

FTAXP 06.77.59  
ӘОЖ 331.108.2  
JEL Classification J24, J62, M15

<https://doi.org/10.46914/1562-2959-2022-1-3-212-222>

**Д.Б. ЖУЛАМАНОВА,\*<sup>1</sup>**

докторант.

\*e-mail: zhakdinara@mail.ru

ORCID ID: 0000-0001-6996-1297

**Г.К. НИЕТАЛИНА,<sup>1</sup>**

э.ғ.к., қауымдастырылған профессор.

e-mail: g.niyetalina@turan-edu.kz

ORCID ID: 0000-0002-2004-0603

**Э. ТАНКОВА,<sup>2</sup>**

PhD, профессор.

e-mail: eleonora@vfu.bg

ORCID ID: 0000-0002-7860-8193

**С.К. ИСКЕНДИРОВА,<sup>3</sup>**

э.ғ.к., профессор.

e-mail: s.iskendirowa1968@gmail.com

ORCID ID: 0000-0003-3596-8831

<sup>1</sup>«Тұран» университеті, Алматы қ., Қазақстан

<sup>2</sup>Черноризец Храбр атындағы Варна

еркін университеті, Варна қ., Болгария

<sup>3</sup>Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы  
мемлекеттік басқару Академиясының Ақмола облысы

бойынша филиалы, Көкшетау қ., Қазақстан

## ТАЛАНТТАРДЫ БАСҚАРУ АДАМИ КАПИТАЛДЫ ҚАЛЫПТАСТЫРУ ҚҰРАЛЫ РЕТІНДЕ

### Андатпа

Қазіргі таңда басқару тәжірибесінде жаңа парадигманың қалыптасуына тәуелді, ұйымның адами капиталы туралы сөз қозғағанда таланттарды басқару ұғымы да пайдаланылады. Таланттарды басқару адами капиталды қалыптастыру құралы ретінде теориялық тұрғыдан сипатталып, стратегиялық маңыздылығын түсіну керек. Зерттеу мақсаты – таланттарды басқарудың мән жайын және мемлекет деңгейінде маңыздылығын нақтылау, дәлелдеу. Осы күнге дейін жасалған шетелдік іргелі және қолданбалы зерттеулерге әдеби шолу арқылы басты түсініктерге анықтама беріліп, теориялық негіздері жүйеленеді. Дарынды адамдарды тартуға, дамытуға және ұстап қалуға (сақтауға) бағытталған кәсіби өсуге ынталандырушы жүйенің қажеттілігі дәлелденді. Авторлар ұсынған тұжырымдар экономиканың барлық салаларында, әсіресе білім беру саласында басқару талантын енгізудің маңыздылығын арттырады. Бұл тенденция уақыт талабына байланысты өзгеретінін ескере отырып, нәтижелер зерттеу саласына теориялық және практикалық үлес қосады. Мемлекет үшін құндылықты көрсету барысында IMD (World Talent Ranking) институтының әлемдік деңгейде құраған рейтингіне талдау жүргізілді. Нәтижесінде таланттарды басқару ерекшеліктері мен кадр резервін қалыптастыру үрдісі кезінде оның тиімділігі дәлелденді. Қажетті мамандар тапшылығы мәселесін алдын-алу үшін, әлеуметтік тұрғыдан өзекті білім беру саласында таланттарды басқару маңыздылығы зерттелді.

**Тірек сөздер:** менеджмент, адами капитал, таланттарды басқару, кадрлық резерв, білім беру саласы, кәсіби даму.

### Кіріспе

XXI ғасырдың алғашқы жылдарында жаһандану үрдісіне тәуелді ұйымдастыру мен басқарудың басым тұжырымдамалары өзіндік өзгерістерге тап болды. Стратегиялық басқару рационализациялау құралына айналды. Стратегиялық тұрғыдан білімді, білікті, яғни талантты қызметкерлерді тарту, дамыту және ұстау ұйымға қажетті адами капиталмен қамтамасыз етуге

ат салысады. Демек ұйым үшін адами капитал бәсекелестік артықшылығы есебінен нарықта өз орындарын тауып, оны сақтап қалуда маңызды. Әлемдік демографиялық көрсеткіштер еңбек нарығы ресурстарының қысқаруын болжауда [1].

Қазіргі таңда қызметкерлердің өз жұмысына адал болуын қамтамасыз етудің ең тиімді құралдарының бірі – таланттарды басқару. Қызметкерлердің кәсіби құзыреттерін тиімді пайдалану басқарушы тұлға қызметінің негізгі бағытына айналды. Басшылар ұйымның дамуы мен жұмыс істеуі үшін таланттың маңыздылығын мойындайды [2]. Заманауи технологиялардың қарқынды дамуы таланттарға деген сұраныстың ұсыныстан асып түсуіне әкелді. Сонымен қатар жұмысқа орналастыруға байланысты шығындарды талдау кезінде қажетті қызметкерді табу, оларды сыртқы нарықтан іздеуден гөрі, бар талантты қызметкерлермен жұмыс істеу және оларға жеткілікті деңгейде қамқорлық жасау арзанырақ екенін дәлелдейді [3].

Қазақстан Республикасы үшін маңызды әлеуметтік салаларда мамандардың жетіспеуі байқалуда. Соның ішінде білім беру саласындағы тапшылыққа тоқталу қажет, өйткені білім беру арқылы біз қоғамымызға маңызды таланттарды қалыптастырамыз. Қазіргі кезде үлкен көрсеткіштерге ие болып отырған көші-қон – өткір мәселе. Елімізден кеткен білікті азаматтардың ішінде педагог мамандардың саны да аз емес [4]. Талантты жастардың шетелге кету үдерісінің өсуі және олардың қайтадан елге оралу ниетінің болмауына қатысты отандық зерттеушілер бірнеше себептерді айтады. Олардың баса назар аударатыны мемлекет және ұйым басшылары тарапынан құзыретті мамандарды ынталандыратын жүйенің жоқтығынын себепсалдары [5].

Мақалада адами капиталды қалыптастыру құралы ретінде анықталған таланттарды басқару түсінігіне, оның қолдану аясына қатысты теориялар зерделенеді. Жоғарыда белгіленген таланттарды басқару бойынша еліміздегі мәселелерді негізге ала отырып, жаһандық тұрғыдан қамтылған мәліметтер қарастырылуы қажет. Ол үшін Әлемдік таланттар рейтингі дәрежесін бағалайтын тәуелсіз International Institute of Management Development (IMD), Халықаралық басқарушылық даму институты жүргізетін зерттеулерге жүгінеміз [6]. Сонымен қатар қалыптастырылған деректер негізінде таланттардың, яғни қызметкерлердің кәсіби өсуге, дамуға әсер ететін факторлары анықталып және статистикалық талдау арқылы олардың маңыздылығы түсіндіріледі.

