшем возможно использовать для решения амбициозных задач и привлечения большей прибыли организации.

Управление талантами (англ. Talent Management) — совокупность инструментов управления человеческими ресурсами, которые дают возможность организации привлекать, эффективно использовать и удерживать работников, вносящих существенный вклад в развитие организации. После выявления и выбора подходящих людей Talent Management внедряет конкурентоспособную компенсацию, которая может включать привлекательный пакет вознаграждения для таких работников, признания, периодическое карьерное повышение, медицинское страхование, оплачиваемый отпуск и др. Кроме того, выбранные работники обеспечиваются актуальными программами обучения и регулярного обновления и развития, чтобы соответствовать новым требованиям организации. Сотрудничество с талантливыми работниками лучше организовывать как серию проектов, каждый из которых оплачивается отдельно. При этом нужно понимать, что привлечь талантливого работника в организацию с помощью достойного компенсационного пакета можно, а удержать такого работника зачастую не удастся (Новолодская, 1998).

Управление талантами и творческими специалистами является одной из важнейших функций менеджмента человеческих ресурсов в организации. Это связано с тем, что оно дает организациям много преимуществ (Новолодская, 1998):

— Помогает реализовывать свое видение с помощью эффективных и перспективных талантливых и способных людей.

— Помогает создавать кадровый резерв, включающий в себя список талантливых людей для удовлетворения будущих потребностей.

— Делает организацию более конкурентоспособной и прогрессивной.

— Прокладывает путь к будущему, лидерству на рынке.

— Помогает автоматизировать основные процессы, такие как создание зарплат, освобождая время и ресурсы для принятия стратегий, и помогает собирать данные для принятия лучших решений.

Вместе с тем, несмотря на перечисленные преимущества, согласно статистическим данным только 20–30% руководителей, лидеров готовы брать в свою команду талантливых работников. Остальные хотят видеть «свою копию», да и то лишь на роль «второй скрипки». Причиной этому является то, что талантливые и творческие люди имеют не только достоинства, связанные с высокой компетентностью и креативом, но и целый ряд отрицательных характеристик, создающих трудности для управления ими (табл. 2).

Положительные и отрицательные характеристики талантливых людей

Таблица 2  
Table 2

Positive and negative characteristics of talented people	
Положительные характеристики талантов	Отрицательные характеристики талантов
Идет по пути, что не только компания выбирает его, но и он выбирает компанию	Их часто раздражают коллеги (менее талантливые), они потенциально конфликтогенны
Знает основные тенденции рынка труда, конкурентоспособен	Им быстро становится скучно, любят перемены
Обращает внимание на то, совпадают ли его ценности с ценностями компании	Неугомонные новаторы — ими движет недовольство рутинной (хорошо — не всегда достаточно), а иногда и своеобразная лень («разве так не быстрее?»)
При выборе компании обращает внимание на дальнейшие возможности, на карьеру	Они нуждаются в качестве мотивации в высоких целях (помимо финансовых аспектов), в самостоятельности и в признании
Талантливым сотрудникам важно знать, кто будет их руководителем и чему у него можно поучиться	Более темпераменты и эмоциональны, потому что не безразличны, принимают все на свой счет, зачастую бывают обидчивы и ранимы
Могут работать самостоятельно, проявляя инициативу, и зачастую бескорыстно	Нетерпимы к авторитарному стилю, жесткому контролю и к невозможности самим управлять процессом своей деятельности, а также к выполнению обязательной, но рутинной работы (написание отчетов, планирование и др.)

**Результаты исследования.** Муниципальное бюджетное учреждения города Барнаула «Музей «Город» (далее — Музей) является одним из самых молодых

музеев в г. Барнауле. В сентябре 2022 г. музей отметил свое 15-летие. Несмотря на столь юный возраст, музей имеет интересную историю, богатые коллек-



ции и свои неповторимые, устоявшиеся традиции. В настоящее время основной фонд музея насчитывает более 5 тыс. единиц хранения. Штат музея составляет 28 человек, среди которых 11 научных сотрудников.

