

УПРАВЛЕНИЕ ТАЛАНТАМИ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОМПАНИЙ

Р. К. Амантаева^{1*}, Н. Т. Сарганова¹

¹Костанайский региональный университет имени Ахмета Байтурсынова,
Костанай, Республика Казахстан

АННОТАЦИЯ

Цель исследования – улучшить понимание в области управления талантами, изучить значения, основные практики и раскрыть взаимосвязь Управления талантами с другими функциями Управления человеческими ресурсами для возможности использования в практике повышения качества управления персоналом.

Методология. При написании статьи использовался метод кабинетного исследования, т. е. проведен общий обзор литературы, которая имеет основополагающее значение для отслеживания эволюции, профессионального развития и основных практик управления талантами.

Оригинальность / ценность исследования заключается в том, что Управление талантами на сегодняшний день стало одним из важных стратегических направлений в организациях и в бизнесе в целом. Несмотря на важность развития талантов исследований в этом направлении пока мало. Авторами данной статьи проведен сравнительный анализ исследований в области Управления талантами. Данный анализ показывает важность внедрения концепции Управления талантами для конкурентного преимущества в настоящих бизнес-реалиях.

Результаты исследования. Для достижения поставленных целей были проанализированы существующие исследования, а также недавно опубликованные статьи в данной области. Приведена практика управления талантами, которая важна для казахстанских компаний в современных условиях организации труда.

Ключевые слова: управление талантами (УТ), управление человеческими ресурсами (УЧР), развитие, конкурентоспособность кадров.

ВВЕДЕНИЕ

Управление талантами представляет собой концепцию, которая включает в себя процессы найма, развития, обучения персонала, которые играют важную роль в развитии и успехе предприятия. Организациям, работающим в современном мире, становится все труднее привлекать и удерживать перспективных людей. Поэтому фирмам необходимо не только фокусироваться на поиске высокопотенциальных сотрудников, но и эффективно использовать таланты, которые у них уже есть, в соответствии с целями организации и стратегиями УТ. Кроме того правильная стратегия УТ позволяет сотрудникам совершенствоваться, что побуждает их оставаться в организации для дальнейшего роста и развития. В этом исследовании концепция УТ обсуждается как новая перспектива УЧР. Дается сравнительная характеристика старого и нового современного подхода при УТ.

Обзор литературы. В данной статье рассмотрены академические, научно-популярные исследования зарубежных и отечественных ученых по УТ. Это тема исследования является современной и очень актуальной, учитывая ее связи с УЧР, управлением знаниями и динамически развивающимися маркетинговыми возможностями.

Сегодня УТ стало ведущим направлением УЧР. Брбах и Ройл в своих исследованиях писали, что управление человеческим капиталом представляет собой смесь навыков, знаний, опыта мотиваций и т. д. Из-за этого важно понять, как лучше управлять талантливым сотрудником, контролировать его, инвестировать в него, повышать знания и производительность, тем самым повышать эффективность компании [1]. Льюис и Хекман убеждены, что концепция УТ достаточно новая, что привлекает внимание исследователей и организаций [2].

Ван Зил утверждает: «Спрос на талантливых сотрудников всегда был высок. Несмотря на то, что большинство организаций применяют в практике УТ, на сегодняшний день существует множество вопросов, которые необходимо прояснить» [3].

Гаррой и Хирш в своей работе «Управление талантами: Вопросы фокуса и соответствия» убеждены, что: «Современный мир из-за усиленной конкуренции диктует новые правила, формы и характер работы» [4]. Китайский ученый Чуай в своей работе писал: «Организации сосредоточились на своих не материальных активах, таких как знания и талантливые сотрудники, что делает бизнес среду сложной, неопределенной и непредсказуемой» [5].

МакДоннелл в своих исследованиях ссылаясь на то что: «Передовые организации нанимают, управляют и удерживают высокоэффективных и талантливых сотрудников, что приносит им несомненный успех на рынке. Это и объясняет растущий спрос и конкуренцию на квалифицированных сотрудников на местном и даже глобальном уровне» [6].

ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ ИССЛЕДОВАНИЯ

Еще в начале XX века, руководители компаний начали замечать, что талантливые сотрудники приносят успех фирме с помощью новых креативных идей и вносят наибольший вклад в развитии и продвижении организации. Также, разучившись поддержкой своих квалифицированных сотрудников, можно извлекать наибольшую выгоду в соответствии с целями бизнеса [7].