## Материалдар мен әдістер

Әдебиетке шолу жасау барысында таланттарды басқарудың маңызды теорияларына талдау жасалды және қажетті, маңызды аспектілері анықталды. Сәйкесінше зерттеудің әдістемелік негізі статистикалық-экономикалық қайталама деректерді салыстырмалы түрде талдауына негізделеді. Қайталама деректер IMD Халықаралық басқарушылық даму институты ұсынған, 64 елді қамтитын World Talent Ranking (WTR) сәйкес таланттарды дамыту, тарту және ұстап тұру қабілетін бағалаудан қалыптастырылған [6]. Осы рейтингке сәйкес Қазақстан Республикасы деңгейінің арақатынасы ескеріле отырып, өсу және кему серпіні талданып, бағаланады.

Сандық әдістер арқылы бастапқы деректер қалыптастырылады. Білім беру саласында таланттарды басқаруда маңызды жұмысқа берілу деңгейін және ерекшелігін анықтау келесі қадам ретінде анықталды. Ол үшін Gallup консалтингтік ұйымының сауалнамасы таңдалды [21], өйткені ол көпшілікке арналған және білім беру саласында да қолдану мүмкіндігі бар. Сонымен қатар бұл сауалнамада белгіленген факторлар әдеби шолуда қарастырылған негіздерге сәйкес келеді. Жинақталатын сандық деректер арасындағы байланысты анықтап, статистикалық өңдеу және болжамдарды сынау үшін IBM SPSS Statistics бағдарламасы қолданылады.

## Негізгі ережелер

Талант менеджментке қатысты қалыптасқан теориялық білімдер мен тәжірибені ұштастыру – негізгі бағыттардың бірі. Себебі таланттарды басқару ең алдымен стратегиялар мен ұйымдастырушылық жетістік арасындағы байланысты қарастырады. Мансапты, дамуды басқару әр ұйымның тиімділігі үшін өте маңызды, себебі басшылықтың дұрыс шешімдеріне тәуелді қызметкерлердің жетер жетістіктері арта түседі. Таланттарды басқару стратегиялық

маңыздылыққа ие және ол арнайы қойылған мақсат, жоспар мен қаражатты талап етеді [7]. Топ-менеджерлер мен сызықтық менеджерлер бұл үдерістің тек кейбір элементтерін қарастырып қоймай, талантты басқаруды бейресми талқылаудан ресми түрде шешім қабылдау мен стратегиялық орындау процедуралары арқылы интеграцияға ауыстыруы орынды, яғни тәжірибе жүзінде бөлшектерді тұтасқа біріктіру қажет.

### Әдебиетке шолу

Адами капиталды басқару – бұл макро және микро деңгейде, яғни мамандар жұмысының тиімділігі мен нәтижелілігін арттыру рәсімі. Бүгінгі тез өзгеретін жаһандық ортада, бүкіл әлемдегі бәсекеге қабілетті мемлекеттер мен ұйымдар құзыретті қызметкерлерге байланысты көптеген маңызды мәселелерге тап болады. Олар негізінен тиесілі мотивациясы қалыптасқан таланттарды өздерінің қажеттіліктеріне сай анықтай білу мен оларды ұзақ мерзім бойы ұстай алу мәселелерімен байланысты [8].

«Талант менеджмент» термині (ағылш. «talent management») терминологияға 1990ж. енді. Бұл тәсіл адами капиталды басқару тәжірибесінде McKinsey-дің «The War for Talent» зерттеуі негізінде жарыққа шыққан еңбектен кейін пайда болды [9]. «Таланттарды басқару» бұл жағдайда талантты жұмысшыларды тартуға және ұстап тұруға ұмтылатын бәсекеге қабілетті компаниялардың іс-әрекеттерін білдіреді, бұл таланттың маңыздылығын негіздейтін ойлаудың жаңа түрі. Мұндағы негізгі тұжырымдама: «ұйымдар қызметкерлерді таңдамайды, керісінше ... талант оларды анықтайды».

Сәйкесінше жаңа саяси, экономикалық, әлеуметтік, құқықтық және технологиялық өзгерістер жағдайында жетістікке жету үшін ұйымдар ең жақсы таланттарға ие болу қажеттілігіне тәуелді [10]. Бұл үрдіс екі жақтан да құндылыққа ие.

Әдетте, «талант» ұғымы саланың түріне, ұйымға және оның жұмысының сипатына байланысты және ол уақыт өте келе бағыттары мен басымдықтарына сәйкес өзгеруі мүмкін [11]. Байқағанымыздай, «талант» негізінен белгілі бір әрекеттерді жоғары деңгейде орындауға мүмкіндік беретін кез-келген кәсіпте дағдылары, ақыл-ойы және қабілеті бар адамдарға қатысты [12].

Уақыт өте келе таланттардың кең дамуын қамтамасыз ету негізінде және жұмыс күшін тиімді бөлуге қатысты көптеген көзқарастар пайда болды. Егер ұйым немесе жалпы сала динамикалық және үнемі өзгеріп отыратын ортада өз қызметкерлерінің әлеуетін барынша пайдаланғысы келсе, онда таланттарды басқару стратегиясын әзірлеуде, жүзеге асыруда шеберлік танытуы қажет [13]. Robert E. Lewis және Robert J. Heckman алғашқы перспективада талант менеджмент стандартты тәжірибелер, қызмет түрлері және адами капиталды басқару функциялары жиынтығы ретінде қабылдануы керек деген ойды ұсынады [14]. Бұған қоса авторлар кадрлық резерв шеңберіндегі қызметке қатысты, қызметкерлердің ағынын талдау және бақылау керектігіне тоқталады. Бұл үрдіс ұйымның ішкі бөлігіне бағытталғандықтан, жұмысқа қабылданғандар тиісті жоғары жұмыс лауазымдарына тағайындалады.

Таланттарды басқарудағы күш-жігердің едәуір бөлігі кадрлар резервін басқаруға және фирмадағы ең жақсы таланттардың мансаптық траекторияларын дамытуға бағытталған. Бұған мансаптық жоспарлау, сабақтастық құбырларын құру, даму бағдарламалары және ұйымға қажет деп санайтын жоғары білікті қызметкерлер үшін жүзеге асырылатын басқа да стратегиялар кіруі мүмкін [2].

