

FTAXP 82.05.09

*М.К. Кенжегаранова<sup>1</sup>, А.Б. Абдисаги<sup>2</sup>*

<sup>1</sup>С. Демирел атындағы университеті, Қаскелең қ., Қазақстан

<sup>2</sup>Алматы Менеджмент Университеті, Алматы қ., Қазақстан

## **ТАЛАНТТАРДЫ БАСҚАРУ - ЖАС МАМАНДАРДЫҢ КӘСІБИЛІГІН АРТТЫРУ ТӘСІЛІ РЕТІНДЕ**

**Андатпа.** Мақалада таланттарды басқару процесіндегі технологияларды дұрыс қолдана білу, жас мамандардың кәсіби шеберлігін арттырудағы оның әсері талданып, таланттарды басқару бойынша жүргізіліп жатқан іс-шаралардың тиімділігіне теріс әсер ететін факторлар анықталды. Таланттарды басқарудың бағдарламалық тәсілін жүзеге асыруға арналған ұсыныстар беріліп және таланттарды басқару бойынша тиімді жұмысты ұйымдастыру қажеттілігі талқыланып, таланттарды басқару бойынша жұмыс жүйесін кәсіпорынның қазіргі сипаттамаларына сәйкес қайта құруға мүмкіндік беретін тұжырымдама жасалды.

**Түйін сөздер:** таланттарды басқару, краудсорсинг, білім беру кластері, жас мамандар.

\*\*\*

**Аннотация.** В статье анализируется возможность использования технологий в процессе управления талантами, их влияние на повышение профессиональных навыков молодых специалистов, а также выявляются факторы, негативно влияющие на эффективность проводимых мероприятий по управлению талантами. Предложены рекомендации по реализации программного подхода к управлению талантами и выявлена необходимость организации эффективной работы по управлению талантами. Предложена концепция, которая позволит перестроить систему работы по управлению талантами в соответствии с текущими характеристиками предприятия.

**Ключевые слова:** управление талантами, краудсорсинг, образовательный кластер, молодые специалисты.

\*\*\*

**Abstract.** The article analyzes the possibility of using technologies in the process of talent management, their influence on improving the professional skills of young specialists, also it identifies factors that negatively affect the effectiveness of ongoing talent management activities. Recommendations for the implementation of the program approach to talent management have been proposed and the need to organize effective work on talent management has been identified. Moreover, a concept is proposed that will allow rebuilding the talent

management work system in accordance with the current characteristics of an enterprise.

**Keywords:** talent management, crowdsourcing, educational cluster, young professionals.

### *Kipicne*

Қазіргі жағдайда ең табысты экономикалық модель - бұл білім экономикасы. Өз қызметін өнімді жүзеге асыратын заманауи ұйымдардың басшылығы тұтастай алғанда ұйымның тиімділігі қызметкерлердің интеллектуалды әлеуетінің қандай түріне не екендігіне байланысты болатындығын түсінеді.

Қазіргі кезде таланттарды басқару проблемасы көптеген зерттеушілердің назарын аударуда, өйткені бүкіл ұйым мен өндірістік кәсіпорын жұмысының нәтижелері осы бағыттағы жұмыстың тиімділігіне тікелей байланысты. Осыған байланысты Л.Ф. Никулина, С.Г. Симагина, С.А. Карташова, Ю.Г. Одегова, М. Латуха, Т. Цуканова және басқалары, сондай-ақ шетелдік және ресейлік кәсіпорындардың, мысалы, General Electric сияқты табысты тәжірибесінен көре аламыз [1–4].

«Таланттылық» тұжырымдамасын әр түрлі түсініктемелеріне талдау жасай отырып [5], бұл терминді анықтауда екі негізгі тәсіл бар деген қорытындыға келуге болады: біріншісіне сәйкес, талантты қызметкер - әлеуеті жоғары стандартты емес көшбасшы (бұл жерде талант) менеджмент тек компанияның негізгі қызметкерлеріне қатысты); басқа тәсілге сәйкес, талант - бұл фирманың жетістігіне ықпал ете алатын кез келген қызметкер деп саналады. Осылайша, әр компания өзінің мақсаттары мен міндеттеріне сүйене отырып, өзіндік тәсілді таңдайды.