Как показал анализ, численность работников Музея с 2021 по 2023 г. значительно уменьшилась (рис. 1). На начало 2024 г. численность сотрудников составила 28 человек.

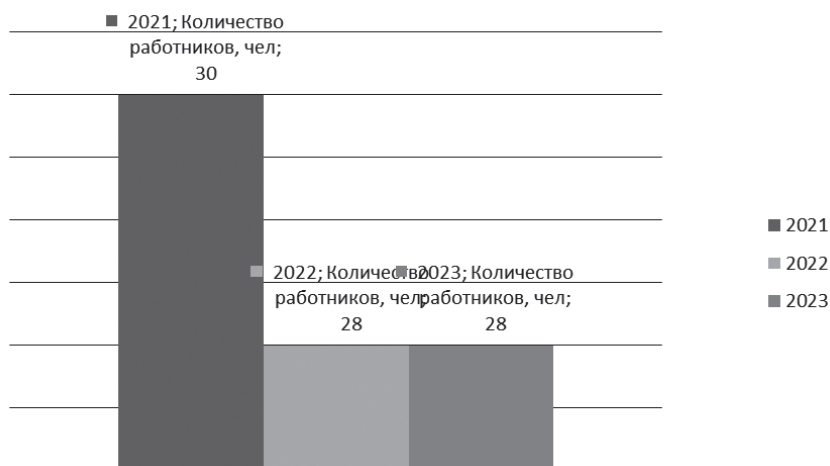


Рисунок 1 — Динамика численности работников музея «Город»  
Figure 1 — Dynamics of the number of City Museum

Существенное уменьшение численности работников в 2022 г. связано с отпуском по уходу за ребенком двух сотрудниц. Поэтому можно рассматривать динамику численности организации как постоян-

ную. Распределение численности работников музея по структурным подразделениям за 2023 г. представлена на рис. 2.

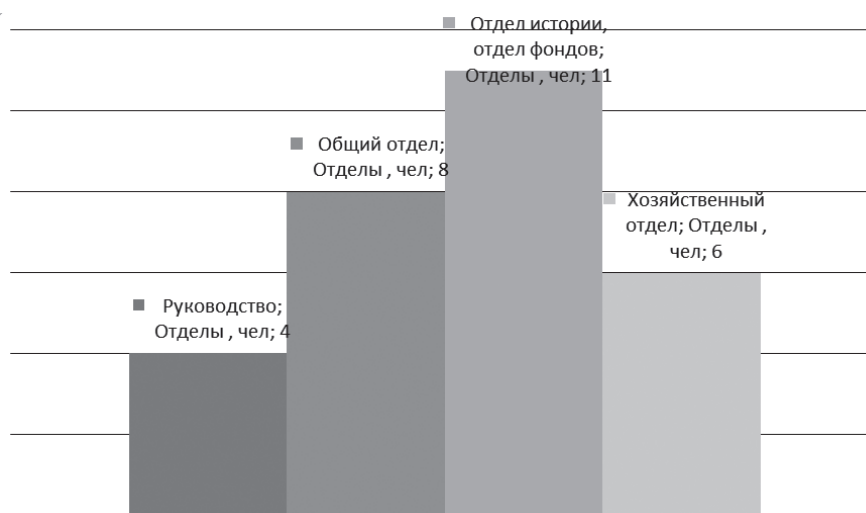


Рисунок 2 — Распределение работников музея по структурным подразделениям  
Figure 2 — Distribution of museum employees by structural units

Большая часть работников организации трудятся в отделах истории, фондов. Это старшие научные сотрудники и научные сотрудники, которые представляют собой основной персонал. Наука — это прежде всего творчество, неразрывно связанное с личностью работника, его профессиональными навыками и компетенциями. Современный науч-

ный сотрудник должен не только обладать необходимым набором компетенций, уметь ориентироваться в глобальной системе научных знаний и генерировать инновационные решения, но и воспринимать реальные потребности в новых знаниях со стороны общества, стремиться к непрерывному личностному и профессиональному росту. Научно-исследова-

