

Research paper / Оригинальная статья

<https://doi.org/10.51176/1997-9967-2023-3-84-97>

MPHTI 06.77.59

JEL: J23, J28, J63, M54



The Role of Job Satisfaction and Employee Engagement in Talent Management

Dinara B. Zhulamanova^{a*}, Gaukhar K. Niyetalina^a

^aTuran University, 16a Satpayev Str., A15P4M7, Almaty, Kazakhstan

For citation: Zhulamanova, D. B., & Niyetalina, G. K. (2023). The Role of Job Satisfaction and Employee Engagement in Talent Management. *Economics: the strategy and practice*, 18(3), 84-97, <https://doi.org/10.51176/1997-9967-2023-3-84-97>

ABSTRACT

Talent management is important for organizations, first of all, to gain a competitive advantage. The high demand for talent imposes special requirements on employers at the global and state levels. The identification of factors contributing to the retention of talents within the management process, and testing of the formed model, was designated as the main purpose of the article. The study identified independent variables, such as job satisfaction and engagement to work, and examined how they contribute to the dependent variable, i.e. talent retention. Smart PLS4 and IBM SPSS programs for statistical data processing were used to assess the quality of the model and conduct multi-regression analysis. During the analysis, the task was set to take into account the aspect of differences and gender diversity between age generations, which can influence variables. To perform this task, a significance test was conducted, that is, Anova and Manova analysis of variance. As a result of an online survey of 126 respondents, primary data were obtained. Based on the confirmation and non-confirmation of hypotheses, a number of conclusions have been made. Factors such as engagement and job satisfaction showed a high level of influence on the retention of the necessary personnel in the workplace (70.7%). In order to minimize the shortage and turnover of labor in the labor market, it is necessary to pay attention to an inclusive approach, as it helps to prevent the outflow of talent.

KEYWORDS: Management, Talent Management, Labor Market, Human Capital, Employee Engagement, Strategy, Competitiveness

CONFLICT OF INTEREST: the authors declare that there is no conflict of interest.

FINANCIAL SUPPORT. The study was not sponsored (own resources).

Article history:

Received 14 March 2023

Accepted 12 July 2023

Published 30 September 2023

***Corresponding author: Zhulamanova D.B.** – PhD candidate, Turan University, 16a Satpayev Str., A15P4M7, Almaty, Kazakhstan, 87086030930, email: zhakdinara@mail.ru

Таланттарды басқару үрдісінде қызметкерлердің жұмысқа қанағаттануы мен берілуінің рөлі

Жуламанова Д.Б.^{а*}, Ниеталина Г.К.^а

^аТұран Университеті, көш. Сатпаев 16а, А15Р4М7, Алматы, Қазақстан

Дәйексөз үшін: Жуламанова Д.Б., Ниеталина Г.К. (2023). Таланттарды басқару үрдісінде қызметкерлердің жұмысқа қанағаттануы мен берілуінің рөлі. Экономика: стратегия және практика, 18(3), 84-97, <https://doi.org/10.51176/1997-9967-2023-3-84-97>

ТҮЙІН

Таланттарды басқару ұйымдар үшін ең алдымен бәсекелестік артықшылыққа ие болу үшін маңызды. Жаһандық және мемлекет деңгейіндегі таланттарға деген жоғары сұраныс, жұмыс берушілерге өзіндік жоғары талаптарды анықтауда. Басқару үрдісі аясында таланттарды ұстап қалуға, сақтауға ықпал ететін факторларды анықтау және қалыптастырылған модельді сынау, мақаланың негізгі мақсаты ретінде белгіленді. Зерттеу барысында жұмысқа деген қанағаттанушылық пен жұмысқа берілу сияқты тәуелсіз айнымалылар анықталды және олардың тәуелді айнымалыға, яғни таланттарды ұстап қалуға және сақтауға қалайша ықпал ететіні зерделенді. Модель сапасын бағалау және көптірлі регрессиялық талдау жасау үшін Smart PLS4 пен IBM SPSS деректерді статистикалық өңдеуге арналған бағдарламалары қолданылды. Талдау барысында айнымалыларға ықпал етуі мүмкін жас буындары арасындағы өзгешелік пен гендерлік әртүрлілік аспектісін ескеру міндеті қойылды. Міндетті орындау үшін Анова және Манова дисперсиялық талдау маңыздылық тестері орындалды. Онлайн формада 126 респонденттен жиналған сауалнама нәтижесі арқылы бастапқы деректер қалыптастырылды. Болжамдардың расталуы мен расталмауы негізінде қорытындыда бірқатар тұжырымдар жасалды. Олардың ішінде баса назар аударатынымыз, жұмысқа берілу мен жұмысқа қанағаттанушылық жоғары деңгейде, яғни 70,7 % қажетті кадрлардың жұмыс орындарында қалуына әсер етуі. Байқағанымыздай, материалдық қажеттіліктерден тыс басқа да жеке қажеттіліктерді ескеру, болашақта еңбек нарығында жұмыс күшінің жетіспеушілігін алдын-алу үшін өте маңызды. Сонымен қатар, эксклюзивті тәсілмен қатар, инклюзивті тәсілге де аса назар аударылуы қажет, өйткені ол таланттардың ағынын болдырмауға ат салысады.

ТҮЙІН СӨЗДЕР: менеджмент, таланттарды басқару, еңбек нарығы, адами капитал, қызметкерлердің қанағаттануы, стратегия, бәсекеге қабілеттілік

МҮДДЕЛЕР ҚАҚТЫҒЫСЫ: авторлар мүдделер қақтығысының жоқтығын мәлімдейді.

ҚАРЖЫЛАНДЫРУ: зерттеудің демеушілік қолдауы болған жоқ (меншікті ресурстар).

Мақала тарихы:

Редакцияға түсті 14 Наурыз 2023

Жариялау туралы шешім қабылданды 12 Шілде 2023

Жарияланды 30 Қыркүйек 2023

***Хат-хабаршы авторы:** Жуламанова Д.Б. – PhD докторант, Тұран университеті, көш. Сатпаев 16а, А15Р4М7, Алматы, Қазақстан, 87086030930, email: zhakdinara@mail.ru

Роль удовлетворенности и вовлеченности сотрудников в управлении талантами

Жуламанова Д.Б.^{а*}, Ниеталина Г.К.^а

^аУниверситет Туран, ул. Сатпаева, 16а, А15Р4М7, Алматы, Казахстан

Для цитирования: Жуламанова Д.Б., Ниеталина Г.К. (2023). Роль удовлетворенности и вовлеченности сотрудников в управлении талантами. Экономика: стратегия и практика, 18(3), 84-97, <https://doi.org/10.51176/1997-9967-2023-3-84-97>

АННОТАЦИЯ

Управление талантами важно для организаций, прежде всего, для получения ими конкурентного преимущества. Высокий спрос на таланты предъявляет к работодателям особые требования на глобальном и государственном уровнях. Выявление факторов, способствующих удержанию и сохранению талантов в рамках управленческого процесса, и тестирование сформированной модели, было обозначено в качестве основной цели статьи. Исследование выявило независимые переменные, такие как удовлетворенность работой и вовлеченность в работе, и изучило, как они способствуют зависимой переменной, то есть удержанию и сохранению талантов. Для оценки качества модели и проведения мультирегрессионного анализа использовались программы Smart PLS4 и IBM SPSS для статистической обработки данных. В ходе анализа была поставлена задача учитывать аспект различия и гендерного разнообразия между возрастными поколениями, которые могут влиять на переменные. Для выполнения данной задачи был проведен тест значимости, то есть дисперсионный анализ Анова и Манова. В результате проведенного онлайн-опроса от 126 респондентов были получены первичные данные. На основании подтверждения и неподтверждения гипотез сделаны ряд выводов. Высокий уровень влияния на удержание необходимых кадров на рабочих местах (70,7%) показали такие факторы, как вовлеченность и удовлетворенность работой. Следовательно, чтобы свести к минимуму текучесть и дефицит рабочей силы на рынке труда, необходимо учитывать другие не менее важные нематериальные потребности сотрудников. Наряду с эксклюзивным подходом также необходимо уделять особое внимание инклюзивному подходу, поскольку он способствует предотвращению оттока талантов.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: менеджмент, управление талантами, рынок труда, человеческий капитал, вовлеченность сотрудников, стратегия, конкурентоспособность

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

ФИНАНСИРОВАНИЕ. исследование не имело спонсорской поддержки (собственные ресурсы).