### 1-кесте: «Талант» түсінігінің анықтамасы

<i>№</i>	<i>«Талант» ұғымына анықтама беру тәсілдері</i>	<i>Зерттеушілер</i>
1	Табиғи қабілеттерді дұрыс бағытта қолдана білу	Naqvi, 2009
2	және ертенгі күні сұранысқа не білімі, дағдылары мен құндылықтары бар адамдар.	Ulrich, 2007 Бүгінгі
3	Ауыстыруды табу қиын болатын құнды білімі бар қызметкер.	Lewis, Heckman, 2006

4	Технологиялық сауатты, ғаламдық тұрғыдан түсінікті және операциялық тұрғыдан ақылды, тәжірибелі кәсіпкерлер.  Қасиеттерге, дағдыларға, білімге, тәжірибеге, ақыл-ой қабілеттеріне, пайымдарға, мінезге және сенімділікке тән адам қабілеттерінің сомасы.	Michaels, Handfiels-Jones, Axelrod, 2001
5	Өз қабілеттері мен өнімділік деңгейі бойынша жетекші орындарды иеленген қызметкерлердің арнайы тобы.	Stahl et al., 2007
6	Ұйымның келесі буыны болып табылатын әлеуетті қызметкерлер.	Collins, Mellahi, 2009
7	Өнімділік пен потенциал арасындағы стратегиялық тепе-теңдік.	Ashton, Morton, 2005
Ескерту: дереккөз негізінде [6].		

«Талантты басқару» терминін Дэвид Уоткинс 1990 жылы ойлап тапқан және 1998 жылы баспа беттерінде пайда болды. Бұл термин кадрлық менеджменттегі «адам әлеуетін немесе талантты басқаруды» баса көрсететін өзгерістерге қатысты қолданылды. Алайда, персоналдың дамуы мен ұжымдағы тиімді қызмет көрсету арасындағы байланыс 1970 жж. орнатылды. Таланттарды басқару - бұл таланттарды басқару эволюциясының бөлігі [7].

Бүгінгі таңда «талантты басқару» ұғымын әр түрлі түсіндіруі бар [8]. Мысалы Bersin & Associates корпоративті оқыту саласында мамандарды ұйымдастыру таланттарды басқаруды іскерлікке бағытталған процесс ретінде анықтайды және компанияның құнды қызметкерлерін тартуға, басқаруға, дамытуға және ұстап қалуға бағытталған. Бұл процесті кадрлар бөлімінің желілік белсенді қолдауымен, бақылауымен және топ-менеджерлермен басқарылуы керектігі айтылады.

Watson Wyatt консалтингтік компаниясының сарапшылары «таланттарды басқару» тұжырымдамасын кадрларды алу, жалдау, тез бейімделу, оқыту, өнімділікті басқару, көшбасшылықты дамыту және мансапты жоспарлауды қамтитын әртүрлі HR процестерін реттейтін кешенді тәсіл ретінде түсіндіреді. Сонымен қатар, таланттарды басқару әлеуеті жоғары адамдарды, ұйым үшін құнды қызметкер болып табылатындарды жүйелі түрде тарту, анықтау, дамыту, ұстап қалу және жұмылдыру ретін қарастырады.

Сонымен, қазіргі мағынада таланттарды басқару дегеніміз - кадрларды жоспарлау, жалдау, бейімдеу, оқыту, қызметкерлердің әлеуетін бағалау, олардың одан әрі дамуын жоспарлау және таланттарды көтеруді қамтитын кадрлық процестердің циклдік кешені. Таланттарды басқару жүйелері (TMS) адам капиталы арқылы компаниялардың ұзақ мерзімді мақсаттарына қол жеткізуге арналған [9]. Таланттарды басқару жүйесінің міндеті - адамға өзін түсінуге, оның мүмкіндіктерін бағалауға және талантты жұмыстың қай түріне қолдану бағыттарын анықтауға көмектесу болып табылады.

#### *Мақсат тұжырымы*

Таланттарды басқару процесінде бағдарламалық тәсілді жүзеге асыру өте маңызды, өйткені бұл нақты ойластырылған, құжатталған алгоритм болып табылады, бұл талантты басқару іс-әрекетінің шынайы мақсатын анық көрсете алмайтын мәселелерді, ұйымдастырудың жеткіліксіз деңгейін, қызметкерлердің әлеуетін іске асыруға көмектесу саласындағы оқиғалар мен қойылған мақсаттарға қол жеткізбеуді болдырмауды көздейтін тәсіл.