Қазақстан Республикасы бойынша арнайы Президенттік жастар кадр резерві қалыптастырылууда [15]. Оның негізгі ерекшелігі Президент жанындағы Кадр саясаты жөніндегі ұлттық комиссияның шешімі бойынша күрделі іріктеуден өтіп, резервке алынған адамдар, болашақта саяси және басшы лауазымдарына тағайындалуы мүмкін. Қазіргі таңда осы резервтің бірнеше өкілдері мемлекет үшін әлеуметтік маңызы бар білім беру саласында жұмыс істейді, бірақ білім беру саласы бойынша арнайы кадр резерві құрылмаған.

Таланттарды басқару тәжірибесін тереңірек қарастыру мақсатында оған әсер етуші әлемдік көрсеткіштерді зерделеу қажеттілігі туындады. Жалпы IMD Халықаралық басқарушылық даму институты мәліметтеріне тоқталуымыздың себебі, олар деректерді қалыптастыру барысында,

елдің еңбек нарығының сыртқы жоғары білікті мамандарға тартымдылығын және ішкі кадрлар резервін дамыту дәрежесін бағалауы [6].

Демек Қазақстан Республикасында талант менеджмент түсінігі қаншалықты және қандай бағытта дамығандығын анықтау орынды. Бұл мәселеге қатысты қазақстандық және шетелдік компаниялар арасында салыстыру жүргізілген [16]. Қазақстандық компаниялар талант менеджментті пайдалануда негізінен әлеуеті жоғары қызметкерлермен жұмыс істеуге бағытталуы тиіс деп санайды. Қалыптасқан пікірге сәйкес «талант» тұлғаға туғаннан берілетін қасиет және оны өзгертуге не көбейтуге мүмкін емес. Ал шетелдік компаниялар талантты «нәтижелілік» және «әлеует» деп санайды. Сонымен қатар нәтижелілікті дәл осы сәтке емес, болашаққа жоспарлайды және талантқа тек қана жеке тұлға ретінде емес, командамен байланыс тұрғысынан қарайды. Сәйкесінше олар жұмыс істейтін қызметкерлердің әлеуетін команда деңгейінде дамытады.

Кез-келген уақытта қызметкерлердің қажеттіліктеріне зер салу, олардың сол ұйымда қалуына және команда ретінде қалыптасуына негіз болады. Қажеттіліктерді қанағаттандыру ұйым мен талант арасындағы эмоционалды байланысты арттырады және ол қызметкерлердің жұмысқа ынтасы, адалдығы мен жұмысқа берілу деңгейінің одан әрі жоғары болуына ықпал ете алады [17]. Осы таңда адами капиталды дамытушы ретінде баса назар аударатынымыз – жұмысқа берілу деңгейі. Stephen P. Robbins және Timothy A. Judge ұйымдық мінез-құлыққа арналған еңбектерінде жұмысқа берілуі келесідей түсіндіреді [18]. Жұмысқа берілу – бұл адамның бар ниетімен нәтижелілікке жету мақсатында жұмысқа барын салу. Ол орындалатын жұмысты өзіндік парыз ретінде мойындауы және өзін-өзі бағалауы үшін маңызды деп санауы.

Deerika Pandita және Sampurna Ray зерттеулерінде таланттардың жұмысқа берілуі мен ұйым арасында психологиялық әсер етуде оң байланыс бар екенін анықтады [17]. Қызметкерлер өз жұмысында дәйектілікті және жұмыс берушілерден сенімділік сезімін тапқан кезде, олар жұмыс үрдісіне көбірек араласады. Бұл тұрғыда қажетті қолдау көрсетуде басшылар мен ұжым маңызды рөл атқарады, өйткені осылайша ұйымға керемет кадрлар резервінің тартылуын, олардың белсенділігін және жұмысқа берілуін қамтамасыз етеді. Жұмысқа берілу қызметкерлердің ұйымға деген адалдығы арқылы үгіт-насихат, талантты толық пайдалану және ұйымның мақсаттары мен құндылықтарын қолдау арқылы пайда әкеледі. Жұмысқа берілу – бұл ең алдымен белсенді іс-әрекеттер туралы. Даму, өсу үшін белсенді іс-әрекеттер тек қана қызметкер тарапынан емес, жұмыс беруші тарапынан да талант менеджмент арқылы жүзеге асырылуы қажет. Осы орайда еліміздің білім беру саласында таланттарды басқару қаншалықты жүзеге асырылады деген сауалға жауап іздеу және таланттың қалыптасуына оң әсерін тигізетін негізгі факторлардың бірі – жұмысқа берілу деңгейін анықтау зерттеуіміздің қсымша мақсаты ретінде белгіленді.

Жоғарыда айтылып өткендей, заман талабына сай таланттарды басқаруға қатысты өзгеше, жаңа тұжырымдамалар туындауы әбден мүмкін. COVID-19 салдарынан, яғни пандемия жағдайында кез-келген ұйымның басты назары – қызметкерлердің қауіпсіздігін қамтамасыз ету болды [19]. Демек бұл зерттеу жүргізудің жаңа шарттары. Пандемия кезіндегі белгісіздік, дағдарыс – талант менеджменттегі рөлдер мен қатынастардың өзгеруіне, сондай-ақ қосымша міндеттердің қысымы көптеген бұрыннан қалыптасқан ойлар мен пікірлерге әсер етті [20].

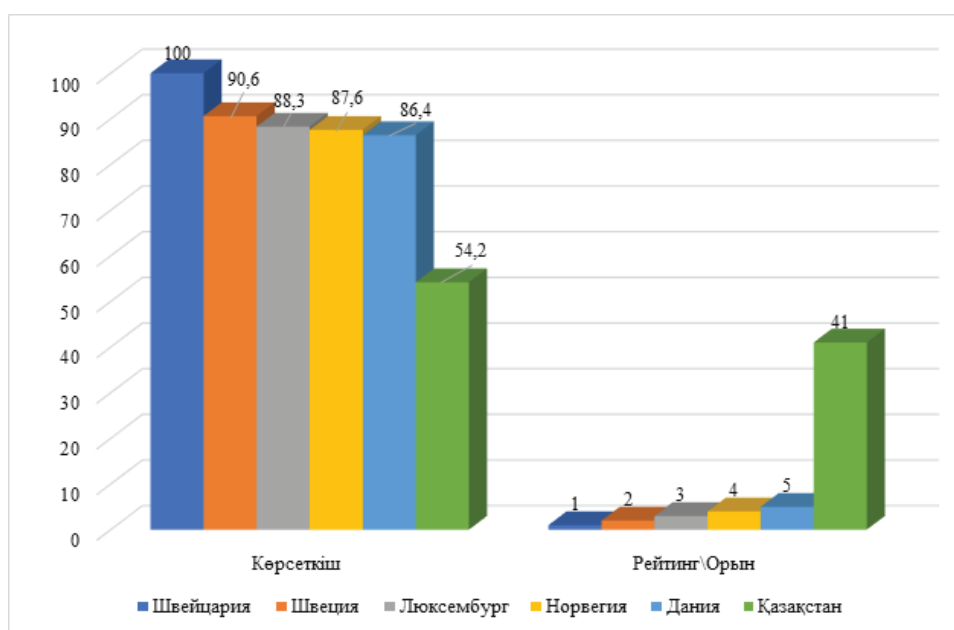
Таланттарды басқару адами капиталды дамыту бағыты ретінде өзіне адамдарды жүйелі түрде тарту, сақтау, сонымен қатар жұмысқа ынталандыру, берілу деңгейін арттыру және жетілдіру сияқты іс-шараларды кіріктіре отырып, кәсіби өсу деңгейін көтереді. Әлеуметтік маңызы бар білім беру саласында мамандардың тұрақтануы үшін, одан әрі кәсіби өсуі үшін жұмысқа берілу қалай, қаншалықты маңызды екендігі және оған қандай іс-әрекеттер ықпал ететіндігі төменде анықталады.