История статьи:

Получено 14 марта 2023

Принято 12 июля 2023

Опубликовано 30 сентября 2023

*Корреспондирующий автор: Жуламанова Д.Б. – PhD докторант, университет Туран, ул. Сатпаева 16а, А15Р4М7, Алматы, Казахстан, 87086030930, email: zhakdinara@mail.ru

Кіріспе

Жаһандық бәсекелестік пен технологиялардың дамуы салдарынан әлем әрқашан өзгерістерге ұшырауда және белгісіздік жағдайында маңызды шешімдерді тез арада қабылдауға мәжбүр болды. Бұл өз кезегінде қажетті құзыреттілігі мен біліктілігі сәйкес келетін мамандарға деген сұранысты арттыруда және әртүрлі салалар мен ұйымдарда кадрлардың жетіспеушілігі сияқты мәселелерді туындатуда. Сондықтан, таланттарды басқару - адами капитал мен адам ресурстарын қалыптастыруда стратегиялық маңыздылығы бар үрдіс. Бәсекелестік артықшылықтарға ие болуы үшін ұйымдар білікті мамандарды қабылдап, дамытып, ынталандыру арқылы ұстап, сақтауға тырысады (Martinson & De Leon, 2018). Жалпы таланттарды басқару (талант менеджмент) ұзақ жылдар бойы академиялық және іскерлік әлемдегі пікірталастарға себеп. Әрине ол әртүрлі түсіндірілуі мүмкін, себебі ол ең алдымен адам ресурстарын басқаруда қойылатын уақыт талабы мен сол орта ерекшелігіне сай дамуына тікелей тәуелді. Бәсекеге қабілеттілікті анықтайтын географиялық аймақтар және әлеуметтік-экономикалық айнымалылар адам ресурстарын басқаруда да айырмашылықтарды айқындайды (Wright & Haggerty, 2005).

Академиялық және іскерлік әлемде таланттарға деген сұраныс жаңа теориялар мен тәжірибелерді қалыптастыруға ықпал етті. Отыз жылға жуық уақыт бұрын McKinsey кеңесшілері жоғары әлеуетті көшбасшылар мен қызметкерлердің негізгі рөлін атап өту үшін және таланттарға деген жоғары сұранысты сипаттау мақсатында «таланттарға деген соғыс» сөз тіркесін алғаш рет қолданды (Chambers et al., 1998). Бұл талант тапшылығы мен ұйым арасындағы өзара қарым-қатынасты көрсетіп, үрдістің екі жақты құндылыққа ие екендігін дәлелдеді.

Жалпы жоғары білікті мамандардың бәсекеге түсуі жаһандық, демографиялық өзгерістер мен технологиялардың дамуына байланысты. Сыртқы және ішкі факторлар адамдардың және ұйымдардың ұтқырлығының артуына, соның ішінде еңбек нарығында жұмыс істеудің дәстүрлі форматынан тыс, қашықтықтан жұмыспен қамту нысанының әртүрлілігінің пайда болуына әкелді. Демек, дағдылар мен мәдениеттің өзгеруі жұмыс күшінің сандық және сапалық деңгейінің санқилылығын тудырды, яғни мұндай мүмкіндік жастар буынының айырмашылығы

және гендерлік аспектілердің маңыздылығын айқындады (Beechler & Woodward, 2009).

Таланттарды басқару - таланттарды жоспарлау, ең үздік таланттарды ұйымға тарту, таланттарды дамыту, ұйым қажеттіліктеріне тәуелді таланттарды сақтау немесе жұмыс орнында ұстап қалу және таланттарды бағалау сияқты бірнеше дәйекті қадамдардан тұрады. Бұл, ең алдымен, ұйымның мақсаттарына жетудің - басқару құралы. Қойылған мақсаттарға жету үшін адал мамандар, жоғары білікті кадрлар қажет (Coulson-Thomas, 2012). Ал қажеттілікті қанағаттандыру мәселесі Қазақстан Республикасына да тиісілі. Бұл, ең алдымен, көші-қон үрдістерінің теріс сальдосымен түсіндіріледі, сәйкесінше кейбір салалардағы тапшылық жұмыс күшін сақтаудың маңыздылығы мен өзектілігін көрсетеді. Мұндай мәлімдеме жасауға Қазақстан Республикасының Стратегиялық жоспарлау және реформалар агенттігі Ұлттық статистика бюросының мәліметтері негіз болды (Bureau of National statistics, 2023). Сонымен қатар, әлемдік демографиялық көрсеткіштер еңбек нарығы ресурстарының қысқаруын болжайды (Balcerzyk, et al., 2019). Таланттарды басқару бүкіл әлемдегі барлық ірі экономикалардағы ұйымдар үшін қиындық тудыруы мүмкін, ал зерттеулерге сүйенсек таланттарды басқару мәселелері дамушы нарықтарда одан да өткір болады деп болжануда (Vaiman et al., 2012). Елдің экономикалық тұрақтылығының кепілі - адами капитал үшін, дамыған елдер таланттарды тарту және сақтауда тиісті жағдайлар жасауда.

Қазіргі таңда INSEAD зерттеу институты Жаһандық таланттардың бәсекеге қабілеттілігі индексі (GTCI) қалыптастырып, сол бойынша елдер арасында рейтинг орнатуда (Monteiro, 2023). Рейтинг жаһандық деңгейде алған білімдер мен дағдылардың сәйкестігін салыстырып, жұмыс күшінің одан әрі дамуы және өз потенциалын пайдалана алу мүмкіндіктерін бағалауға арналған. Егер соңғы төрт жылға талдау жасайтын болсақ, Қазақстан Республикасы қарастырылған 133 елдер арасында жылдан-жылға көрсеткіші төмендеуде. 2022 жылы орташа есеппен 62 орында орналасқан, бұл салыстырмалы 2020 жылдан 8 сатыға төмендегенін көрсетеді. Индекс құрамына елдердің таланттарды сақтап қалу үшін жағдай жасау бойынша да мәліметтер бар. Ол көрсеткіш 54-ке тең және ол соңғы жылдары өзгеріссіз, оң динамика жоқ. Демек, Тұрақты даму мақсаттарына (ТДМ) жүгінсек, елдер арасындағы таланттар теңсіздігі негізгі

мақсаттарға жету жолында кедергі келтіруі мүмкін.