Само понятие «Управление талантами» возникло относительно недавно. В 1998 году Дэвид Уоткинс, генеральный директор корпорации Softcare, впервые использовал данный термин в научной статье, а 2004 подробнее раскрыл его в своем труде «Системы управления талантами» [8].

Несмотря на то, что концепция управления талантами и персоналом довольно молодое направление в менеджменте, взаимосвязь между работой предприятия и развитием человеческого потенциала была выявлена задолго до появления самого термина. Ярким представителем, кто реализовывал на практике УТ, направленные на улучшения условий жизни рабочих и сокращении текучести кадров был Генри Форд [9].

В конце 1990-х авторы книги, «Война за таланты», основанная на результатах исследований человеческих ресурсов, проведенных в компании McKinsey (международная консалтинговая компания), дают термину «талант» следующее определение. Талант – совокупность таких способностей человека как умение, опыт, дар и интеллект, а также способность учиться и развиваться [10]. Данное исследование перевернуло представление о понятие «Управление талантами» у крупных организаций. Генеральные директора и менеджеры по персоналу передовых компаний, таких как General Electric, Procter&Gamble, стали обращать внимание на работу с талантливым персоналом в их корпорациях.

В повседневной жизни понятие «Талант» стало действительно важным для бизнеса. Талант – это понятие, которое включает в себе одновременно триумф, мастерство, лидерство, практичность, творчество и time management (управление временем). Другим определением данного понятия является способность лица выполнять работы в течение определенного периода времени с применением своего творчества, а также вдохновлять других на достижения успеха.

На рисунке 1 показаны фундаментальные характеристики понятия «Талант», которое включает в себя: лидерство, способности, современность, время, Soft skills (гибкие навыки) [7].

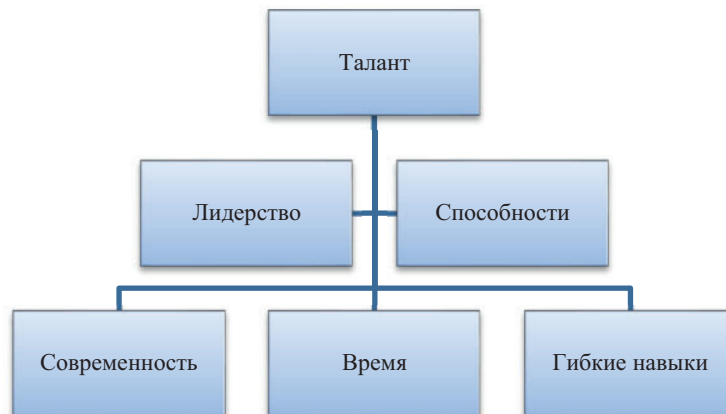


Рисунок 1 – Фундаментальные характеристики понятия «Талант»
Примечание – составлено автором на основе источника [7]

Как упоминалось ранее УТ имеет сходные черты с УЧР, более того они используют общие практики, что, в конечном итоге, ведет к успеху организации [7]. Успех в области человеческих УЧР достигается при взаимодействии процессов, показанных на рисунке 2, а УТ позволяет бизнесу привлекать высокопотенциальных сотрудников в бизнес и эффективно использовать их. Помимо привлечения новых сотрудников, не стоит забывать о действующем персонале, таланты которых нужно раскрыть и использовать на благо организации. Поэтому понимание УЧР, основанное на развитие талантов стало одним из важнейших факторов успеха, а концепция УТ была внедрена во многие предприятия [7].

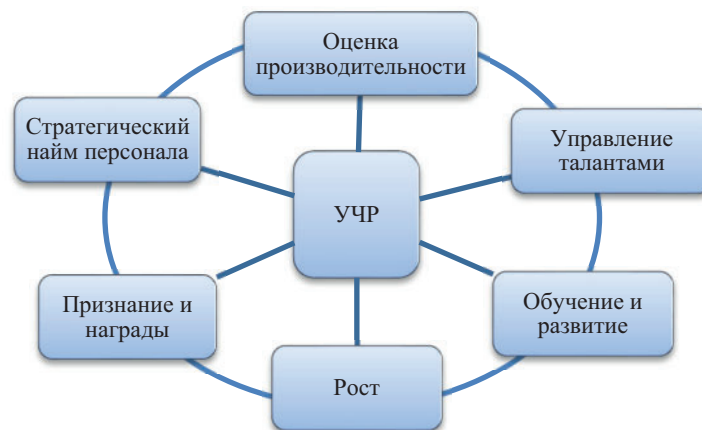


Рисунок 2 – Основные критерии успеха в области управления человеческими ресурсами
Примечание – составлено автором на основе источника [7]