Сол себепті де өнеркәсіптік кәсіпорындардың персоналын басқару тәжірибесінде талантты басқару принциптерін іске асырудың бағдарламалық тәсілін әзірлеу ерекше маңызға ие, өйткені бұл кәсіпорындарда персоналды «жасарту» үрдісі байқалады: жас мамандарда өзін көрсетуге деген ұмтылыс жоғары және жалпы кәсіпорынның, саланың дамуына үлес қосады. Ал кәсіпорындарда инновацияларды іс-әрекетке енгізу, заманауи әзірлемелерді қолдану ұйымдастырушылық және салалық деңгейде де маңызды.

#### *Зерттеудің әдістемесі*

Мақала таланттарды басқару жүйесінің жас мамандардың кәсібилігін арттырудағы рөлін зерттеуге арналған. Бұл сипаттамалық мақала және зерттелетін тақырып бойынша әдеби шолуды қамтиды.

#### *Талқылау*

Білім беру ұйымдарының жұмыспен қамтылған түлектерінің, сондай-ақ жас жұмысшылар мен мамандардың айналымдылығын азайту мақсатында таланттарды басқару бойынша тиімді жұмысты ұйымдастыру қажеттілігі көрсетілді.

Бүгінгі таңда персоналды басқару қызметі таланттарды басқару бойынша екі жұмыс саласында жүзеге асырылуы мүмкін.

Демеушілік ететін және мамандандырылған оқу орындарының студенттерімен және оқушыларымен жұмыс.

Бұл бағытты кәсіпорынның бейіндік мамандықтары бойынша кадрлар даярлайтын қаланың білім беру мекемелерінің білім беру бағдарламаларының бірыңғай тұжырымдамасын қалыптастыруға мүмкіндік беретін өндірістік және білім беру кластері аясында жүзеге асыруға болады. Кластер кәсіптік білім берудің барлық деңгейлерінде

оқытудың үздіксіздігі принципіне негізделген. Кластер екі негізгі қағидат негізінде жұмыс істейді [10]:

- сұранысқа бағдар - кадрларды даярлау сандық жағынан да, сапалық тұрғыдан да кәсіпорын қажеттіліктері негізінде жүзеге асырылады;

- әлеуметтік серіктестік - тараптар үшін кәсіпорын профилі бойынша мамандар даярлайтын мектептермен және оқу орындарымен өзара тиімді іс-әрекет.

Өндірістік және білім беру кластері шеңберінде келесі іс-шаралар жүзеге асырылады:

- кәсіпорында түрлі тәжірибе алған студенттердің өтуі;
- студенттерге жұмыс нәтижелері бойынша стипендия алуға мүмкіндік беру, оны барлық тәжірибе барысында толық жұмыс күні ішінде сапалы орындау;

- тәжірибе кезінде тәлімгерлік және қадағалау жүйесін енгізу; - икемді кесте бойынша 4-6 курс студенттерін жұмыспен қамту жүйесін құру;

- студенттерді кәсіпорынның спорттық және мәдени өміріне қосу;
- зияткерлік ойын өткізу, мектеп оқушылары үшін далалық тақырыптық форумдар ұйымдастыру;

- мектеп оқушыларының кәсіпорын өкілдерімен кездесулерін ұйымдастыру және кәсіпорынға, мұражай мен құрастыру цехына экскурсиялар жүргізу.

Демеушілік ететін оқу орындарымен жұмыс жасайтын мамандар, оның ішінде бөлім басшылары мен персоналды басқару бөлімдері, өткізілетін білім күндері мен сертификаттар мен оқуға арналған жеке сертификаттарды табыстау салтанаттарына қатыса алады.

Сонымен қатар, демеушілік мектеп оқушылары үшін факультативті курстар ретінде инженерлік сыныптар құруға болады, бұл сабақтарда компания қызметкерлерінің арасынан тәжірибе алмасу және студенттерді өндіріс ерекшеліктерімен таныстыру мақсатында сабақ өтіледі.