тельская деятельность — это «уникальный по своим характеристикам процесс, отличающийся от любого другого трудового процесса, поскольку он предполагает высокую нерегламентированную интенсивность мыслительного процесса научного работника, высокий уровень его аналитических умений, наличие способностей к поиску научных истин» (Шабанова, 2010). Творческий характер научно-исследовательского труда предопределяет непредсказуемость его результатов и слабую формализованность трудовых процессов, таких как формулирование гипотез, творческое переосмысление накопленных знаний, научный поиск на передовых рубежах исследовательских фронтов. Эти процессы невозможно наблюдать и регламентировать, поскольку они происходят в голове научного сотрудника. Можно анализировать и оценивать только результат его труда. При этом сами результаты не всегда являются предсказуемыми: высока вероятность получения ожидаемых результатов не в полном объеме или вовсе отрицательного результата (особенно в части фундаментальной науки), многие результаты исследований могут никогда не использоваться или использоваться не по назначению.

В то же время научно-исследовательская деятельность — это профессиональный труд (как индивидуальный, так и коллективный, производительный или непроизводительный, конкретный или абстрактный), осуществляемый специалистами высокой квалификации. С позиций современной социологии профессия научного работника имеет ряд отличительных особенностей (Гордеева, 1998):

- наличие специальной профессиональной подготовки в части проведения теоретических или эмпирических научных исследований, позволяющей научному работнику быть не только носителем знаний, но и активно исполь-

зовать их с целью дальнейшего расширения сферы научного познания;

- необходимость руководствоваться профессионально-этическими установками при получении нового научного знания;
- необходимость следовать научно-методологической традиции, или парадигме, позволяющей получить объективное и достоверное знание;
- наличие специфического мотива профессиональной деятельности — получение профессионального признания со стороны экспертов в части личного вклада в увеличение суммы накопленных знаний;
- необходимость обмена знаниями через систему научных коммуникаций;
- творческий характер деятельности, сопровождаемой широкой гаммой эмоциональных переживаний и приводящей к созданию уникальных результатов.

Все вышеперечисленные особенности, определяющие характер научно-исследовательской деятельности, а также профессии научного работника, можно подвести под общий знаменатель — творчество, ориентированное на созидание общечеловеческих ценностей. Поэтому можно рассматривать научных сотрудников как людей, обладающих набором личностных качеств, позволяющих говорить о них как о людях «талантливых», работниках уникальных профессий.

Обзор возрастной структуры работников также представляет значительный интерес, так как знание этой структуры и отслеживание ее динамики позволяет более эффективно управлять процессами планирования потребностей организации в части основного персонала, подготовки резерва, профессионального обучения, компенсации (табл. 3).