С началом информационной эпохи перевес в сторону нематериальных активов, а именно талантов возрос в десятки раз. Поскольку конкурентное преимущество необходимо каждой компании, можно сделать вывод о том, что талантливые сотрудники считаются неотъемлемым активом любой организации, и как любой актив требует затрат на привлечение, удержание и развитие этих компетенций в соответствии с потребностями организации, а также разработки мотивационных стимулов [11].

Также важно понимать существенное усиление конкуренции в привлечении талантов и изменения в реальности для высокопотенциальных работников. На рисунке 3 показаны различия между старыми и новыми реалиями привлечения талантливых сотрудников.



Рисунок 3 – Взаимосвязь и взаимообусловленность конкурентных преимуществ

Примечание – составлено автором на основе источника [11]

На рисунке 4 показаны три основных ресурса для бизнеса: люди, технологии и материальные активы. Управление человеческими ресурсами – это методы и приемы управления, включая использование и рост человеческих ресурсов для развития технологий и инноваций, и как следствие важный источник прибыли [7].

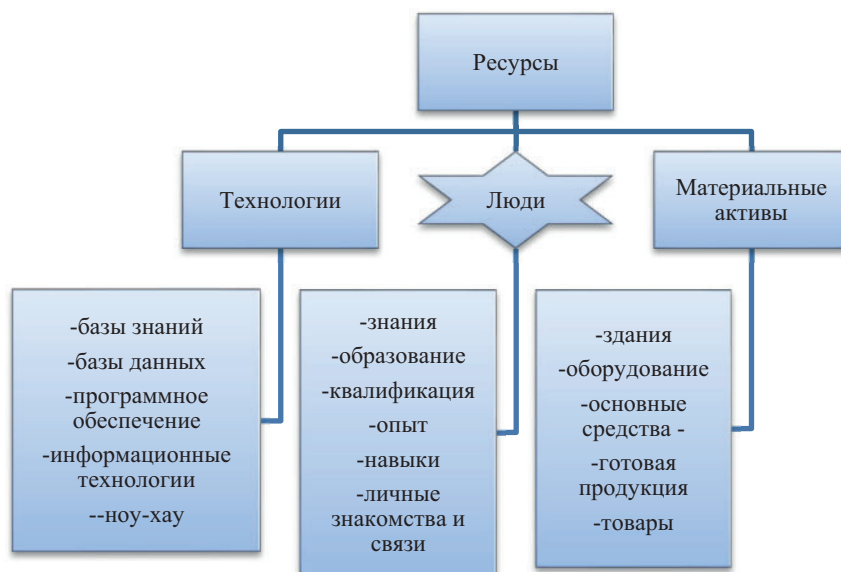


Рисунок 4 – Основные ресурсы для бизнеса

Примечание – составлено автором на основе источника [7]

На сегодняшний день человеческий капитал является самым значимым. И дело все в том, что именно человеческие ресурсы определяют качество всех остальных ресурсов. Если у вас высококвалифицированных и компетентных сотрудников, то остальные ресурсы просто не будут работать.

Другим ярким примером важности человеческих ресурсов в нынешнее время является исследование, на которые ссылаются в книге Уильяма Хайтмана «Фабрика умственного ума: превращение парадокса производительности в ценность для вашего бизнеса». По данным двух исследований, которые представлены в книге и проиллюстрированы на рисунке 5, в 1975 году капитализация компании, т. е. ее стоимость складывалась из 85 % – это материальные активы, а вот на нематериальные активы (технологии и люди) приходилось лишь 15 %. В 2015 году ситуация кардинально поменялась. Средняя компания, которая котируется на биржах развитых стран, на 15 % их капитализации определяли мате-

риальные ресурсы, а нематериальные активы составляли 85 %. При этом технологии составляли только 25 %, а 60 % приносили именно человеческие ресурсы [12].

Ежегодно компания Solability проводит исследования по индексу интеллектуального капитала стран. Согласно рейтингу интеллектуального капитала 2021 года, то сегодня в тройку лидеров входят Южная Корея, Китай, Сингапур. Россия в данном списке занимает 16 место, а Казахстан 46 [13].