- жыл сайынғы кәсіби шеберлік байқауларын өткізу.

- өндірістік байқаулар;

- «Жылдың үздік жас маманы» немесе «Жылдың ашылуы» байқауы.

Осы байқау аясында қатысушылар өздерінің жетістіктерін таныстырады, содан кейін қызметкерлердің жасырын дауыс беруі нәтижесінде жеңімпаз анықталады;

- кәсіподақтың қызметкерлері өздерінің кәсіби әлеуеттерін іске асырумен қатар, Мисс және Минстер байқауына қатысу арқылы өздерінің шығармашылық қабілеттерін-шығармашылық бастама және эрудициясын көрсете алады. Жеңімпаздарға тиісті дәреже беріледі, естелік сыйлықтар мен ақшалай сыйлықтар тағайындалады;

Сонымен, әлеуетті және қазірдің өзінде жұмыс істеп жатқан жас мамандармен жұмысты жүзеге асыру шеңберінде өткізілетін іс-шаралар әр түрлі екенін атап өткен жөн. Осы бағыттардағы іс-шаралардың нәтижелерін ұсынамыз.

Кәсіпорындағы таланттарды басқару іс-әрекетінің маңызды нәтижесі студенттерді өндіріс ерекшеліктеріне ойдағыдай бейімдеу мақсатында мамандандырылған білім беру мекемелерінің оқу бағдарламаларына түзетулер енгізу, сондай-ақ зерттелетін жұмысты анықтайтын және реттейтін нормативтік-құқықтық базаны құру болып табылады. Осылайша, «кадрларды даярлауға, қайта даярлауға, тағылымдамадан өткізуге және біліктілігін арттыруға және кәсіпорында практикалық тағылымдамадан өтіп жатқан студенттер мен студенттерді оқытумен айналысатын кәсіпорын қызметкерлеріне еңбекақы төлеу туралы» ереже жасалуы мүмкін; «Жыл маманы» атағына конкурс өткізу туралы» ереже; «Орта және жоғары кәсіптік оқу орындарының студенттері мен студенттерінің практикадан (тағылымдамадан) өтуі туралы» ереже, сондай-ақ «Кәсіби шеберлік бойынша жарыстар өткізу туралы» жалпы ереже және т.б.

Талқылау барысында кәсіпорындардың қызметкерлері қазіргі кезде процесті ұйымдастыруда, барлық байланыс арналары арқылы толық ақпаратты жеткізуде және өкілеттіктерді беруде, іс-әрекеттің жетілдірілмеген құжаттамасында кемшіліктер бар екенін, қызметтің мәні туралы нақты түсінік берілмейтіндігін атап өтті. Осындай анықталған қиындықтар азды-көпті ұйымдастыру процесінің ұзақтығы мен тиімділігіне және кез келген оқиғаны жүзеге асыруға әсер етеді. Бұл проблемалардың себептері - іс-шараны орындаушылардың ұйымдастыру және өткізу тәжірибесінің аздығы немесе оның болмауы, сондай-ақ жүргізілетін жұмыстың нақты алгоритмінің жоқтығында екендігі.

1. Кейбір жергілікті нормативтік құқықтық актілердің мазмұны көптен бері өзгертілмеген. Мысалы, «Орта және жоғары кәсіптік білім беру ұйымдарының студенттері мен студенттеріне өндірістік практиканы, тағылымдаманы ұйымдастыру туралы» ереже 2013 жылдан бері өзгеріске ұшырамаған және қазіргі заманғы шындыққа сәйкес келмейді.

2. Талантты басқару шеңберінде көптеген іс-шараларды жүзеге асырудың жұмыс көлеміне төтеп бере алмайтын тек бір маман ғана жүзеге асырады. Бұл уақтылы жүзеге асырылмаған немесе бұрын жоспарланған іс-шаралардың күшін жоятын жағдайларды тудырады.

3. Мақсатқа жетудегі іске асырылатын шаралардың тиімділігін бақылау жүйесі жоқ: шаралардың әрқайсысы үшін белгілі бір мөлшерде ресурстар (уақыт, материал және т.б.) жұмсалады, бірақ бұл немесе басқа шаралардың қаншалықты тиімді екендігі бақыланбайды.