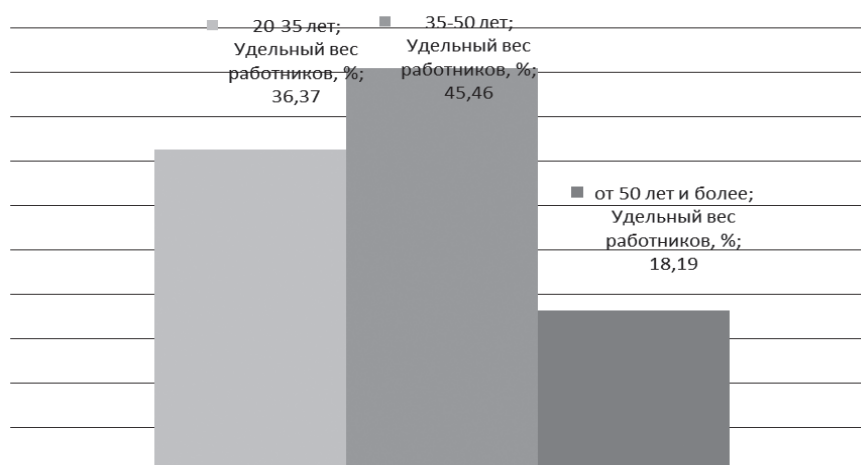


Рисунок 3 — Возрастная структура сотрудников музея, %

Figure 3 — Age structure of the museum staff, %

Наибольшую долю персонала Музея в 2023 г. составляют работники в возрасте от 35 до 50 лет. Они составляют основной «костяк» научных сотрудников, готовых брать на себя функции наставников, работать над новыми проектами, имеющих профессиональный опыт, желание и силы развиваться в своей профессии. Доля молодого персонала чуть ниже, но не на критично низком уровне, это положительная тенденция для организации, которая нуждается в привлечении молодого, трудоспособного, перспективного, активного, готового к быстрому обучению и переобучению персонала в возрасте от 20 до 35 лет. На третьем месте — работники пенсионного и предпенсионного возраста, готовые передавать опыт молодым коллегам, выступать в роли экспертов в своей профессиональной деятельности.

В ходе оценки уровня квалификации персонала организации анализировалось соответствие профиля и уровня образования каждого работника требованиям занимаемой должности, изучаются вопросы, связанные с отбором кадров, их подготовкой и повышением квалификации. Все научные сотрудники Музея имеют высшее профильное образование.

Для научных сотрудников учреждения профильным образованием являются направления подготовки «Музеология и охрана объектов культурного и природного наследия», «История», «История искусств», «Культурология» и направления смежных наук. В Алтайском крае профильную подготовку в указанных направлениях ведут Алтайский государственный университет, Алтайский государственный институт культуры, Алтайский государственный педагогический университет. Научные сотрудники музея в достаточном объеме используют методические и технологические подходы в научно-просветительской деятельности музея. Успешно применяют знания по истории, культуре и географии региона, об объектах, достопримечательных местах. Владеют принципами организации и методики проведения экскурсий, теории межличностного общения и техники публичных выступлений, специализируются на разработке и проведении лекций, экскурсий, интерактивных занятий, мастер-классов по культуре, истории Барнаула и Алтайского края, используя при этом анализ современных форм презентации историко-культурного наследия. В 2021–2023 гг. научные сотрудники прошли обучение по дополнительным профессиональным программам «Школа экскурсоводов» Международной выставки-форума «Россия», «Методика работы над научными текстами», «Методология исторического исследования», «Цифровой дизайн и основы верстки сайтов», «Документоведение и архивоведение», «Русский язык и культура речи в профессионально-личностном развитии выпускника современного вуза», «Цифровая культура в гу-

манитарных исследованиях», «Менеджмент и маркетинг в сфере культуры», «Цифровой дизайн и основы верстки сайтов», «Копирайтинг», «В поисках современности: русское искусство XX века», «Современные технологии проектирования музейных экспозиций и выставок», «Искусствовед», «Музееведение», «Музеи в современном социокультурном пространстве». Обучение проводилось как в очном формате в вузах г. Барнаула, так и в дистанционном формате в городах: Москва, Ялта, Томск, Саратов, Санкт-Петербург. Обучение работников организации проводится по инициативе самих сотрудников, что еще раз подчеркивает их уникальность в профессиональной деятельности, их стремление к саморазвитию, самосовершенствованию в их работе.

Формирование, подготовка и развитие кадрового резерва Музея осуществляется путем собеседования с директором учреждения с целью планирования продвижения и развития сотрудников в их профессии. Аттестация в учреждении не предусмотрена.

За 2021–2023 гг. в музее было реализовано множество выставочных проектов, в том числе высокой социальной значимости. Научные сотрудники принимали участие в научно-практических конференциях «Сохранение и изучение культурного наследия Алтая» и «Полевые исследования в Верхнем Приобье, Прииртышье и на Алтае», во Всероссийском конкурсе «Музей XXI», где была представлена работа «Городские легенды как проект музейного мероприятия», результаты которой реализовались в создании музейной мультимедийной программы «Были и небыли Барнаула» о городских легендах Барнаула.

В 2023 г. в рамках работы Совета директоров профессиональных образовательных организаций Алтайского края в Алтайском архитектурно-строительном колледже работниками музея были представлены доклады по темам «Взаимодействие музея „Город“ с образовательными организациями» и «Экспозиционно-выставочная работа музеев». Научные сотрудники выступили на семинаре «Патриотическое воспитание молодежи через создание музейного пространства и организацию работы военно-патриотических клубов, отрядов Юнармии».