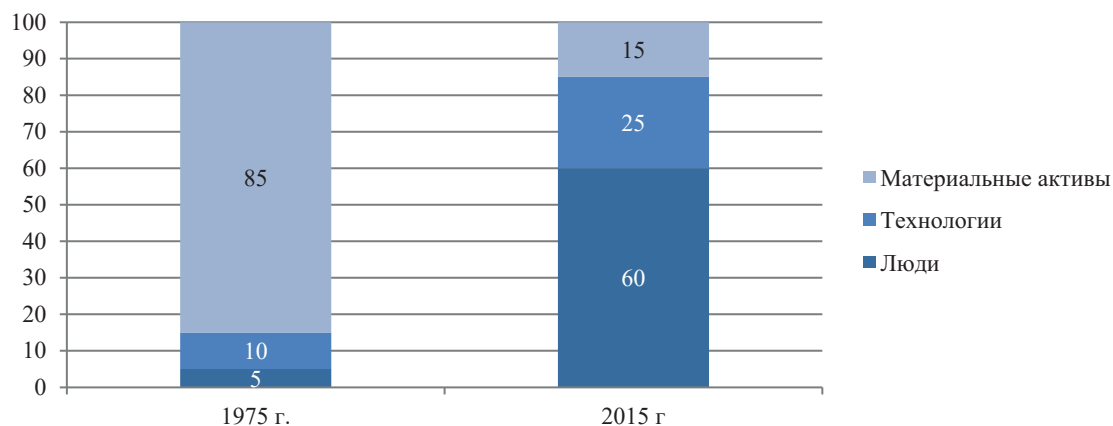


Рисунок 5 – Сравнительная характеристика изменения ценности основных ресурсов в бизнесе

Примечание – составлено автором на основе источника [12]

Исходя из исследований можно сделать вывод, что основным активом успешной организации является человеческий капитал, так как именно он играет фундаментальную роль в конкурентоспособности организации, что выдвинуло УЧР на передний план.

Для экономического роста нашей страны нужно, прежде всего, наращивать количество производительных, высокоэффективных и перспективных сотрудников. А это возможно только при внедрении концепции УЧР, и соответственно УТ.

Если система УТ находится на уровне становления, первоначальной задачей для руководителей является выстраивание и реализация следующих пяти циклических действий, согласно рисунку 6 [11].

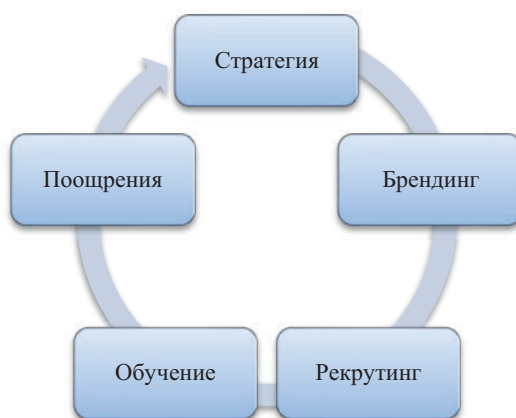


Рисунок 6 – Процесс построения концепции Управления талантами

Примечание – составлено автором на основе источника [11]

Следует принять во внимание, если УТ не используется эффективно со стратегической точки зрения, либо внедряется не каждый ее аспект, то внедрение УТ будет не результативно. Важно понять,

что УТ само по себе является интегрированным процессом, оно будет успешным, если построено как единый процесс [14].

1. *Принять установку на таланты (Стратегия).* Нет числа организациям, которые ошибочно полагают, что люди приживутся где угодно [15]. Для оптимального роста кадров и их эффективной работы требуются подходящие условия. Для профессионального применения управления талантами отдел кадров нуждается в помощи топ-менеджеров. HR менеджеры не боятся консультировать и устранять слабых сотрудников, поскольку понимают, что из-за них компания несет убытки. При кадровом планировании руководители должны понимать, что их задачи по привлечению, найму, развитию и сохранению напрямую связаны с основными целями организации, что побуждает менеджеров прилагать дополнительные усилия для выполнения своих обязанностей из-за важности роли для совершенствования всей организации.

Таланты, в настоящее время, требуют управления из-за неопределенности среды, таких как нехватка навыков, требования к сотрудникам, баланс между работой и личной жизнью. Мастерство управления талантами проявляется в способности организаций улучшать стратегии, политику и программы по привлечению, развитию и удержанию талантливых сотрудников (Таблица 1) [11].