Байқағанымыздай, таланттарға деген сұранысты қанағаттандыру ұйым, мемлекет деңгейінде бәсекелестік артықшылықтарға ие болуды білдіреді екен. Сондықтан, мақалада микроэкономика деңгейінде таланттарды басқару арқылы, макроэкономика деңгейінде сұранысқа ие жұмыс күшін қалыптастыруда таланттарды басқару үрдісін тиімді және орынды пайдаланудың маңыздылығын айқындау көзделді. Демек, жоғары білікті мамандардың жұмыс орындарында қалуына жұмыс берушілер тарапынан кешенді түрде не арқылы ықпал етуге болатындығын зерделеу қажеттілігі бар.

Әдебиетке шолу

Таланттарды басқару негізінен бірнеше жағдайлардың әсер етуімен тікелей байланысты. Негізгілерге стратегия, ұйымдастырушылық мәдениет және өзгерістерді басқару кіреді. Жоғарыда айтылып өткендей, стратегия мен қажетті мамандармен қамтамасыз етілу өзара бір-бірімен тығыз байланыса жүзеге асырылуы керек (Armstrong, 2017). Демек, бәсекелестік артықшылыққа әртүрлі жолдармен ықпал ететін негізгі лауазымдарды жүйелі түрде анықтау маңызды. Осы рөлдерді орындау үшін талантқа тиісілі анықтамалар негізінде, яғни жоғары әлеуеті мен жоғары тиімділігі бар қызметкерлердің кадрлық резервін қалыптастыру сияқты іс-шаралар әрқашан үкіметтік, үкіметтік емес жағдайлармен уақыт талабына сай сабақтастықта орындалады (Beaumont, et al., 2016). Стратегияны әзірлеуде білім беру жүйелері мен әлеуметтік мәселелер, институционалдық және мәдени айырмашылықтар тыс қалмайды. Бұл сипаттама бизнестің стратегиялық бағыты берілген зерттеудің макродеңгейіне сәйкес келетін таланттарды басқару тәжірибесімен байланыстыратындығымен құнды.

Дамушы Орталық Азия тәжірибесі, оның ішінде Қазақстан Республикасының контекстуалды ерекшелігін негізге ала отырып зерделеу маңызды және контекст құнды деген көзқараспен келісеміз. Себебі әрбір үрдістің сәтті жүзеге асырылуына сол елдің өзгешілігі ықпал етеді (Sparrow & Makram, 2015). Сонымен қатар, маманды талант деп қабылдауда да ерекшеліктер жоқ емес және мақсатқа жету жолында бұл жағдай ескерілмек. Ресей мен Қазақстанның дамушы нарықтарындағы компаниялар таланттарды келесі бірегейліктер

бойынша сипаттайды (Khoreva & Kostanek, 2019). Ең алдымен таланттардың құзыреті керемет өнімділікке әкеледі. Оларға көпшілік, үстемдік, эмоционалды тұрақтылық, мансаптық амбиция және талапшылық сияқты қасиеттер тән екен. Айта кететін жайт, жоғары білікті мамандар қаржылық қауіпсіздіктен тыс ұйымдастырушылық мәдениетке тәуелді маңызды құндылықтарға қызуғышылық танытады. Abeuova және Muratbekova-Touron (2019) елімізде талант сипаттамасына сәйкес келетін мамандармен сұхбаттасу арқылы өз зерттеулерін жүргізіп, қажетті жұмыс күшінің сақталуына мансаптық даму, лауазымға ие болу көзқарастарының рөлін айқын көрсеткен.

Жалпы таланттарды басқару тәжірибесін зерделегенде баса назар аударылатын жағдай, таланттарға деген екі түрлі тәсілдің қайсысы негізге алынғандығы. Жалпы теорияға сәйкес таланттар философиясы эксклюзивті және инклюзивті тұрғыдан қарастырылады. Біздің негізге алатынымыз инклюзивті тәсіл, демек, таланттардың бәрін теңдей қабылдау. Ол зерттеуіміздің құндылығын арттыруға ықпал етеді. Дегенмен, дамушы елдерде эксклюзивті таланттар философиясы басым екен, яғни жоғары білікті маманды бөліп алып, тікелей мақсаттарға бағыттау (Meuers & van Woerkom, 2014). Оның себебі ең алдымен экономикалық тұрғыдан тиімділікке тәуелді.

Таланттарды басқарудағы инклюзивтілік сәйкесінше гендерлік және жасқа байланысты теңдікті де қамтамасыз етуі тиіс. Жалпы қазіргі таңда негізгі жұмыс күші X, Y, Z жас буындары. Жас буындары туралы айтатын болсақ, корпорацияның жетістігі мен бәсекеге қабілеттілігі ұзақ мерзімді перспективада осы ұрпақтардың мінез-құлқымен, талаптарымен анықталады. Зерттеулер ұқсастықтарға қарамастан ұрпақтар арасында айтарлықтай айырмашылықтар бар екенін растайды (Bencsik, et al., 2016). Сондықтан ұрпақтар арасындағы сабақтастықты қамтамасыз ету қажет. Егер X және Y буындары мансап тұрғысынан азды көпті анықталып, тұрақтанса, Z ұрпағы әлі де белгісіздік жағдайында.

Жас Z буынының ерекшелігіне ең алдымен технология әлемі себеп. 2030 жылға қарай Қазақстандағы жұмыс күшінің 28%-ы басқа сипаттамалары мен құндылықтары бар Z (1998 жылы туған және одан кіші) ұрпағы келеді. Сол себепті, алдын-ала NEET (Not in Education, Employment or Training – оқымайды, жұмыс істемейді, қайта даярлаудан өтпейді) санатындағы жастар санын ұлғайтпау,

мемлекет деңгейіндегі үлкен мәселелердің бірі. Ұлттық статистика бюросының еңбек нарығындағы жағдайына қатысты өткен жылдың соңғы мәліметтері бойынша 15-28 жас аралығындағы еңбек күші 20,3% құрайды, соның ішінде NEET жастарының жұмыссыздық деңгейі 6,3% аралығында және ол тұрақсыз. Қазіргі жұмыс күші жаһандану жағдайында өмір сүреді мұнда географиялық, мәдени шекаралар біртіндеп жойылып, гендерлік әртүрлілік құпталады (Schuler, et al., 2011). Сондықтан, әртүрлі сатыдағы басқарушылар өзгерістерге бейімделуі керек, өйткені олар өздерінің тікелей қарамағындағылардың жұмысына қанағаттануды қамтамасыз етуде, сондай-ақ оларды сақтауда стратегиялық маңызды рөл атқарады.

Кадрлардың айналымы әр түрлі себептердің салдарынан жүреді, олар жұмысқа қанағаттанбауды да, ерекше жағдайларды да қамтиды. Жоғарыда айтылып өткендей, таланттарды ұстап қалуда ұйымдастырушылық мәдениет аспектілерін қарастыру қажет. Таланттың өмірлік цикліне сүйене отырып, оның құндылығы уақыт өте келе, өзгеріп қалай артып немесе төмендейтіні туралы нақты ойлау маңызды. Талантты берілген ұйымдық ортада ұйымның мәдениеті, қоршаған орта (яғни, сала, сектор, еңбек нарығы) және жұмыс түрі одан әрі дамытып, жұмыс орнында қалуына ықпал етеді. Ұйымдастырушылық контекст өте маңызды, өйткені адамдар өздерінің қоршаған ортасына, алынған нұсқаулыққа және олар жұмыс істейтін командаға байланысты өзгереді (Pes, 2008). Ұйымдастырушылық мәдениет қызметкерлердің ұйымға деген пікірін, қатынасын, яғни әртүрі деңгейдегі байланысты қалыптастырады.