С целью популяризации деятельности музея среди детей, молодежи, населения в современных условиях научные сотрудники принимают участие в выступлениях, посвященных Дню карьеры, в Институте истории и международных отношений Алтайского государственного университета, в 2021 г. был представлен доклад «О работе в музее „Город“». По мере необходимости научные сотрудники проводят лекции-экскурсии о работе музея и истории города для студентов-практикантов Барнаульского педагогического университета и Алтайского государственного института культуры. В 2023 г. науч-



ными сотрудниками на общественных началах был реализован проект создания музея подразделения алтайского ОМОНа, от концепции проекта до деталей экспозиции была проделана масштабная работа по отбору и подаче материала, который хранит память о службе, подвигах, потерях подразделения. Музей широко используется в патриотической деятельности, сотрудники отряда проводят в нем экскурсии для школьников и студентов, а качественно поданный материал теперь позволяет более полно осветить тему боевых командировок и участие бойцов отряда в СВО. С 2022 г. ведется работа над проектом музея для больницы БСМП № 1, которая уже отметила свое 125-летие.

Одним из значимых достижений можно выделить создание кураторского проекта «Первый в Антарктике» по материалам о П. Д. Целищеве. Старший научный сотрудник музея осуществляет изучение и популяризацию имени Петра Целищева — советского радиста и полярника, барнаульца, который оказался участником Первой советской Антарктической экспедиции, на данный момент собранные и обработанные материалы представлены в онлайн-выставке на официальном сайте музея<sup>1</sup>.

Научные сотрудники активно занимаются научно-исследовательской деятельностью. Старший научный сотрудник музея оказал информационную помощь в подготовке книги писателя и историка Алтайского края А. Муравлева «Неизвестный Алтай. Женщины и вожди», в которой упоминается музей «Город» и материалы музейного фонда. С 2020 г. старший научный сотрудник музея принимал активное участие в подготовке пакета документов для присвоения г. Барнаулу почетного звания Российской Федерации «Город трудовой доблести». Изучены и систематизированы материалы архивного фонда Государственного архива Алтайского края, относящиеся к периоду Великой Отечественной войны. В материалах фондов промышленных предприятий г. Барнаула, горисполкома и горкома ВКП(б) были отобраны наиболее яркие, характерные документы, свидетельствующие о массовом трудовом героизме жителей города, заказаны архивные копии документов. Изучены материалы периодической печати военного периода (газета «Правда»). Произведен подсчет количества рабочих, служащих, представителей органов власти и государственного управления, награжденных медалью «За доблестный труд в Великой Отечественной войне 1941–1945 гг.». Осуществлялась связь с промышленными предприятиями города, работавшими в военные годы. В 2021 г. старший научный сотрудник совместно с депутатом Барнаульской городской Думы представляли город Бар-

наул на Форуме «Города трудовой доблести. Победа ковалась в тылу». Старшими научными сотрудниками была проведена работа по написанию грантового проекта «Город трудовой доблести» по программе «Реализация некоммерческими организациями социально значимых проектов, ориентированных на развитие туризма в регионе».

Все заслуги научных сотрудников музея отмечаются и поощряются не только администрацией музея, но и на уровне края и г. Барнаула. Старшие научные сотрудники, научные сотрудники в зависимости от своих достижений в работе награждены Почетной грамотой Научно-производственного центра по сохранению культурного наследия Алтайского края, Благодарственным письмом управления Алтайского края по культуре, Благодарственным письмом администрации города Барнаула, а также имеют сертификаты и благодарности за профессионализм и плодотворное сотрудничество в качестве экспертов в конференциях, краевых и городских конкурсах по истории Барнаула, поощрены Почетными грамотами Администрации города Барнаула.

Музей взаимодействует с ведущими вузами г. Барнаула. Организация участвует в процессе организации студенческой производственной и преддипломной практики. Со студентами работают опытные наставники — старшие научные сотрудники. Музей активно сотрудничает с Управлением Алтайского края по развитию туризма и курортной деятельности в рамках аттестации экскурсоводов (гидов), гидов-переводчиков в форме квалификационного экзамена. Для участия в работе Аттестационной комиссии в Управлении Алтайского края по развитию туризма и курортной деятельности Музей направляет старшего научного сотрудника в качестве эксперта.