### **Нәтижелер және талқылау**

IMD World Talent Ranking (WTR) ұзақ мерзімді құнды құру үшін кәсіпорындар мен экономикаға қажет құзыреттердің жай-күйі мен дамуын бағалайды. Ол үшін халықаралық жоғары білікті жұмыс күшін дамытуды, ұстап тұруды және тартуды өлшейтін көрсеткіштер жиынтығы қолданылады, сәйкесінше өлшеу барысында үш жақты көзқарасты қолданады [6].

Ең алғашқы инвестициялау мен дамыту факторы – жергілікті жұмыс күшін дамытуға арналған ресурстарды өлшеуге бағытталған. Келесі тартымдылық факторы – экономиканың шетелдік, яғни жаһандық деңгейде кадрлық резервті тарту, шақыру дәрежесін бағалайды және жергілікті таланттарды сақтауды, ұстап қалу қабілетін қарастырады. Ал дайындық факторы – елдің кадр резервиндегі дағдылар мен құзыреттердің сапасын өлшейді. Осы үш фактор негізінде елдердің рейтингтегі орны анықталады.

IMD ұсынған World Talent Ranking 2021 мәліметтері бойынша, COVID-19 дағдарысы салдарынан қалыптасқан жағдайға сәйкес таланттардың бәсекеге қабілеттіліктері төмендеген және қызметкерлердің ұтқырлығы арта түсіп, ұйымдастырушылық мәдениеттің өзгеруіне әкелген. Ең үздік 5 елдер қатарына Швейцария, Швеция, Люксембург, Норвегия және Дания жатады (сурет 1). Өткен жылда Қазақстан бұл рейтингте 54,2 көрсеткішімен 41-ші орынға ие болып, алдағы 2020 ж. 44-ші, одан бір жыл бұрын, яғни 2019 ж. 38-ші орында болған. Айта кететін жайт, соңғы бес жыл ішінде ең үздік көрсеткіш 2017 ж. 30-шы орын. Сонымен қатар 2021 ж. 54,2 көрсеткішімен тұрғындар саны 20млн-нан аспайтын елдер арасында 27-ші орында, ал халықтың жан басына шаққандағы ЖІӨ көлемі 20мың АҚШ долларынан аспайтын елдер ішінде 8-ші орында орналасқан [6].

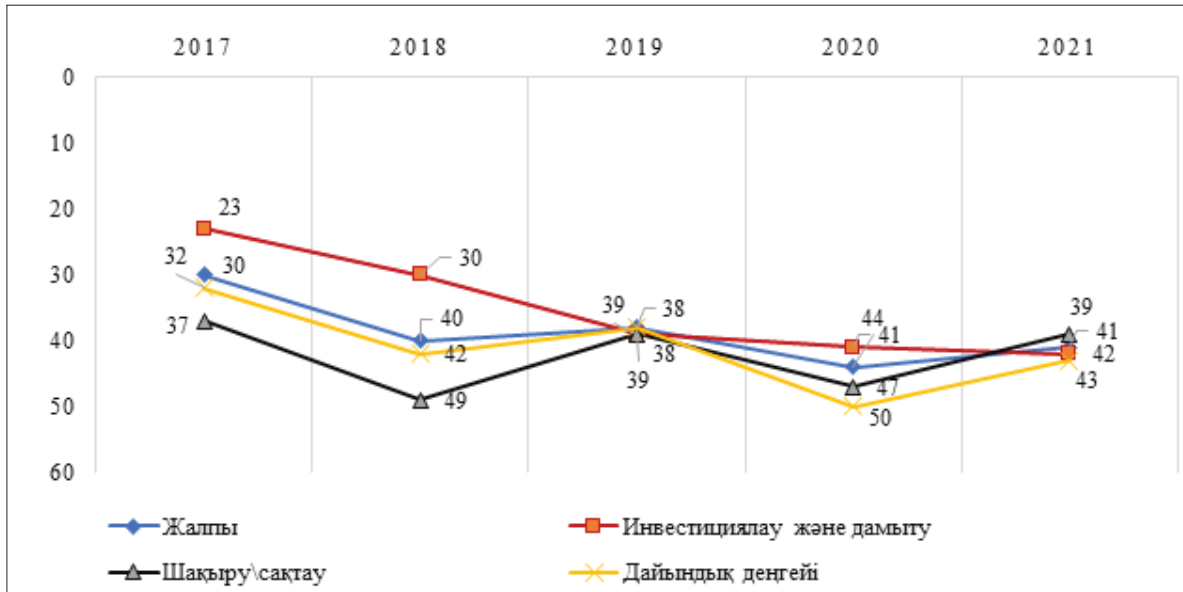


Сурет 1 – IMD World Talent Ranking 2021. Әлемнің топ–5 экономикасы және Қазақстан

Ескертпе: [6] дереккөздер негізінде жасалған.

Ең жоғары рейтингке ие елдердің ең басты артықшылықтары оқыту және білім беру, сонымен қатар пандемия кезінде денсаулық сақтау жүйесінің таланттардың қажеттіліктерін қанағаттандыра алуымен түсіндіріледі [6]. IMD ұйымының зерттеулеріне сәйкес қызметкерлерді оқыту қажеттілігін басымдық ретінде белгілеуі өз нәтижесін көрсетуде. Таланттардың қалуы мен оларға елдің тартымдылығын арттыру арқылы өздерінің жергілікті таланттарының тиімділігі мен халықаралық жоғары білікті кадрларды тарту арасындағы тепе-теңдікті қамтамыз етуде.