Das және Varuah (2013) зерттеулеріне сәйкес басқарушылар қызметкерлерге қатысты өтемақы мен сыйақы, еңбек қауіпсіздігі, оқыту, одан әрі дамыту, мәдениет, жұмыс ортасы және ұйымдағы әділеттілік сияқты факторларға назар аударуы керек дейді. Осылайша, қызметкерлерді ұстап қалу факторларын әлеуметтік, психикалық (менталды) және физикалық сияқты үш өлшемге бөлуге болады деп санайды.

- әлеуметтік өлшем байланыстарды білдіреді. Ол қызметкерлер мен басқа адамдар арасындағы ішкі және сыртқы ұстап қалудың детерминанттары;

- менталды өлшем жұмыс сипаттамаларынан тұрады және негізінен қызметкерлердің өз білімдерін пайдалана

алатын және күш-жігерінің нәтижелерін көре алатын тапсырмаларды қалауы;

- физикалық өлшем әділ төлемді білдіреді.

Өлшемдерге сәйкес жұмыс барысы қызметкерлердің жағымды эмоциялары мен жағымды сезімдерін ынталандыратындығына байланысты жұмысқа қанағаттануды қарастыру қажет. (Zhu, 2012). Талант менеджментті жүзеге асыруда осыған әрқашан назар аударылып, талдаулар жүргізілуі тиіс. Қызметкердің жұмысқа қанағаттануы ұйымда да, елде де кадрлар айналымының төмендеуіне әкелуі мүмкін. Сондай-ақ, таланттарды басқаруда қызметкерлердің өз жұмысына берілуі және адал болуы маңызды (Pandita & Ray, 2018). Себебі таланттарды сақтау немесе жұмыс орнында ұстай алу - бұл ең алдымен қызметкерлерді ұзақ мерзімді перспективаға қалуға қолайлы жағдайлар жасау. Демек, жұмысқа қанағаттану мен жұмысқа берілу ұйымдық мінез-құлық төңірегінде жұмысқа деген қатынасты сипаттайды. Жұмысқа берілу қызметкердің жұмысты орындау кезінде толықтай физикалық, танымдық және эмоциялық тұрғыдан жұмысты атқаруы. Ал берілу деңгейіне сәйкес қол жеткізген нәтижесіне оң баға беруі, жұмысқа деген қанағаттанушылықты анықтайды (Robbins & Judge, 2013). Бұл таланттарды басқару стратегиясын іске асыру кезінде әрқашан өзекті. Екі фактордың бірдей қарастырылуы мақаланың бірегейлігіне ықпал етеді және ол зерттеу нәтижесінің әсерін арттыруы тиіс.

Қазақстанда таланттарды басқару тәжірибесі төңірегінде жүргізілген ғылыми тұрғыдан зерттеулердің шектеулі саны ескерілді. Жоғарыда зерделенген теориялық аспектілерге байланысты, мақаланың негізгі мақсаты таланттарды басқаруда ұстау құралы ретінде жұмысқа қанағаттанушылық мен жұмысқа қатысуын зерттеу, сондай-ақ жас буындары мен гендерлік ерекшелікке байланысты қызметке деген көзқарастардың айырмашылығын салыстыру еді. Сондықтан зерттеу келесі сұрақтарды шешуге бағытталған:

1. Жұмысқа қанағаттану және жұмысқа берілу қазіргі уақыт талабына сай талантты қызметкерді ұстаудың предикторы ретінде қаншалықты маңызды?

2. Инклюзивті тұрғыдан негізгі деп бөліп алып отырған факторларға жас пен гендерлік ерекшелік тежеуші, әлде көмекші ретінде қаншалықты ықпал етеді?

3. Қазіргі таңда қызметкерлердің ұтқырлық деңгейі жоғарлады деген болжам бар. Сәйкесінше жоғары құзыретті қызметкерлердің жұмыс орындарын ауыстыру ниеттері қандай?

Зерттеу сұрақтарына тәуелді және жоғарыда келтірілген мәліметтерге сәйкес төмендегі болжамдар ұсынылады және келесі қадамдарда олар тексеріледі. Бұл жерде, Но (нөлдік болжам) жиынтықтың барлық орташа мәндері тең екендігін білдірсе қабылданады. Ал жиынтықтағы кем дегенде бір орташа мән басқалардан ерекшеленген болса, На (альтернативті болжам) қабылданады.

Но (1): X, Y, Z жас буындарына тән ерекшелік жұмыста ұстап қалуға әсер етпейді

На (1): X, Y, Z жас буындарына тән ерекшелік жұмыста ұстап қалуға әсер етеді

Но (2): жас және гендерлік өзгешілік бірлесе отырып, жұмысқа қанағаттану, қызметкердің берілуі мен жұмыс орнында ұстап қалуына әсер етпейді

На (2): жас және гендерлік өзгешілік бірлесе отырып, жұмысқа қанағаттану, қызметкердің берілуі мен жұмыс орнында ұстап қалуына әсер етеді

Но (3): жұмысқа қанағаттанушылық пен ұстап қалу арасында ешқандай байланыс жоқ

На (3): жұмысқа қанағаттанушылық пен ұстап қалу арасында айтарлықтай байланыс бар

Но (4): жұмысқа берілу мен ұстап қалу арасында ешқандай байланыс жоқ

На (4): жұмысқа берілу мен ұстап қалу арасында айтарлықтай байланыс бар

Әдіснама

Таңдалған айнымалылар мен қойылған болжамдарға сәйкес тәуелді айнымалы ретінде таланттарды ұстап қалу (сақтау) белгіленді. Ал тәуелсіз айнымалылар ретінде жұмысқа қанағаттанушылық пен жұмысқа берілу анықталды. Өлшем құралдары ретінде дайын сауалнамалар пайдаланылды, себебі олардың сенімділік-дәйектілік деңгейі, яғни альфа Кронбах (Cronbach's Alpha) коэффициенті қажетті 0,7-ден жоғары. Жұмысқа қанағаттану бойынша Job Satisfaction Survey (JSS) (Spector, 1985), ал the ISA Engagement Scale (Soane, et. al., 2012) сауалнамасы қызметкерлердің жұмысқа берілу деңгейін анықтауға қолданылды. Қызметкерлердің жұмыс орындарында қалуын анықтау TalentLyft (2023) ұйымының құрастырған зерттеу құралы арқылы жүзеге асырылды. Сауалнамалар кең ауқымды кәсіптерге арналған және олар жоғары психометриялық қасиеттерге ие. Олар

ең алдымен басшылықтың назары аударылуы қажет мәселелік аймақтарды анықтау арқылы қызметкерлердің күйзелісі мен шексіз айналымын алдын алу үшін ұсынылған. JSS сауалнамасында жұмыстың маңызды аспектілері, яғни жалақы, мансаптық өсу, бақылау, жұмыс орнының артықшылықтары, ұсынылған марапаттар, жұмыс үрдісі, әріптестер және байланыс сияқты субфакторлар есепке алынған. The ISA Engagement Scale жұмыстың интеллектуалды, әлеуметтік және аффективті (эмоционалды) жақтарын қамтиды. Сұрақтар Лайкерт шкаласына бейімделген. Сауалнаманы одан әрі толықтыру үшін жасы, жынысы, білімі және қызмет саласы сияқты сұрақтар қойылды.