Таблица 1 – Сравнительная характеристика при формировании стратегии по управлению талантами

| Старая реальность | Новая реальность |
|---|--|
| Людам нужны работодатели | Убежденность, что залог успеха – это качественный продукт, созданный талантливыми работниками. |
| Управление талантами – обязанность отдела кадров | За управление талантами отвечают все руководители, HR менеджеры, отдел кадров |
| Руководитель работает с сотрудниками, которых «унаследовал» | Руководитель устраняет слабых сотрудников, заменяя их перспективными |
| Примечание – составлено авторами на основе [11] | |

Приведем практические примеры по управлению талантами наиболее известных компаний мира.

Toyota Motor Corporation – крупнейшая автомобилестроительная корпорация. Руководители Toyota считают что люди – это основная ценность, поэтому нужно прислушиваться к работникам и использовать их идеи в процессе планирования. Нужно возвращать работников, которые будут жить философией компании, лидеры должны служить проводниками и примером для рабочих. Все сотрудники Toyota работают на общую цель – занять место в истории [16].

Google – американская корпорация, инвестирующая в интернет-поиск и рекламные технологии. Успех Google во многом обусловлен отказом руководства от традиционных принципов управления и созданием инновационной рабочей среды [17].

Правительство Республики Казахстан в 1993 году приняло установку на поиск и развитие талантов по средствам международной стипендиальной программы «Болашак», где талантливые специалисты могут пройти академическое обучение, либо научно-производственную стажировку в ведущих компаниях и университетах мира. Целью данной программы является подготовка кадров для приоритетных секторов экономики Республики Казахстан [18]. За последние четыре года в Вузах мира подготовлено свыше 3000 инженерно-технических специалистов, реализующих свой потенциал на производственных площадках страны [19].

2. *Сделать предложение о работе в организации привлекательным (Брендинг).*

3. Привлечение талантов зависит от брендинга, т. е. репутация организации является важным фактором привлечения ключевых сотрудников. Люди, в не зависимости от рода деятельности, ищут компании, которые предлагают интересные задачи, большие возможности и перспективы. Порой условия труда и корпоративная культура являются более значимыми факторами, нежели заработная плата (Таблица 2) [11].

Таблица 2 – Сравнительная характеристика управления талантами исходя из репутации организации

| Старая реальность | Новая реальность |
|---|--|
| Большое количество работников, рутинная работа | Новые задачи, увлекательные направления работы |
| Традиционная структура управления | Изменчивая, гибкая организация |
| Хорошая заработная плата и пенсионный фонд | Большие возможности и перспективы |
| Примечание – составлено авторами на основе [11] | |

Билл Гейтс, основатель корпорации Microsoft утверждает «Когда у вас на руках горячий продукт со всех сторон сбегаются инвесторы, жаждущие вложить деньги в вашу компанию, талантливые ребята с головой начинают подумывать – ммм..., все только и говорят о его компании, я бы тоже не отказался у него поработать, а когда в компанию приходит один умный человек, вскоре появляется и другой. Талантливые люди любят работать в кругу себе равных...» [20].

Основатели корпорации Google Ларри Пейдж и Сергей Брин считают, что главная ценность любой компании талантливые сотрудники. «Если у вас есть правильные сотрудники и достаточно смелые мечты – как правило, у вас все получится» – Ларри Пейдж, соучредитель и генеральный директор компании Google [17].

4. Перестроить стратегию найма (Рекрутинг).

Большинство процветающих компаний много лет назад осознали, что наиболее эффективные методы работы с талантами напрямую связаны с культурой и стратегией организации, т. е. УТ – это то, как организация реализует свою стратегию.

Одной из важных практик управления талантами является привлечение талантливых сотрудников. Организации должны следовать конкретным процедурам по привлечению талантливых сотрудников путем четко выстроенной стратегии за пределами организации, также и внутри, для повышения квалификации уже существующих сотрудников (Таблица 3).