Қазақстан Республикасы бойынша үш негізгі факторларға сәйкес соңғы 5 жылға талдау жасалды. Ең алғашқы жұмыс күшін дамытуға арналған ресурстарды өлшеуге бағытталған көрсеткіштер (инвестициялау және дамыту) жылдан-жылға төмендегенін көреміз (сурет 2, б. 217). Таланттарды шақыру мен сақтауға байланысты көрсеткіштер 2018 жылы 49-ға дейін түсіп, кейін аздап көтерілгенімен, бес жыл ішінде қарқынды даму байқалмайды. Сонымен қатар елдің кадр резервиндегі дағдылар мен құзыреттердің сапасын, яғни дайындық деңгейін өлшеу барысында көрсеткіштердің пандемия кезеңінде 50-ге дейін түскендігін көреміз. Жоғарыда айтылып өткендей, елімізде кадр резервин қалыптастыру тәжірибесі толыққанды жүзеге асырылмайтындығын байқаймыз.



Сурет 2 – IMD World Talent Ranking Қазақстан Республикасы, 2017–2021 жж.

Ескертпе: [6] дереккөздер негізінде жасалған.

Әр мемлекет және ұйым ішінде басқарушы тарапынан қызметкерлердің таланттарына сұраныс ең алдымен ұйым ішіндегі ұйымдастырушылық мәдениетке, көшбасшылық стильге және бәсекеге қабілетті бизнес стратегиясына байланысты өзгереді. Егер олар осы факторларды елемейтін болса, бұл таланттарды басқарудың маңызды көрсеткіштері назардан тыс қалғанын білдіреді. Таланттарды басқаруда кадр резервтерін қалыптастырудан басқа, қалайша қолданылуы жүзеге асырылатындығын және салаға байланысты ерекшелігін анықтау мақсатында білім беру саласы таңдалған болатын. Сондықтан жұмысқа берілу арқылы таланттарды басқару құралы зерттелмек.

Адами капитал және басқару бойынша әлемге танымал консалтингтік Gallup [21] қызметі де талант және талант менеджментті түсіндіруде жұмысқа берілу деңгейіне баса назар аударады және ол сәттіліктің негізі ретінде сипатталады. Жұмысқа берілу – бұл адамдар өздерінің жұмысымен және компаниясымен байланысты, сонымен қатар олардың тиімділігінің жоғары деңгейіне жетуге түрткі болатын жағдай деп түсіндіреді. Дәл осы «берілу» талант менеджмент факторы аясында адамның тиімділігіне, нәтижелілігіне өз компаниясы үшін қандай зейнет көрсететініне әсер ететіндігін айтады.

Жиналған ақпараттарға сәйкес төменде болжамдар қалыптастырылады және сауалнама арқылы олар тексеріледі. Бұл жерде жұмысты ұйымдастыру, басқару, топтық жұмыс тәуелсіз айнымалы ретінде анықталды, ал қызметкердің кәсіби өсуі тәуелді айнымалы ретінде белгіленді.

Б1: Жұмысты ұйымдастыру мен қызметкерлердің кәсіби өсуі мен дамуы оң байланысқа ие.

Б2: Басқару мен қызметкерлердің кәсіби өсуі мен дамуы арасында оң байланыс бар.

Б3: Топтық жұмыс пен қызметкерлердің кәсіби өсуі мен дамуы арасында оң байланыс бар.

Болжамдарды дәлелдеу немесе жоққа шығару үшін сауалнамада әрбір айнымалыға тиесілі сұрақтар жүйелену арқылы қойылды. Мәліметтер онлайн формада сауалнама жүргізу арқылы жинақталды. Зерттеу этикасын сақтау мақсатында респонденттер зерттеуге ерікті және жасырын түрде қатысты. Зерттеу барысында негізгі жиынтық білім беру саласында жұмыс істейтін 72 адамнан тұрды. Олар қарапайым кездейсоқ іріктеу әдісімен анықталды және зерттеуге өз еріктерімен қатысты. Ал іріктеме тобы таланттарды басқару ұғымымен, құралымен таныс болған адамдардан құралды. Ол Gallup ұйымы ұсынған сауалнамаға қосымша сұрақ қою арқылы анықталды және сол себептен іріктеме тобына тек 23 адам енді. Сандық талдау тәсіліне сәйкес сауалнамаға талдау статистикалық мәліметтерді өңдеуге арналған SPSS компьютерлік бағдарламасы арқылы жүргізілді. Сенімділік-дәйектілікті анықтау үшін Кронбах ( $\alpha$ ) коэффициенті есептелді, ол қарастырылып отырған сауалнама үшін 0,828 құрады. Сәйкесінше  $\leq 0,7$  болып, көрсеткіш құралдың жақсы ішкі сәйкестігін көрсетеді.

Келесі қадамдар, тәуелсіз айнымалылар мен тәуелді айнымалы арасындағы корреляцияны анықтау. Егер айнымалылар арасында корреляция анықталған болса, онда регрессиялық талдау жүргізу арқылы талдауымызды жалғастырамыз. SPSS бағдарламасы бойынша корреляциялық талдау жасаған кезде айнымалылар бір-біріне әсер етпесе, ешқандай айырмашылық жоқ немесе өзгеріс байқалмаса, келтірілген болжамдардың расталмағандығы. Ал болжамдардың біреуі немесе бірнешеуі корреляция арқылы расталса, сол болжамды, не болжамдарды қабылдаймыз.

Талдау жасау барысында топтық жұмыс пен қызметкерлердің кәсіби өсуі оң байланысқа ие екендігі дәлелденді, яғни топтық жұмыс өскен кезде, қызметкерлердің кәсіби өсуі мен дамуы байқалады. Қызметкердің жұмысқа берілуі негізінде, оның таланты да көрініс табады, яғни ұйымда қажетті адами капиталының қалыптасуына жағдай бар. Ал қалған болжамдарымыз өзінің дәлелін таппады (1-кесте).