4. Кәсіпорынның кейбір бөлімшелерінде өндірістік тәжірибеден өтіп жатқан студенттердің арасында демотивация байқалады, бұл саладағы

тәлімгерлік жүйесінің толық енгізілмегендігінен туындайды, өйткені көптеген қызметкерлер жас мамандармен және студенттермен жұмыс жасаудың жауапкершілігі мен маңыздылығын сезінбейді.

5. Студенттердің практикада және оқу бітіргеннен кейін дағдыларды тәжірибелік іске асыруға жеткіліксіз дайындығы.

Сонымен, талқылау барысында таланттарды басқару тиімділігін арттыру және анықталған мәселелерді шешу, сондай-ақ таланттарды басқару негіздерін өзгерту үшін зерттелген қызмет саласында түзетулер енгізу қажет, олар маңызды принциптерге негізделуі керек, сондай-ақ кәсіпорын барлық қатысушыларға әр оқиғаның маңыздылығын, оның мазмұны мен күтілетін нәтижесін түсінуге мүмкіндік бере алуы керек [11].

Кәсіпорында таланттарды басқару бойынша жауапкершіліктің біркелкі бөлінбегенін жою үшін, жекелеген қызмет түрлерін жүзеге толық асырмау немесе оларды толық орындамауды, орындаушылар арасындағы дұрыс байланысты, байланыс каналдары арқылы қате ақпарат беруді, тәжірибенің жетіспеуіне байланысты жұмысты түсінбеуді, сондай-ақ іске асырылып жатқан міндеттерді түзету үшін, таланттарды басқару бағдарламасын әзірлеу және тәжірибеге енгізу қажеттігі туындайды.

#### *Қорытынды*

Әзірленген ұсыныстарды іс жүзінде іске асыру және бағдарламалық тәсілді енгізу анықталған проблемаларды жоюға, жүргізіліп жатқан іс-шаралардың тиімділігін арттыруға және таланттарды басқару жүйесін кәсіпорынның қазіргі ерекшеліктеріне сәйкес қайта құруға мүмкіндік береді. Әзірленген ұсыныстарды ұқсас проблемалары бар кәсіпорындар пайдалана алады.

#### **Пайдаланылған әдебиеттер тізімі**

- 1 Никулин Л.Ф., Симагина С.Г. Войны за таланты и креатив: реальность современного менеджмента. - М.: ЮНИТИ : Закон и право, 2013. - 182 с.
- 2 Одегов Ю.Г. Управление талантами — реальность современного менеджмента. Вестник Омского университета. Серия: Экономика. 2015 (1): С. 92-99.
- 3 Курина Т.Н. Теоретико-методологический аспект управления талантами как фактора повышения конкурентоспособности персонала// Креативная экономика Том 12 2018. №4. С. 491-498.
- 4 Biswas-Diener R., Kashdan T.B., Minhas G. A dynamic approach to psychological strength development and intervention // *Journal of Positive Psychology*. – 2011. – № 6. – p. 106- 118.
- 5 Tansley, C. What do we mean by the term “talent” in talent management? *Industrial and commercial training*, 43 (5), (2011): pp. 266-274.

- 6 Латуха М., Цуканова Т. Талантливые сотрудники в российских и зарубежных компаниях // Вопросы экономики. 2013. № 1. С. 147-156.
- 7 Лютикова М.А., Нечушкина В.С. Использование систем управления талантами в управлении персоналом // Наука-Rastudent.ru. 2016. № 10. С. 21.
- 8 Мондрус О.В. Теоретические и практические дилеммы управления талантами в организациях // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. 2016. № 3. С. 115–124.
- 9 Карташов С. А., Одегов Ю. Г., Шаталов Д. В. Управление талантами как HR-технология // Вестн. Ом. ун-та. Серия «Экономика». - 2013.- № 1. - С. 85-94.
- 10 Вахрушева Н.И. Образовательный кластер как фактор инновационного развития региона // Экономические науки. 2009. № 57. С. 385–387.
- 11 Лебедева К.А. Программный подход к внедрению принципов талант-менеджмента в практику управления персоналом промышленных предприятий // Первые шаги в науку: сб. ст. студентов, магистрантов, аспирантов и молодых ученых. 2016. С. 63–66.