Таблица 3 – Сравнительная характеристика управления талантами в области рекрутинга

| Старая реальность | Новая реальность |
|---|---|
| Работать с тем, что имеем | Привлекать таланты со стороны на всех уровнях |
| Нанимать, когда освобождаются должности | Постоянно охотится за талантами |
| Нанимать по необходимости | Разработать стратегию по привлечению талантливых кандидатов |
| Примечание – составлено авторами на основе [11] | |

В Google талантливых работников называют «умными креативщиками». Первыми «умными креативщиками» были ее основатели. Они привлекли в компанию лучших инженеров и давали им как можно свободы в работе. «Найти и удержать умных креативщиков – главная задача руководителя компании. В большинстве организаций подбор персонала возлагается на кадрового менеджера, но мнение одного человека всегда субъективно, поэтому создайте комитет по найму сотрудников, члены этого комитета представители разных отделов компании рассмотрят кандидата с разных сторон и составят мнение о нем. в Google комитет очень серьезно подходит к подбору персонала. Каждого кандидата ждет многоступенчатый отбор: изучение резюме и характеристик, личные встречи, собеседования и интервью. В дополнение, к стандартным вопросам, спрашивают кандидатом об их интересах и склонностях, задают неожиданные вопросы» [17].

5. Непрерывное развитие и обучение (Обучение)

Качество организации – это качество рабочей силы, которой она обладает. Лучший способ иметь талант наверху – значит иметь талант внизу. Для их развития нужна карьера, вдохновение, сильные и слабые стороны, симпатия и антипатия. Поэтому легче определить, что мотивирует сотрудника и возвращать талант для себя (Таблица 4) [11].

Таблица 4 – Сравнительная характеристика при непрерывном развитии персонала в области управления талантами

| | |
|--|--|
| Старая реальность | Новая реальность |
| Развитие происходит само собой | Процесс развития включен в стратегию организации |
| Развитие означает обучение | Развитие означает интересную работу, коучинг и обучение |
| Таланты принадлежат к конкретному отделу | Таланты легко передвигаются между подразделениями, чтобы максимально использовать их сильные стороны |
| В обучении нуждаются только нерезультативные работники | Все работники нуждаются в обучении и развитии |
| На работу берут только с образованием | Дайте шанс у кого нет образования. |
| Примечание – составлено авторами на основе [11] | |

В апреле 2015 года Starbucks, американская компания по продаже кофе и одноименная сеть кофеен, предложил оплатить своим сотрудникам онлайн-обучение в Университете штата Аризона [21].

Компания Walt Disney, мировой лидер индустрии развлечений, объявила, что оплатит полную стоимость обучения и всех расходных материалов своим сотрудникам, которым нужно высшее образование или ученая степень. Это означает, что руководители заинтересованы в своем развитии своего персонала [15].

В 2021 году Amazon, крупнейшая в мире платформа интернет-магазинов, для удержания талантливых сотрудников и сокращения текучки кадров, предложил оплатить обучение для более чем 750 тыс. своих сотрудников. Компания взяла на себя расходы на учебу и сопутствующие материалы в течение четырех лет для сотрудников с почасовой оплатой, которые работают в компании более трех месяцев [22].

На сегодняшний день актуальность знаний имеет все меньшую продолжительность, что увеличивает потребность в постоянном обучении. Например, совсем недавно знаний полученных в процессе обучения хватало на 10 лет без дополнительного образования. Сейчас ситуация кардинально поменялась, и актуальность навыка во многих профессиях длится не более 2-х лет [23].

Для решения данной проблемы в Республике Казахстан в июле 2021 года была утверждена «Концепция обучения в течение всей жизни», целью которой является создание системы непрерывного образования, обеспечивающей охват населения, независимо от возраста формальным, неформальным и информальным образованием для повышения его конкурентоспособности и базовых компетенций на рынке труда [24].

Также в прошлом году был разработан Атлас новых профессий и компетенций. Анализ 9 приоритетных отраслей выявил 239 новых, 95 трансформирующихся и 129 исчезающих профессий в ближайшие 5-10 лет. Определив, какие специалисты потребуются в будущем Правительству Республики Казахстан и руководителям организаций. Необходимо обеспечить их качественную подготовку на всех уровнях образования, что является важным условием для продуктивной занятости [23].

5. Дифференцировать и вдохновлять (Поощрения)

Необходимо выстроить систему, в которой наиболее способные сотрудники быстрее получают повышение и зарабатывают больше. Также необходимо не забывать о корпоративной культуре. Примерами поощрения могут служить новые программы или системы, основанные на результатах работы, расширенные льготы, абонементы для разных потребностей персонала, новые технологии, облегчающие или повышающие качество труда, различные тимбилдинги и тренинги (Таблица 5) [15].