Кесте 1 – Тәуелсіз және тәуелді айнымалылар арасындағы корреляция

Айнымалылар		Жұмысты ұйымдастыру	Басқару	Топтық жұмыс	Кәсіби Өсу
Жұмысты ұйымдастыру	Пирсон корреляциясы	1	.571**	.452*	.238
	Маңыз.(2-жақты)		.004	.031	.274
	N	23	23	23	23
Басқару	Пирсон корреляциясы	.571**	1	.618**	.497*
	Маңыз.(2-жақты)	.004		.002	.016
	N	23	23	23	23
Топтық жұмыс	Пирсон корреляциясы	.452*	.618**	1	.602**
	Маңыз.(2-жақты)	.031	.002		.002
	N	23	23	23	23
Кәсіби Өсу	Пирсон корреляциясы	.238	.497*	.602**	1
	Маңыз.(2-жақты)	.274	.016	.002	
	N	23	23	23	23

Ескертпе: \*\*Корреляция 0,01 деңгейінде маңызды (2-жақты).  
\*Корреляция 0,05 деңгейінде маңызды (2-жақты).

Топтық жұмыс пен болжамда анықталған өсу  $(0,306)=4,233$   $p>0,001$ , бұл топтық жұмыс кәсіби өсуде өзіндік рөл атқара алатындығын көрсетеді (корреляция мөлшері  $\beta$  коэффициент – 0,615 маңыздылығы 0,019). Регрессиялық талдау нәтижелері командалық жұмыстың өсуге оң әсерін көрсетеді және сонымен қатар  $R^2=0,401$  тең болып, өсу дисперсиясының мәні 40%- жуық екендігін білдіреді. Демек басшылық топтық жұмыстарды ұйымдастыру арқылы қызметкердің жұмысқа берілу деңгейіне әсер етіп, кәсіби дамыта алады және өз таланттарын қалыптастырады. Сауалнама қорытындыларынан анықтағанымыздай, еліміздің білім беру салаларында талант менеджмент түсінігі жоғары деңгейде қалыптаспаған. Бірақ талант менеджменттің элементтері арқылы кәсіби дами түсу жолдарын нақты көрсетіп отыр.

Шет ел тәжірибесі бойынша Shweta Tyagi, Gurinder Singh және Tripti Aggarwal білім беру саласындағы талант менеджментті зерттеу барысында мекемелердегі кадрлардың ауысу себептерін анықтаған [22]. Олар келесідей: жұмыстың шамадан тыс жүктелуі, жұмыспен қамту кепілдігінің болмауы, жеткіліксіз ресурстар мен қаржыландырудың төмен деңгейі сияқты себептер. Сонымен қатар мамандардың қоғамдағы рөлдерінің анық еместігін және басқару тәжірибесінің нашарлығы салдарынан ынталандыру мен жұмысқа берілуге кері әсерін тигізетін сыйақы мен құрметтің аз мөлшерде екендігін белгілейді. Олардың зерттеулерінде де білім беру саласының мамандары өз тәжірибелерінде кеңінен кездестірмеген. Сондықтан адами капиталды қалыптастыруда қолданылу мүмкіндігі бар – талант менеджмент толығымен жүзеге асырылуы қажет. Айта кететін жайт, Қазақстанда ерекше педагог мәртебесін нақтылау мақсатында арнайы заң жобасының күшіне енуі, бұл саланың таланттарын басқаруда алғашқы қадамдардың бірі [23].

## Қорытынды

Бүгінгі таңда IMD Халықаралық басқарушылық даму институтының зерттеулерінің қорытындысы бойынша, әлемдік таланттар үшін жоғары сыйақы ең негізгі ынталандырушы ретінде анықталмайды. Икемді жұмыс кестесі және өндірістен қол үзбей оқу мүмкіндігі өз жұмысында қалуға деген ұмтылысына ықпал етіп, жұмысқа берілу деңгейін арттыра түседі [6]. Бұған негізгі себептердің бірі пандемия шектеулері салдарынан қызметкерлердің ұтқырлығының артуы. Бұл өз кезегінде таланттар заман талабына сай жаңа технологияларды пайдалана алу құзыреттіліктеріне ие болуымен түсіндіріледі. Сәйкесінше еліміздің жоғары білікті мамандарының дамыған елдерге кету мәселесі қалыптасады. Шетелдік тәжірибені зерделеу барысында байқағанымыз, таланттарды тарту және сақтау мемлекет деңгейінде шешілуі қажет. Әрине таланттарды басқару ең алдымен ұйым басшылығының жауапкершілігінен, яғни олардың өзіндік рөлдерін түсіну маңыздылығына тәуелді басталады.

Жоғарыда айтылып өткендей, таланттарды басқаруда негізге алатын факторлардың бірі – жұмысқа берілу. Жұмысқа деген жоғары деңгейдегі берілу кез-келген ұйым үшін оның қызметкерлерінің уақыт талабына сай дамуы мен өсуі үшін қалыпты жағдай. Зерттеу барысында анықталғандай, білім беру саласындағы мамандардың дамуына топтық қарым-қатынас оң әсерін тигізеді сәйкесінше қызметкерлерге команда тұрғысынан ықпал етудің маңыздылығын тағы да бір мәрте дәлелдедік. Сонымен қатар басшыларға ең алдымен жақсы ұжымды, ұйымдастырушылық мәдениетті қалыптастыру қажеттілігін түсіндіреді. Сондықтан елімізде талант менеджмент пен мотивация, көшбасшылық, адалдық және т.б. сияқты маңызды факторлардың арасындағы өзара ықпалды анықтау, болашақ зерттеулерге негіз бола алады.

Демек жүргізілген іс-шараларды саралау негізінде келесідей қорытынды жасай аламыз. Адами капитал – бәсекеге қабілетті экономиканы құра алу күшіне ие [24]. Адами капиталды қалыптастыруда, дамытуда қолданылатын таланттарды басқару – оңтайлы және үздіксіз үрдіс. Ол ұйымдастырушылық тиімділікті қамтамасыз етуге және кадрлар тапшылығын алдын алуға бағытталған. Сондықтан талант менеджментке қатысты әлемдік тенденцияны ескере отырып, Қазақстан Республикасында мемлекеттік қызметтен тыс салаларында да одан әрі тереңнен, жан-жақты зерттеу мен тиімділігін дәлелдеу қажеттілігі бар. Себебі таланттарды басқару – кез-келген ұйым мен оның ішіндегі ұжым, команда үшін болашақ маңызды рөлдерді, яғни жоғары білікті мамандарды жүйелі түрде анықтауда, бағалауда, тартуда және сақтауда қолданылатын барлық деңгейлер үшін стратегиялық маңызы бар құрал.