Деректер онлайн формада (Google Forms арқылы) жинақталды. Респонденттер әртүрлі салалардың өкілдері және олар зерттеуге ерікті және жасырын түрде қатысты. Іректеме негізінен «қарлы кесек» әдісі негізінде анықталды. Бастапқы деректерді талдау сандық талдау әдістерін қолдану арқылы жүзеге асырылды. Зерттеу нәтижелері ұсынылған модельдегі факторлардың әсер ету деңгейін анықтау үшін, сонымен қатар шағын іріктемені ескере отырып (Hair, et. al., 2017), Smart PLS4 және IBM SPSS Statistics бағдарламаларына сәйкес жиналды және талданды.

Нәтижелер және талқылау

Жоғарыда айтылып өткендей, таланттарды сақтап қалуда қызметкердің жұмысқа қанағаттануы мен жұмысқа берілуі сияқты екі тәуелсіз айнымалылардың кешенді түрде әсері қаншалықты маңызды екенін анықтау қажет. Іріктеме 126 адамнан тұрды және оның санына респонденттердің талдауға жарамды, яғни релевантты жауаптары негіз болды. Респонденттер мемлекеттік қызмет, білім беру, медицина, заң, экономика және т.б. салалардың өкілдері.

Сипаттамалық статистика мәліметтері келесідей болды:

- гендерлік әртүрлілікке қатысты талдау жасайтын болсақ, әйел респонденттер 52,4%, ер респонденттер 47,6 % құрады;

- жас буындары бойынша X буынының өкілдері 23,1%, Y өкілдері 45,2% , ал Z буынына жататындардың пайызы 31,7% -ға тең;

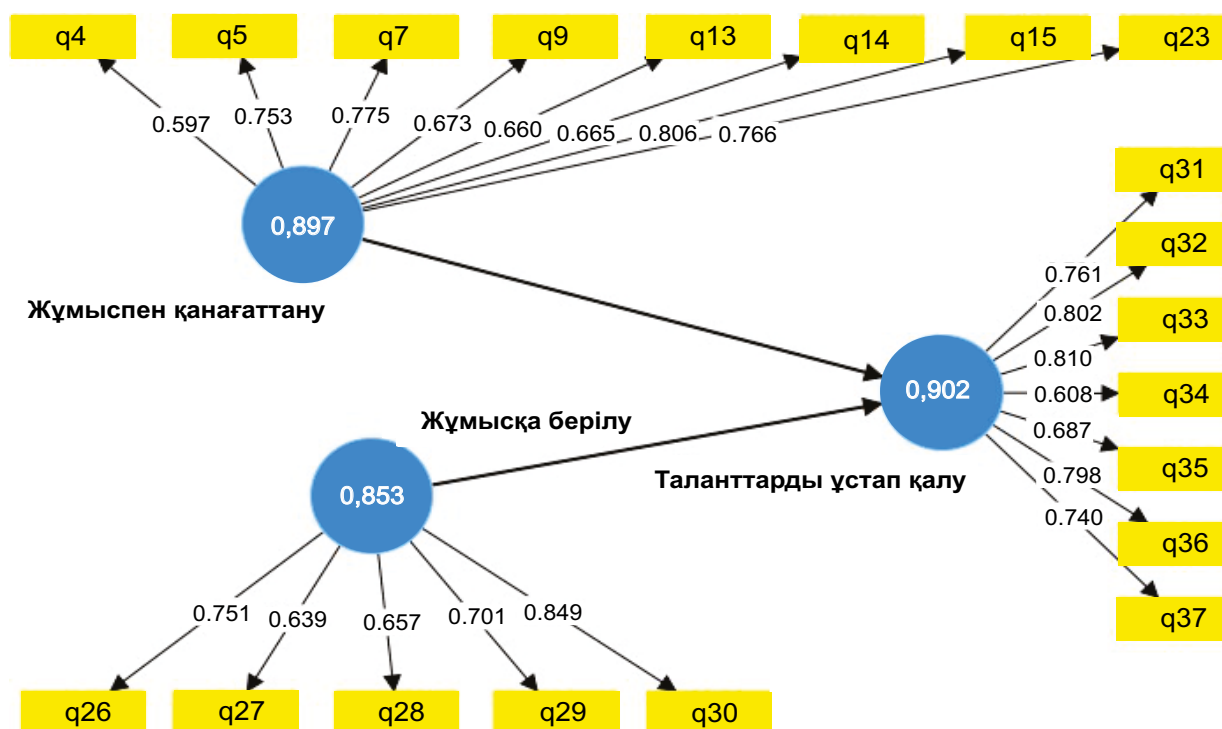
- білімдеріне де қатысты мәліметтер жинақталды және орта (орта арнаулы білім) 18,2%, жоғары білімі барлар 53,2% үлкен үлесті құрады, сонымен қатар 28,6% жоғары оқу орнынан кейінгі білімі бар респонденттер

екен. Білімге қатысты мәліметтер таланттарды анықтау өзектілігіне тәуелді көрсетілді. Теорияға сәйкес, яғни инклюзивті тәсілге сүйене отырып, іріктеменің репрезентативтілігі анықталды.

Ең алғашқы қадамда Кайзер-Мейер-Олкиннің (Kaiser–Meyer–Olkin, КМО) іріктеме деректерінің сәйкестігі коэффициенті мен Бартлеттің (Bartlett) сфералық критерийі нәтижелері анықталды. Кайзер-Мейер-Олкиннің (КМО) пікірінше, іріктеме жауаптарының сәйкестік индексі 0,6-тен жоғары болуы керек (Kaiser,

1974), ал Бартлеттің сфералық критерийі 0,05-тен төмен болуы шарт (Bartlett, 1954). КМО коэффициенті және Бартлеттің іріктеу жауаптарының сфералық сынағы сәйкесінше 0,674 және 0,000 құрады. Сондықтан деректер жарамды болып есептеледі.

Барлық айнымалылар элементтерінің арасындағы байланысты көру үшін Smart PLS4 бағдарламасын қолдана отырып құрылымдық моделі құрастырылды (сурет 1) және сенімділік пен жарамдылық коэффициенттері талданды.



Сурет 1 – Ұстап қалуға әсер етудің құрылымдық моделі
Figure 1 – Structural model of retention effect

Маңызды мәндер кесте 1 көрсетілген. Cronbach's Alpha деңгейі 0,700-ден жоғары болуы тиіс еді. Мысалы тәуелсіз айнымалы, яғни талантты ұстау 0.899-ға тең болып, деректер шкаласының сәйкестігін растайды, сонымен қатар басқа тәуелді айнымалылар да жақсы мәндерге ие. Кешенді сенімділік, яғни Composite Reliability коэффициентінің мәндері 0.844 (жұмысқа берілу), 0.892 (жұмысқа қанағаттану), 0.897 (таланттарды ұстап қалу) тең болып, қажетті 0,7-ден артық. Конвергентті жарамдылық AVE коэффициенті арқылы орташа дисперсия бағаланады және олар ең төмен-

гі рұқсат етілген 0,500 деңгейден асуы шарт. AVE мәндері шартқа сәйкес келеді. Ал rho_A стандартты емес жүктемелер кезінде есептелетін сенімділіктің құрама көрсеткіші қалыпты жағдайда. Демек алдымызға қойылған $AC > 0,7$, $\rho_A > 0,7$, $CR > 0,7$, $AVE > 0,5$ талаптары орындалды. Таңдап алынған барлық айнымалылар арасындағы өзара үйлесімділігі жақсы.