Таблица 5 – Сравнительная характеристика при дифференцировании в области управления талантами

| | |
|--|--|
| Старая реальность | Новая реальность |
| Делаются одинаковые вложения во всех сотрудников | На талантливых и результативных работников делаются соответствующие вложения |
| Работников не нужно хвалить | Работникам нужно знать, что их ценят |
| Оплата труда не имеет отличий | Дифференцированная оплата труда |
| С коллегами можно только работать | Проводить для коллектива яркие корпоративные мероприятия и тренинги |
| Примечание – составлено авторами на основе [11] | |

Сэм Уолтон основатель и генеральный директор Walmart Store утверждает «Нет лучшего способа добиться от человека стабильно хороших результатов, чем дать ему понять, как высоко Вы оцениваете производительность и эффективность труда» [25].

Walmart – американская компания, управляющая крупнейшей в мире сетью оптово-розничной торговли. Сеть Walmart это товарищество, где каждый работник – это часть команды, который полноправно участвует в жизни магазинов.

На заре существования Walmart Сэм очень жалел каждую копейку и экономил на всем, в том числе и на зарплатах персонала. Со временем он понял, что довольные клиенты появляются в магазинах, где работает довольный персонал. Уолтан поднял сотрудникам зарплату, создал систему стимулирующих выплат, сделал рядовой персонал владельцами акций компании. Сотрудники Walmart чувствуют себя частью семьи. И как у каждой семьи у нее есть традиции. Каждую субботу в 6:30 утра проходит общее собрание директоров. Уолтен убежден, если продавцы работают 6 дней в неделю, то и начальство тоже. На этих собраниях обсуждаются важные вопросы, но в остальное время Walmart не забывает о веселье – устраивают чемпионаты, розыгрыши и веселые распродажи [25].

Истории успеха лидирующих компаний, внедривших систему «Управления талантами» показывают растущую тенденцию по развитию управления талантливым персоналом на предприятиях. Управление талантами – новый этап управления перспективными сотрудниками, отвечающий современным требованиям мировой экономики. Процесс внедрения концепции должен основываться на принципах меритократии, приоритете корпоративной культуры, постоянного обучения, и материальном и не материальном поощрении [26].

Можно предположить, что в ближайшие 5-10 лет концепция внедрения УТ кардинально изменится, особенно благодаря доступности и использованию социальных сетей. Инновации в технологиях могут значительно улучшить способность компаний быстро находить таланты по всему миру и более эффективно сопоставлять предложения талантов со спросом.

ПОЛУЧЕННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ (ВЫВОДЫ)

Одна из самых важных проблем, с которой сталкивается бизнес, чтобы процветать состоит в том, чтобы иметь квалифицированных сотрудников и поддерживать их долгосрочную занятость.

Управление Талантами – это то, как работодатели нанимают и развивают максимально продуктивный персонал для долгосрочной перспективы в данной организации. При стратегическом внедрении этот процесс может помочь улучшить общую производительность бизнеса и обеспечить его конкурентоспособность.

Руководители компаний должны запомнить, что успех их сотрудников влечет за собой повышение их собственных зарплат и продвижение по карьерной лестнице. Роль талантливого персонала в планировании заключается в следующем:

- 1) инвентаризация талантов, т. е. текущие таланты, работающие в организации и их роль;
- 2) прогнозирование потенциальных потребностей в талантах;
- 3) планы действий – от найма до увольнения;
- 4) контроль и оценка – это позволяет отделу кадров контролировать все процессы и информацию.