## ӘДЕБИЕТТЕР

- 1 Balcerzyk R., Materac J. Talent management as a concept of human capital management. SPSUTOM. 2019, no. 133, pp. 7–18.
- 2 Cappelli P. Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty. Boston: Harvard Business School Press. 2008, 1st edition, p. 288.
- 3 Coulson-Thomas C. Talent management and building high-performance organizations. Industrial and Commercial Training. 2012, vol. 44, no. 7, pp. 429–436.
- 4 Қазақстан Республикасы Стратегиялық жоспарлау және реформалар агенттігі. Ұлттық статистика бюросы. URL: <https://stat.gov.kz/> (өтініш берілген күн: 25.04.2022)
- 5 Сабинова Р.К., Мусаева А.А., Тажиденов А.Р. Проблема трудовой миграции молодежи в Казахстане // Вестник университета «Туран». – 2021. – № 2. – С. 95–104.
- 6 World Talent Competitiveness Rankings – IMD. URL: <https://www.imd.org/centers/world-competitiveness-center/rankings/world-talent-competitiveness/> (date of access: 25.04.2022)
- 7 Obisanma O., Amah E., Okocha B. Talent Management Strategies and Organizational Success of Universities in Rivers State. Global Academic Journal of Economics and Business. 2022. Vol. 4. No. 2. P. 42–53.
- 8 Schuler R.S., Jackson S.E., Tarique I. Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. Journal of World Business. 2011, Vol. 46. No. 4. P. 506–516.
- 9 Chambers E.G., Foulon M., Handfield-Jones H., Hankin S.M., Michaels E.G. The War for Talent. The McKinsey Quarterly. 1998. No. 3. P. 44–57.



- 10 Singh R.P. Talent management literature review. *Feedforward: Journal of Human Resource*. 2021. Vol. 1. No. 1. P. 43–48.
- 11 Tansley C. What do we mean by the term “talent” in talent management? *Industrial and Commercial Training*. 2011. Vol. 43. P. 266–274.
- 12 Karacay G. Talent Development for Industry 4.0. *Industry 4.0: Managing. The Digital Transformation Springer Series in Advanced Manufacturing*. Cham: Springer International Publishing. 2018, P. 123–136.
- 13 Turner P., Edger C., McPherson A. *Talent and Talent Management*. 2014, p. 22.
- 14 Lewis R.E., Heckman R.J. Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*. 2006. Vol. 16. No 2. P. 139–154.
- 15 Президентский молодежный кадровый резерв. URL: <https://pkrezerv.gov.kz/> (дата обращения: 20.05.2022)
- 16 Кадырбекова У. Талант менеджмента в казахстанском бизнесе: уровень знаний и особенности применения // *Вестник КазНУ. Серия Экономическая*. – 2017. – Т. 121. – № 3. – С. 95–104.
- 17 Pandita D., Ray S. Talent management and employee engagement – a meta-analysis of their impact on talent retention. *Industrial and Commercial Training*. 2018. Vol. 50. No. 4. P. 185–199.
- 18 Robbins S.P., Judge T. *Organizational behavior*. Boston: Pearson, 2013, 15th ed., p. 676.
- 19 Anjum N., Rahaman M.S. Human Resource Management amidst COVID-19 Pandemic: Behavioral Implications for HR Practitioners. *Journal of Advanced Research in Economics and Administrative Sciences*. 2022. Vol. 3. No. 1. P. 57–66.
- 20 Martin L., Dabic M., Lord G. Talent management in English universities during the coronavirus pandemic. *Thunderbird International Business Review*. 2022, pp. 1–11.
- 21 Inc G. Analytics & Advice. About Everything That Matters. URL: <https://www.gallup.com/corporate/244445/home.aspx> (date of access: 22.04.2022)
- 22 Tyagi S., Singh D.G., Aggarwal T. Talent management in education sector. 2017. Vol. 6. No. 1. P. 7.
- 23 «Педагог мәртебесі туралы» – Қазақстан Республикасы Заңының жобасы – «Әділет» АҚЖ. URL: <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/P1900000645> (өтініш берілген күн: 25.04.2022)
- 24 Pelinescu E. The Impact of Human Capital on Economic Growth. *Procedia Economics and Finance*. 2015. Vol. 22. P. 184–190.

## REFERENCES

- 1 Balcerzyk R., Materac J. (2019) Talent management as a concept of human capital management. *SPSUTOM*, no. 133, pp. 7–18.
- 2 Cappelli P. (2008) *Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty*. Boston: Harvard Business School Press. 1st edition, p. 288.
- 3 Coulson-Thomas C. (2012) Talent management and building high-performance organizations. *Industrial and Commercial Training*. Vol. 44, no. 7, pp. 429–436.
- 4 Qazaqstan Respublikasy Strategialyq josparlau және reformalar agenttigi. Ұлттық статистика бюросы. URL: <https://stat.gov.kz/> (өтініш берілген күн: 25.04.2022)
- 5 Sabirova R.K., Musaeva A.A., Tazhidenov A.R. (2021) Problema trudovoj migracii molodezhi v Kazahstane // *Vestnik universiteta «Turan»*. No. 2. P. 95–104.
- 6 World Talent Competitiveness Rankings – IMD. URL: <https://www.imd.org/centers/world-competitiveness-center/rankings/world-talent-competitiveness/> (date of access: 25.04.2022)
- 7 Obisanma O., Amah E., Okocha B. (2022) Talent Management Strategies and Organizational Success of Universities in Rivers State. *Global Academic Journal of Economics and Business*. Vol. 4. No. 2. P. 42–53.
- 8 Schuler R.S., Jackson S.E., Tarique I. (2011) Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. *Journal of World Business*. Vol. 46. No. 4. P. 506–516.
- 9 Chambers E.G., Foulon M., Handfield-Jones H., Hankin S.M., Michaels E.G. (1998) *The War for Talent*. *The McKinsey Quarterly*. No. 3. P. 44–57.
- 10 Singh R.P. (2021) Talent management literature review. *Feedforward: Journal of Human Resource*. Vol. 1. No. 1. P. 43–48.
- 11 Tansley C. (2011) What do we mean by the term “talent” in talent management? *Industrial and Commercial Training*. Vol. 43. P. 266–274.
- 12 Karacay G. (2018) *Talent Development for Industry 4.0. Industry 4.0: Managing. The Digital Transformation Springer Series in Advanced Manufacturing*. Cham: Springer International Publishing. P. 123–136.
- 13 Turner P., Edger C., McPherson A. (2014) *Talent and Talent Management*, p. 22.