Музей «Город» создает благоприятные условия для реализации способностей молодых работников и их успешного карьерного роста, помогает в решении социальных вопросов. Организация активно привлекает перспективных молодых сотрудников, из которых в дальнейшем формируется профессиональный кадровый состав, резерв руководителей и научных сотрудников.

**Выводы и рекомендации.** Результаты исследования наглядно показывают, что развивать инновационные формы трудового поведения в современных учреждениях культуры не так сложно, как кажется на первый взгляд. Вместе с тем эти механизмы управления персоналом практически никогда не применяются на практике в российских муниципальных учреждениях.

<sup>1</sup> МБУ г. Барнаула «Музей «Город» URL: [www.музей-город.рф](http://www.музей-город.рф).

Одной из причин этому служит то, что большинство руководителей в организациях зачастую не обладают развитыми профессиональными компетенциями в сфере HR-менеджмента. Это заставляет их действовать методом проб и ошибок, часто копировать опыт западных коллег, который не всегда отвечает российским реалиям. Иначе говоря, они бывают вынуждены заново изобретать велосипед.

Во-вторых, в штате муниципальных организаций не предусмотрен HR-специалист. Как правило, вопросами оценки и формированием кадрового резерва, наградной политикой и пр. занимаются специалисты музея, не имеющие профессиональной подготовки в данной области. Здесь также возможны недоработки и ошибки в работе, которые возможно исключить только с опытом работы, либо привлечением HR-специалиста.

Музею можно порекомендовать разработать программы управления человеческими ресурсами, кото-

рые помогли бы изучать и использовать потенциал перспективных и инициативных молодых работников для решения стратегических целей развития организации и могли бы предоставлять им индивидуальные возможности для личного профессионального развития. В программах использовать оценку производительности, кадровое планирование, процедуру определения потребности в обучении и организации обучения, процедуру оценки производительности работника.

Рекомендуем запланировать разработку новых профориентационных инструментов по знакомству студентов ведущих вузов г. Барнаула с работой Музея с целью выбора выпускниками траектории обучения и дальнейшего трудоустройства в учреждения культуры г. Барнаула. Посещать дни открытых дверей в вузах Барнаула, принимать участие в ярмарках вакансий, организованных Центром занятости населения г. Барнаула.

#### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ / LIST OF SOURCES

- Белогруд И. Н. Развитие персонала организации в современных условиях: культура компании и управление талантами // *Фундаментальная и прикладная наука: состояние и тенденции развития*. Петрозаводск : Международный центр научного партнерства «Новая Наука», 2023. С. 288–308 [Belogrud I. N. Personnel development of the organization in modern conditions: company culture and talent management. In: *Fundamental and applied science: the state and trends of development*. Petrozavodsk : Mezhdunarodnyj centr nauchnogo partnerstva «Novaya Nauka», 2023. Pp. 88–308 (In Russ.)].
- Гордеева Н. А. Статус научного работника // *Вестник Российской академии наук*. 1998. Т. 68, № 7. С. 615–620 [Gordeeva N. A. Status of a researcher. *Vestnik Rossijskoj akademii nauk = Bulletin of the Russian Academy of Sciences*. 1998; 68(7):615–620 (In Russ.)].
- Журавлева О. В., Королева И. В., Митрофанова О. Н. Управление талантливыми сотрудниками: опыт российских промышленных компаний // *Лидерство и менеджмент*. 2024. Т. 11, № 2. С. 709–728 [Zhuravleva O. V., Koroleva I. V., Mitrofanova O. N. Management of talented employees: the experience of Russian industrial companies. *Liderstvo i menedzhment = Leadership and Management*. 2024;11(2):709–728 (In Russ.)].
- Кабалина В. И., Мондрус О. В. Контекстуализация управления талантами в российских ИТ-компаниях // *Российский журнал менеджмента*. 2018. № 1. С. 5–36 [Kabalina V. I., Mondrus O. V. Contextualization of talent management in Russian IT companies. *Rossiiskij zhurnal menedzhmenta = The Russian Journal of Management*. 2018;1:5–36 (In Russ.)].
- Кандричина И. Н., Богданович Е. Г. Проблемы и перспективы исследований в области управления талантами // *Научные труды Республиканского института высшей школы. Философско-гуманитарные науки*. 2023. № 22. С. 291–298 [Kandrichina I. N., Bogdanovich E. G. Problems and prospects of research in the field of talent management. *Nauchnye trudy Respublikanskogo instituta vysshej shkoly. Filosofsko-gumanitarnye nauki = Scientific works of the Republican Institute of Higher Education. Philosophical and humanitarian sciences*. 2023;22:291–298 (In Russ.)].
- Карташов С. А., Одегов Ю. Г., Шаталов Д. В. Управление талантами как HR-технология // *Вестник Омского университета. Серия: Экономика*. 2013. № 1. С. 85–94 [Kartashov S. A., Odegov Yu. G., Shatalov D. V. Talent management as HR technology. *Vestnik Omskogo universiteta. Seriya: Ekonomika = Bulletin of Omsk University. Series: Economics*. 2013;1:85–94 (In Russ.)].
- Курдом И. Н. Особенности управления талантами на предприятии нефтегазового сектора // *Global and Regional Research*. 2023. № 3. С. 197–205. [Kurdom I. N. Features of talent management at an oil and gas sector enterprise. *Global and Regional Research*. 2023; 3:197–205 (In Russ.)].
- Курина Т. Н. Концепция управления талантами как особой категорией работников организации // *Управленческие науки*. 2019. № 3. С. 86–95 [Kurina T. N. The concept of talent management as a special category of employees of an organization. *Upravlencheskie nauki = Managerial Sciences*. 2019;3:86–95 (In Russ.)].