Кесте 1 - Сауалнама элементтерінің сенімділігі мен жарамдылығы
Table 1 - Reliability and validity of survey elements

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Жұмысқа берілу	0.845	0.853	0.844	0.523
Жұмысқа қанағаттанушылық	0.894	0.897	0.892	0.511
Талантты ұстап қалу (сақтау)	0.899	0.902	0.897	0.558

Құрылымдық модельдің сапасын анықтау үшін тәуелді және тәуелсіз айнымалылардың детерминация коэффициентінің мәніне назар аударамыз (кесте 2). Жалпы ол мына $0 \leq R^2_{yx} \leq 1$ теңсіздікке негізделген. Көріп тұрғанымыздай таланттарды ұстап қалу 0.905 тең. Егер жұмысқа берілу мен жұмысқа қанағаттанушылық сияқты факторлардың, яғни тәуелсіз айнымалылардың мәндері өзгертін болса, тәуелді айнымалымыз 90,5 % өзгереді. Демек коэффициенттің максимумға жақын болуы, айнымалылардың өзара жақсы әсер етуін айқындайды. Байқағанымыздай, R^2_{yx} 1-ге жақын болуы, барлық алынған мәліметтер жақсы іріктеу критерийіне сәйкес келетіндігінің дәлелі. Модель деректерді жақсы сипаттайды деген қорытынды жасай аламыз.

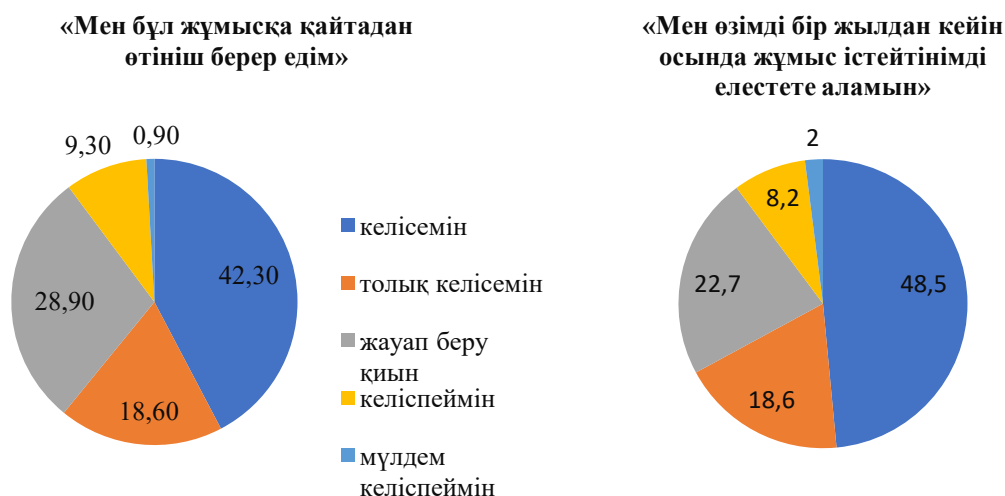
Кесте 2 - Модельдегі тәуелді айнымалыларды анықтау коэффициенті
Table 2 - Coefficient of determination of dependent variables in the Model

	R-Square (R²)	R-Square Adjusted (R²_{yx})
Талантты ұстап қалу/ сақтау	0.905	0.904

Деректеріміздің сәйкестігіне көзіміз жеткеннен соң болжамдарымызды тексеруге кірісеміз. Ең алдымен $H_0(1)$ және $H_a(1)$ болжамдардың қайсысын қабылдайтынымызға жауап беру үшін IBM SPSS Statistics бағдарламасын қолданамыз. X,Y,Z жас буындарына тән ерекшелік, жұмыста қалуға әсерін тигізетіндігін анықтау үшін бір факторлы дисперсиялық талдау (ANOVA) жасалды. Алынған мәліметтерге сүйене отырып, берілген топтар арасында айтарлықтай айырмашылық жоқ екенін

айта аламыз. Себебі топтардың стандарттық ауытқуы (Standard Deviation) бойынша мәндер келесідей болды. $Z \approx 5,70$, $Y \approx 5,71$, $X \approx 5,03$. Демек үш топтың ауытқулары азды көпті өзара тең. Деректердің таралуы шамамен симметриялы, ал таралу көрсеткіштері әртүрлі топтар үшін бірдей. Нәтижесінде үш топтың арасындағы мәндері: $F = 0,564$, $p = 0,570$, қажет $p < 0,05$ деңгейінен әлде қайда артық. Сондықтан X,Y,Z жас буындарының бірбірінен маңызды айырмашылықтары жоқ және оларға тән ерекшелік жұмыста қалуға әсер етпейді деген нөлдік болжамды қабылдаймыз.

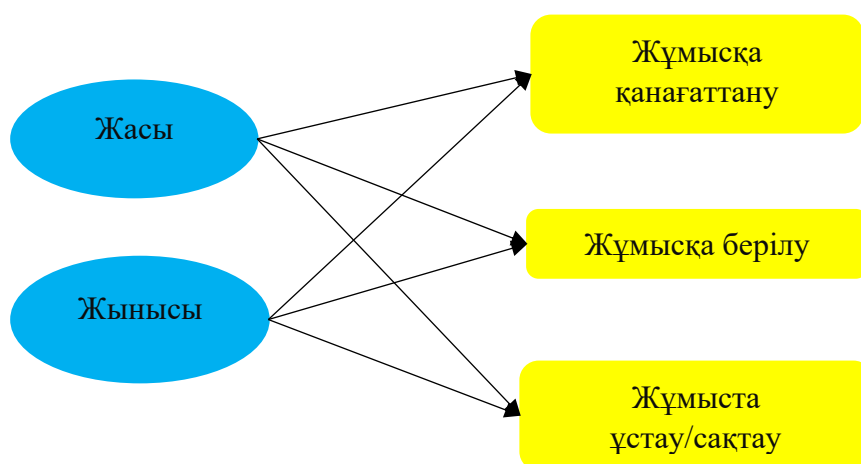
Айта кететін жайт, респонденттер келесі «мен өзімді бір жылдан кейін осында жұмыс істейтінімді елестете аламын» және «мен бұл жұмысқа қайтадан өтініш берер едім» деген мәлімдемелерге оң жауап бергендердің пайыздық үлесі басым (сурет 2). Демек қазіргі жұмыс орындарында қалуға әртүрлі жас буындардың өкілдері бірдей көзқарасқа ие.



Сурет 2 – Таланттарды ұстау бойынша қойылған кейбір сұрақтарға жауап, %
Figure 2 – Answers to some of the questions asked on talent retention, %

Жалпыеңбекнарығында жас және гендерлік өзгешілікке байланысты оң өзгерістерді ескере отырып, әртүрлі комбинациялар құрастырылды. Әртүрлілік жұмысқа қанағаттануға, өнімділік пен тиімділікті арттыратын қызметкерлердің жұмысқа берілу деңгейіне және бұрынғы қалыпта жұмыс орнында қалуына әсер етпейді ме, әлде керісінше сыртқы факторлар салдарынан болған

өзгерістерге, қажеттеліктерге тәуелді тез жұмыс орнын ауыстыруға дайын ба деген маңызды сұраққа жауап іздедік. Жауапты көпөлшемді дисперсиялық талдау (MANOVA) көмегімен анықтаймыз. Бұл жерде жас және жыныс тәуелсіз айнымалы ретінде, ал жұмыспен қанағаттану, жұмысқа берілу мен жұмыста ұстап қалу тәуелді айнымалылар ретінде қолданылады (сурет 3).