- 14 Lewis R.E., Heckman R.J. (2006) Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*. Vol. 16. No 2. P. 139–154.
- 15 Prezidentskij molodezhnyj kadrovyj rezerv. URL: <https://pkrezerv.gov.kz/> (data obrashhenija: 20.05.2022)
- 16 Kadyrbekova U. (2017) Talant menedzhmenta v kazhstanskom biznese: uroven' znaniy i osobennosti primenenija // *Vestnik KazNU. Serija Jekonomicheskaja*. Vol. 121. No. 3. P. 95–104.
- 17 Pandita D., Ray S. (2018) Talent management and employee engagement – a meta-analysis of their impact on talent retention. *Industrial and Commercial Training*. Vol. 50. No. 4. P. 185–199.
- 18 Robbins S.P., Judge T. (2013) *Organizational behavior*. Boston: Pearson, 15th ed., p. 676.
- 19 Anjum N., Rahaman M.S. 2022. Human Resource Management amidst COVID-19 Pandemic: Behavioral Implications for HR Practitioners. *Journal of Advanced Research in Economics and Administrative Sciences*. Vol. 3. No. 1. P. 57–66.
- 20 Martin L., Dabic M., Lord G. (2022) Talent management in English universities during the coronavirus pandemic. *Thunderbird International Business Review*, pp. 1–11.
- 21 Inc G. Analytics & Advice. About Everything That Matters. URL: <https://www.gallup.com/corporate/244445/home.aspx> (date of access: 22.04.2022)
- 22 Tyagi S., Singh D.G., Aggarwal T. (2017) Talent management in education sector. Vol. 6. No. 1. P. 7.
- 23 «Pedagog mäртеbesi turaly» – Qazaqstan Respublikasy Zaıynyń jobasy – «Ädilet» AQJ. URL: <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/P1900000645> (ötiniş berilgen kün: 25.04.2022)
- 24 Pelinescu E. (2015). The Impact of Human Capital on Economic Growth. *Procedia Economics and Finance*. Vol. 22. P. 184–190.

**Д.Б. ЖУЛАМАНОВА,\*<sup>1</sup>**

докторант.

\*e-mail: zhakdinara@mail.ru

ORCID ID: 0000-0001-6996-1297

**Г.К. НИЕТАЛИНА,<sup>1</sup>**

к.э.н., ассоциированный профессор.

e-mail: g.niyetalina@turan-edu.kz

ORCID ID: 0000-0002-2004-0603

**Э. ТАНКОВА,<sup>2</sup>**

PhD, профессор.

e-mail: eleonora@vfu.bg

ORCID ID: 0000-0002-7860-8193

**С.К. ИСКЕНДИРОВА,<sup>3</sup>**

к.э.н., профессор.

e-mail: s.iskendirova1968@gmail.com

ORCID ID: 0000-0003-3596-8831

<sup>1</sup>Университет «Туран», г. Алматы, Казахстан

<sup>2</sup>Варненский свободный университет

им.Черноризца Храбра, г. Варна, Болгария

<sup>3</sup>Филиал Академии государственного управления

при Президенте РК по Акмолинской области,

г. Кокшетау, Казахстан

## **УПРАВЛЕНИЕ ТАЛАНТАМИ КАК ИНСТРУМЕНТ ФОРМИРОВАНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА**

### **Аннотация**

В настоящее время в управленческой практике, зависящей от формирования новой парадигмы, когда речь идет о человеческом капитале организации, используется и понятие управления талантами. Управление талантами как инструмент формирования человеческого капитала необходимо характеризовать с теоретической точки зрения и понимать стратегическое значение. Цель исследования – уточнить, доказать сущность и значение управления талантами на государственном уровне. На основе литературного обзора зарубежных фундаментальных и прикладных исследований, созданных до настоящего времени, дается определение основным понятиям и систематизация теоретических основ. Доказана необходимость мотивирующей системы

для профессионального роста, направленной на привлечение, развитие и удержание (сохранение) талантливых людей. Выводы, предложенные авторами, повышают значимость внедрения таланта менеджмента во всех отраслях экономики и в сфере образования в частности. Учитывая, что эта тенденция меняется в зависимости от требований времени, результаты вносят теоретический и практический вклад в сферу исследования. В ходе демонстрации ценности для государства был проведен анализ рейтинга, составленного институтом IMD (World Talent Ranking) на мировом уровне. В результате доказана особенность управления талантами и их использование в процессе формирования кадрового резерва. Изучена важность управления талантами в области образования как социально значимого для профилактики проблемы процесса дефицита необходимых специалистов.

**Ключевые слова:** менеджмент, человеческий капитал, управление талантами, кадровый резерв, сфера образования, профессиональное развитие.

**D.B. ZHULAMANOVA,\*<sup>1</sup>**

PhD student.

\*e-mail: zhakdinara@mail.ru

ORCID ID: 0000-0001-6996-1297

**G.K. NIYETALINA,<sup>1</sup>**

c.e.s, associate professor.

e-mail: g.niyetalina@turan-edu.kz

ORCID ID: 0000-0002-2004-0603

**E. TANKOVA,<sup>2</sup>**

PhD, professor.

e-mail: eleonora@vfu.bg

ORCID ID: 0000-0002-7860-8193

**S.K. ISKENDIROVA,<sup>3</sup>**

PhD, professor.

e-mail: s.iskendirova1968@gmail.com

ORCID ID: 0000-0003-3596-8831

<sup>1</sup>Turan University, Almaty, Kazakhstan

<sup>2</sup>Chernorizets Hrabar Varna Free University,  
Varna, Bulgaria

<sup>3</sup>The Branch of the Academy  
of Public Administration under the President  
of the Republic of Kazakhstan  
of Akmola Region, Kokshetau, Kazakhstan

## TALENT MANAGEMENT AS A TOOL FOR THE FORMATION OF HUMAN CAPITAL

### Abstract

Currently, in management practice, depending on the formation of a new paradigm, when it comes to the human capital of an organization, the concept of talent management is also used. Talent management as a tool for the formation of human capital must be characterized from a theoretical point of view and understand the strategic importance. The purpose of the study is to clarify and prove the essence and importance of talent management at the state level. Based on a literature review of foreign fundamental and applied research created so far, the definition of the basic concepts and systematization of the theoretical foundations are given. The necessity of a motivating system for professional growth aimed at attracting, developing and retaining (retaining) talented people is proved. The conclusions proposed by the authors increase the importance of introducing talent management in all sectors of the economy and in the field of education in particular. Considering that this trend changes depending on the requirements of the time, the results make a theoretical and practical contribution to the field of research. In the course of demonstrating the value for the state, an analysis of the rating compiled by the IMD (World Talent Ranking) institute at the world level was carried out. As a result, the peculiarity of talent management and its use in the process of forming a personnel reserve is proved. Based on the literature, factors affecting the level of staff engagement in the work in the talent management process have been identified.

Key words: management, human capital, talent management, talent pool, education, professional development.