- Латуха М. О. Управление талантливыми сотрудниками: теоретические подходы и опыт российских компаний // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2014. №4. С. 46–67 [Latukha M. O. Management of talented employees: theoretical approaches and experience of Russian companies. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Menedzhment = Bulletin of St. Petersburg University. Management*. 2014;4:46–67 (In Russ.)].
- Латуха М. О., Цуканова Т. В. Талантливые сотрудники в российских и зарубежных компаниях // Вопросы экономики. 2013. №1. С. 147–156 [Latukha M. O., Tsukanova T. V. Talented employees in Russian and foreign companies. *Voprosy ekonomiki = Economic Issues*. 2013;1:147–156 (In Russ.)].
- Литвинюк А. А. Совершенствование кадрового потенциала в науке и высшем образовании путем привлечения молодых талантливых специалистов: проблемы и решения // Лидерство и менеджмент. 2020. Т. 7, №4. С. 629–642 [Litvinyuk A. A. Improving human resources in science and higher education by attracting young talented specialists: problems and solutions. *Liderstvo i menedzhment = Leadership and Management*. 2020; 7 (4):629–642. (In Russ.)].
- Малькова С. А. Управление развитием талантов // Скиф. Вопросы студенческой науки. 2023. №5. С. 625–631 [Malkova S. A. Talent development management. *Skif. Voprosy studencheskoj nauki = Skif. Questions of student science*. 2023;5:625–631 (In Russ.)].
- Мухаметшина Г. Р., Малькова С. А. Руководство по управлению талантами: стратегия и лучшие практики // Научный аспект. 2023. №5. С. 822–830 [Mukhametshina G. R., Malkova S. A. Guide to talent management: strategy and best practices. *Nauchnyj aspekt = Scientific aspect*. 2023;5:822–830 (In Russ.)].
- Новолодская Г. Человеческий фактор — наиболее ценный ресурс // Финансовый бизнес. 1998. №6. С. 24 [Novolodskaya G. The human factor is the most valuable resource. *Finansovyy biznes = Financial business*. 1998;6:24 (In Russ.)].
- Одегов Ю. Г., Кулапов М. Н., Карасев П. А. Управление талантами — нужно ли оно работодателю? // Вестник Новосибирского государственного университета экономики и управления. 2020. №4. С. 10–20 [Odegov Yu. G., Kulapov M. N., Karasev P. A. Talent management — does the employer need it? *Vestnik Novosibirskogo gosudarstvennogo universiteta ekonomiki i upravleniya = Bulletin of the Novosibirsk State University of Economics and Management*. 2020;4:10–20 (In Russ.)].
- Ожегов С. И. Толковый словарь русского языка. М. : Мир и образование, 2015. 1375 с. [Ozhegov S. I. Explanatory dictionary of the Russian language. Moscow : Mir i obrazovanie, 2015, 1375 p. (In Russ.)].
- Панфилова А. П. Инновационный менеджмент в управлении человеческими ресурсами: учебник для вузов. М. : Юрайт, 2024. 313 с. [Panfilova A. P. Innovative management in human resource management. Textbook for universities. Moscow : Yurajt, 2024, 313 p. (In Russ.)].
- Полевая М. В., Дзаппала С., Камнева Е. В. Управление талантами: трактовка, систематизация, опыт // Управленческие науки. 2018. №4. С. 104–111 [Polevaya M. V., Dzappala S., Kamneva E. V. Talent management: interpretation, systematization, experience. *Upravlencheskie nauki = Managerial Sciences*. 2018;4:104–111 (In Russ.)].
- Руденко Г. Г., Сидорова В. Н., Сидоров Н. В. Управление талантами: разработка программы и развитие кадрового потенциала // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. 2017. №2. С. 125–129 [Rudenko G. G., Sidorova V. N., Sidorov N. V. Talent management: program development and human resources development. *Vestnik Omskogo universiteta. Seriya: Ekonomika = Bulletin of Omsk University. Series: Economics*. 2017;2:125–129 (In Russ.)].
- Самойлов А. Г. Как развить в себе талант. М. : Вече, 2010. 320 с. [Samoilov A. G. How to develop talent in yourself. Moscow : Veche, 2010, 320 p. (In Russ.)].
- Сучкова Е. Е. Формирование стратегии управления персоналом в условиях инновационного развития экономики // Инновационное развитие российской экономики : IX Междунар. науч.-практ. конф. М. : РЭУ им. Г. В. Плеханова, 2016. С. 295–298 [Suchkova E. E. Formation of a personnel management strategy in the context of innovative economic development. In: Innovative development of the Russian economy. IX International Scientific and Practical Conference. Moscow : REU im. G. V. Plekhanova, 2016, pp. 295–298 (In Russ.)].
- Чижикова С. А., Краснощеченко И. П. Оценка потенциала сотрудников предприятия в системе управления талантами // Вестник Калужского университета. Серия 1. Психологические науки. Педагогические науки. 2022. №3. С. 919 [Chizhikova S. A., Krasnoshchchenko I. P. Assessment of the potential of employees of the enterprise in the talent management system. *Vestnik Kaluzhskogo universiteta. Seriya 1. Psihologicheskie nauki. Pedagogicheskie nauki = Bulletin of the Kaluga University. Series 1. Psychological sciences. Pedagogical sciences*. 2022;3:919. (In Russ.)].

- 
- Шабанова Г. П.* Повышение производительности и нормирования труда. Тверь: Институт проблем предпринимательства, 2010. [Shabanova G. P. Improving productivity and labor rationing. Tver: Institut problem predprinimatel'stva, 2010 (In Russ.)].
- Словарь практического психолога / сост.: С. Ю. Головин. Минск: Харвест, 1997, 2001, 1998. 799 с. [Dictionary of a practical psychologist. Comp.: S. Yu. Golovin. Minsk: Harvest, 1997, 2001, 1998, 799 p. (In Russ.)].
- Эштон К., Мортон Л.* Управление талантами для получения конкурентных преимуществ: системный подход к управлению талантами // Стратегический обзор управления персоналом. 2005. Т. 4, № 5. С. 28–31 [Ashton K., Morton L. Talent management for obtaining competitive advantages: a systematic approach to talent management. *Strategicheskij obzor upravleniya personalom* = *Strategic review of personnel Management*. 2005;4 (5):28–31 (In Russ.)].
-