Сурет 3 – MANOVA дисперсиялық талдау моделі
Figure 3 – MANOVA analysis model

Көпөлшемді дисперсиялық талдау (MANOVA) нәтижесі бойынша Wilks' Lambda Sig.0,944-ке тең, бұл $p < 0,005$ деген маңызды мәнге қайшы, демек жас пен гендерлік ерекшелік негізінде құралған комбинациялары топтарының арасында айырмашылықтың жоқтығын көрсетеді. Но (2): жас және гендерлік өзгешілік бірлесе отырып, жұмысқа қанағаттануға, қызметкерлердің берілу және жұмыс орнында ұстап қалуына әсер етпейді деген нәтиже болжамды қабылдаймыз. Нәтижеге сәйкес, топтар арасындағы айырмашылықтың болмауы ең алдымен теріс әсердің де жоқтығын көрсетеді.

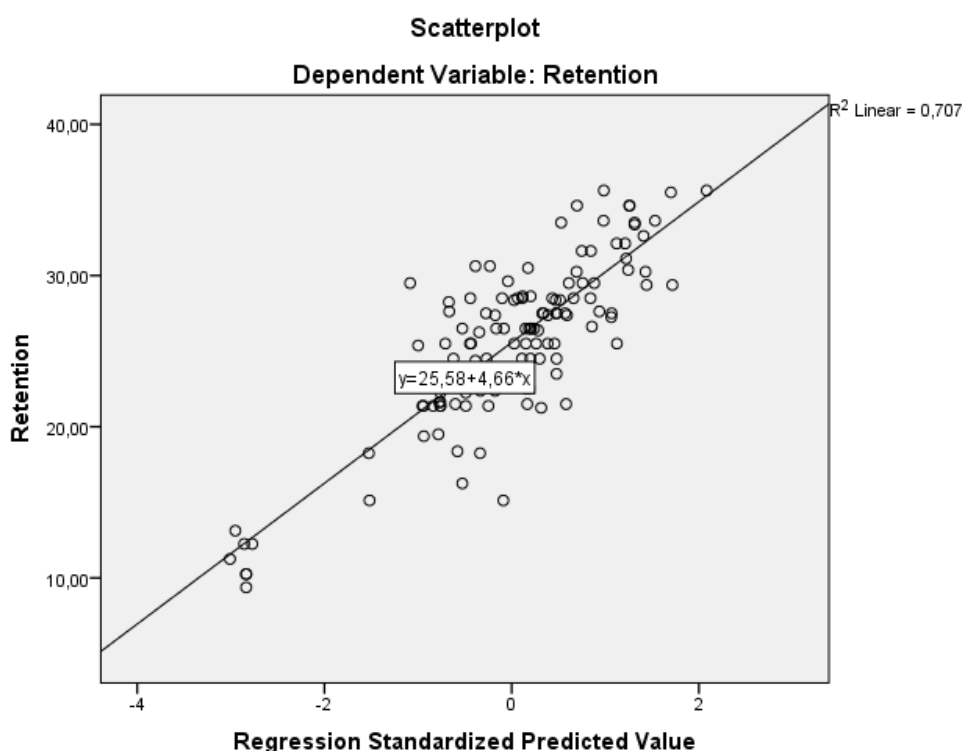
Соңғы қадам ретінде, яғни соңғы болжамдарды тексеру үшін көптірлі регрессиялық талдау (multiple regression analysis, MRA) жасалды. Талдаудан келесідей нәтижелер алынды (кесте 4).

Кесте 4 – Көптірлі регрессиялық талдау нәтижесі

Table 4 - Multiple regression analysis results

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
0,841 ^a	0,707	0,702	3,02074	2,063

Нәтиже бойынша көптірлі детерминация коэффициентінің (R^2) мәні 0,707 тең болып, тәуелді айнымалы екі біріккен тәуелсіз айнымалылармен 70,7% түсіндірілетіндігі анықталды. Бастапқы деректердің регрессия сызығы төменде сурет 4 көрсетілген. Байқағанымыздай, таланттарды жұмыс орнында ұстап қалуға құрастырылған модельде әсер ететін ескерілмеген факторлар шамамен 30% кем мөлшерді құрайды.



Сурет 4 - Деректердің регрессия сызығы
Figure 4 – The regression line of the data

Стандартталған жұптық көлбеу немесе бета коэффициенті (β) бойынша жұмыспен қанағаттану 0.330 тең болды және ол маңызды (Sig. 0,000), яғни тәуелсіз айнымалы деңгейі 1 %-ға өссе, тәуелді айнымалы β коэффициентке

артады деген тұжырым жасай аламыз. Сондықтан альтернативті На (3) болжамын қабылдаймыз. На (4) болжамы бойынша жұмысқа берілу мен ұстап қалу арасында айтарлықтай байланыс бар тұжырымын

кабылдауға 0,803 (β), сәйкесінше маңызды (Sig. 0,000) мәні себеп болды. Жалпы талдау нәтижесі екі болжам бойынша оң өзгерісті сипаттайды. Бұл жерде Дарбин-Уотсон (Durbin-Watson) қажетті мәнге ие болып, уақыт қатарының элементтерінің автокорреляциясының жоқтығын көрсетеді және гомоскедастикалық шарттың орындалғанын растайды. Сонымен қатар Шапиро-Уилк (Shapiro-Wilk) сынағы 0,376 тең, яғни деректер қалыпты.

Қорытынды

Таланттарды басқаруда ұстау құралы ретінде жұмысқа қанағаттанушылық пен қызметкерлердің берілуі, сондай-ақ жас буындарының ұстауға деген көзқарасының айырмашылығын салыстыру сияқты жұмыстары жүргізілді. Байқағанымыздай, жас буындарының және гендерлік өзгешіліктің өздеріне тән сипаттарына қарамастан жұмыс орындарында қалуына бірдей қолайлы жағдайлар жасалу керек екен. Тәуелді айнымалы тәуелсіз айнымалылар салдарынан оң өзгеріске ұшырайды. Бұл таланттарды басқару үрдісін тиімді және орынды пайдаланудың маңыздылығын айқындайды. Сыртқы және ішкі жағдайларға тәуелді қалыптасқан тұрақсыздық пен өзгергіштікті ескере отырып, қойылған мақсаттарға жету барысында мемлекеттік және ұйымдық күш бірлесуі қажет. Топ және желілік басшылар қажетті кадрлардың айналымын тежеу барысында, қызметкерлерді ұстап қалумен қатар таланттарды тартуға байланысты факторларды түсіну арқылы лайықты жұмыс процесін ұйымдастыруы керек деген ұсынысты айтамыз.

ТДМ-ге сәйкес гендерлік теңдік, жас буындарының теңдігі таланттар теңсіздігін азайтуға ат салысады. McKinsey-дің зерттеулері бізге үш құндылық, яғни әртүрлілік, теңдік және инклюзивтілік (DE&I) - бір-бірімен тығыз байланысты және мақсатқа жетелейтін маңызды күш екенін экономикалық тұрғыдан дәлелдеуде (McKinsey & Company, 2023). Талант менеджмент оларды жүзеге асыру мен басқару үрдісінің маңыздылығын да айқындата түседі.

Қорытындылай келе, болашақ зерттеулерде таланттарды жұмыс орындарында сақтауға тағы ескерілмей қалған қандай факторлар әсер етуі мүмкін екендігін анықтау маңызды. Құндылықтарға негізделі отырып, ұйымдық мінез-құлық, ұйымдастырушылық мәдениет төңірегінде зерттеу аясын одан әрі кеңейтуге болады. Сонымен қатар эксклюзивті,

инклюзивті тәсілдерді және әрбір сала ерекшеліктерін салыстырмалы түрде есепке алу сияқты мәселелер ашық қалуда. Себебі, соңғы кездері «ішкі жалдау» тенденциясы орын алуда, яғни таланттардың ішкі ұтқырлығын қамтамасыз ету арқылы, өз қызметкерлерін барынша сақтауға бағытталуы қажет. Демек біздің талантты, жоғары білікті кадрларымыз еңбек нарығының талабына сай келіп және одан әрі дами алатындай қажетті деңгейде жағдай жасалуы тиіс.

References

1. Abeuova, D., & Muratbekova-Touron, M. (2019). Global talent management: Shaping the careers of internationally educated talents in developing markets. *Thunderbird International Business Review*, 61(6), 843–856. <https://doi.org/10.1002/tie.22085>
2. Armstrong, M. (2017). *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management (6. Printing)*. NOBEL Academic Publishing.
3. Balcerzyk, R., & Materac, J. (2019). Talent management as a concept of human capital management. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*, (133), 7–18. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2019.133.1>
4. Bartlett, M. S. (1954). A Note on the Multiplying Factors for Various Chi-Square Approximations. *Journal of the Royal Statistical Society*, 16(2), 296–298.
5. Beamond M. T., Farnale E., & Härtel C. E. J. (2016). MNE translation of corporate talent management strategies to subsidiaries in emerging economies. *Journal of World Business*, 51(4), 499–510. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2016.01.002>
6. Beechler, S., & Woodward, I. C. (2009). The global “war for talent”. *Journal of International Management*, 15(3), 273–285. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2009.01.002>
7. Bencsik, A., Juhász, T., & Horváth-Csikós, G. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness*, 6(3), 90–106. <https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06>
8. Bureau of National Statistics. (2023). [cited February 12, 2023]. Available at: <https://new.stat.gov.kz/>
9. Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S., & Michaels, E. (1998). The War for Talent. *The McKinsey Quarterly*, 3(3), 44–57.
10. Coulson-Thomas, C. (2012). Talent management and building high performance organisations. *Industrial and Commercial Training*, 44(7), 429–436. <https://doi.org/10.1108/00197851211268027>
11. Das, B. L., & Baruah, M. (2013). Employee Retention: A Review of Literature. *Journal of*

- Business and Management*, 14(2), 8-16. <https://doi.org/10.9790/487x-1420816>
12. Hair Jr., J., Hair Jr., J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage publications. <https://doi.org/10.1080/1743727X.2015.1005806>
 13. Iles, P. (2008). Talent balancing: staffing your company for long-term success. *Human Resource Development International*, 11(2), 215-218. <http://dx.doi.org/10.1080/13678860801933020>
 14. Kaiser, H. F. (1974) An Index of Factorial Simplicity. *Psychometrika*, 39 (1), 31-36. <http://dx.doi.org/10.1007/BF02291575>
 15. Khoreva, V., & Kostanek, E. (2019). Evolving talent management patterns and challenges in Russia and Kazakhstan: Investigating employer perspective. *Baltic Journal of Management*, 14(3), 411–426. <https://doi.org/10.1108/BJM-09-2018-0340>
 16. Meyers, M. C., & Van Woerkom, M. (2014). The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda. *Journal of World Business*, 49(2), 192-203. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.003>
 17. Monteiro, B. L. (2023) *The World's Most Talent Competitive Countries, 2022*. INSEAD Knowledge. [updated November 3, 2022; cited February 12, 2023]. Available at: <https://knowledge.insead.edu/career/worlds-most-talent-competitive-countries-2022>
 18. Martinson, B., & De Leon, J. (2018). Testing horizontal and vertical alignment of HR practices designed to achieve strategic organizational goals. *Journal of Organizational Effectiveness*, 5(2), 158–181. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-10-2016-0057>
 19. Pandita, D., & Ray, S. (2018). Talent management and employee engagement – a meta-analysis of their impact on talent retention. *Industrial and Commercial Training*, 50(4), 185–199. <https://doi.org/10.1108/ICT-09-2017-0073>
 20. Robbins, S. P., & Judge, T. (2013). *Organizational behavior*. 15th Edition, Pearson, Boston.
 21. Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Tarique, I. (2011). Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. *Journal of World Business*, 46(4), 506–516. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.10.011>
 22. Soane, E., Truss, C., Alfes, K., Shantz, A., Rees, C., & Gatenby, M. (2012). Development and application of a new measure of employee engagement: The ISA Engagement Scale. *Human Resource Development International*, 15(5), 529–547. <https://doi.org/10.1080/13678868.2012.726542>
 23. Sparrow, P. R., & Makram, H. (2015), “What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture”. *Human Resource Management Review*, 25(3), 249-263. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.04.002>
 24. Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693-713.
 25. TalentLyft (2023) *Sample of Employee retention survey questions*. Recruiting and Hiring Resources. [updated March 18, 2022; cited February 12, 2023]. Available at: <https://www.talentlyft.com/en/resources/employee-retention-survey-questions>
 26. Vaiman, V., Scullion, H., & Collings, D. (2012). Talent management decision making. *Management Decision*, 50(5), 925–941. <https://doi.org/10.1108/00251741211227663>
 27. What is diversity, equity, and inclusion (DE&I)? McKinsey & Company, (2023) [updated August 17, 2022; cited March 7, 2023]. Available at: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-diversity-equity-and-inclusion>
 28. Wright, P. M., & Haggerty, J. J. (2005). Missing Variables in Theories of Strategic Human Resource Management: Time, Cause, and Individuals. *Management Revue*, 16(2), 164–173. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2005-2-164>
 29. Zhu, Y. (2012). A Review of Job Satisfaction. *Asian Social Science*, 9(1), 293-298. <https://doi.org/10.5539/ass.v9n1p293>

Information about the authors

***Dinara B. Zhulamanova** – PhD candidate, Turan University, Almaty, Kazakhstan, email: zhakdinara@mail.ru,
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6996-1297>

Gaukhar K. Niyetalina – Cand. Sci. (Econ.), Professor, Turan University, Almaty, Kazakhstan, email: g.niyetalina@turan-edu.kz,
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2004-0603>

Авторлар туралы мәліметтер

***Жуламанова Д. Б.** – PhD докторант, Тұран университеті, Алматы, Қазақстан, email: zhakdinara@mail.ru,
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6996-1297>

Нияталинад Г. К. – э.ф.к., қауымдастырылған профессор, Тұран университеті, Алматы, Қазақстан, email: g.niyetalina@turan-edu.kz,
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2004-0603>

Сведения об авторах

***Жуламанова Д. Б.** – PhD докторант, университет Туран, Алматы, Казахстан, email: zhakdinara@mail.ru,
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6996-1297>

Нияталинад Г. К. – к.э.н., профессор, университет Туран, Алматы, Казахстан, email: g.niyetalina@turan-edu.kz,
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2004-0603>