В современном мире, где доступ к информации стал легче, уровень образованных людей стал выше, а взгляды на карьеру изменились, каждая компания имеет свою собственную политику развития талантов, поскольку не существует единых стандартов, которые должны применяться во всех организациях. Но, тем не менее, есть определенное представление, о том, как нужно обращаться с талантливыми сотрудниками для развития компании. Применяя эти принципы, менеджеры могут разрабатывать и совершенствовать стратегию фирмы, что оказывает прямое влияние на производительность и лояльность сотрудников. Вышеупомянутое УТ оказывает сильное влияние на сохранение сотрудников, поэтому менеджеры должны обратить внимание на наличие систематических программ на развитие и обучение талантливых сотрудников.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Brbach R., Royle T. Talent on demand? Talent management in German and Irish subsidiaries of a US multinational corporation. *Personnel Review* // University of Bradford. Collections: Management and Law Publications. – 2010. – № 39(4). – P. 414-431. – DOI: 10.1108/00483481011045399.
2. Lewis, R. E. and Heckman, R. J. Talent management: A critical review // *Human resource management review*. – 2006. – № 16(2). – P. 139-154. – DOI: 10.1016/j.hrmr.2006.03.001.
3. Van Zyl, E. S., Mathafena, R. B. and Ras, J. The development of a talent management framework for the private sector // *SA Journal of Human resource management*. – 2017. – №15 (1). – P.1-19. – DOI: 10.4102/sajhrm.v15i0.820.
4. Garrow, V. and Hirsh, W. Talent management: Issues of focus and fit // *Public Personnel Management*. – 2008. – № 37(4). – P. 389-402. – DOI: 10.1177/009102600803700402.
5. Chuai X., Preece D., Iles P. Is Talent management just «old wine in new bottles»? The case of multinational companies in Beijing // *Management Research News*. – 2008. – № 31(12). – P. 901-911. – DOI: 10.1108/01409170810920611.
6. McDonnell A., Collings D. G., Mellahi K., Schuler R. Talent management: A systematic review and future prospects // *European Journal of International Management*. – 2017. – № 11(1). – P. 86-128. – DOI: 10.1504/EJIM.2017.081253.
7. Sefer Gumus and etc. An application in Human resource management for meeting differentiation and innovativeness requirements of business: Talent management // *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. – 2013. – № 99. – P. 794-808. – DOI: 10.1016/j.sbspro.2013.10.551.
8. Садова К. В. Управление талантами как современный подход к повышению эффективности компании // *Вестник Волжского университета им. В. Н. Татищева*. – 2016. – № 3(2). – С. 189-198.
9. Форд Г. Генри Форд. Моя жизнь, мои достижения. – М.: ЭксмоРДЦ, 2017. – 224 с.
10. Майклз Э. Война за таланты. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 224 с.
11. Отчет по результатам исследования «Система управления талантами для государственных служащих» [Электронный ресурс] // Ассоциация HR менеджеров Казахстана [web-портал]. – 2020. – URL: <https://www.astanacivilservicehub.org/ru/research2020?page=1#content-start> (Дата обращения 12.12.2022).
12. Heitman W. *The Knowledge Work Factory: Turning the Productivity Paradox into Value for Your Business*. – McGraw Hill, 2019. – 352 p.
13. Рейтинг интеллектуального капитала 2021 года [Электронный ресурс] // Solability [web-портал]. – 2021. – URL: <https://solability.com/the-global-sustainable-competitiveness-index/the-index/intellectual-capital> (Дата обращения: 12.12.2022).
14. Yalcin V, Pelin V. and etc. The Effects of Using Talent Management With Perfotmance Evaluation System Over Employee Commitment // *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. – 2012. – № 99. – P. 340-349. – DOI: 10.1016/j.sbspro.2012.09.1009.
15. Чински Мэтьюсон Р. Управление талантами. Руководство по выращиванию сильной команды. – М.: Альпина Пабlishер, 2020. – 216 с.
16. Лайкер Д. Дао Toyota. 14 принципов менеджмента ведущей компании мира. – М.: Альпина Пабlishер, 2021. – 400 с.
17. Шмидт Э., Игл А., Розенберг Д. Шмидт, Розенберг, Игл: Как работает Google. – М.: Эксмо-Пресс, 2017. – 416 с.
18. Международная стипендия «Болашак». Общая информация. [Электронный ресурс] // Bolashaq [web-портал]. – 2022. – URL: <https://bolashak.gov.kz/ru/o-stipendii> (Дата обращения: 14.12.2022).
19. Нурлихина Г. Б., Тулегенов Т. Б. Управление человеческими ресурсами в условиях модернизации экономики Казахстана // *Вестник КазНПУ*. – 2017. – № 3(53). – С. 3-9.
20. Гейтс Б. Дорога в будущее. – М.: Русская Редакция, 1996. – 312 с.
21. Starbucks оплатит сотрудникам обучение в Университете Аризоны [Электронный ресурс] // RUNYweb [web-портал]. – 2014. – URL: <http://www.runyweb.com/articles/life/work-and-education/starbucks-asu-team-up-for-employee-education-program.html> (Дата обращения: 12.12.2022).

22. Amazon предложил оплатить четыре года учебы в вузах своим сотрудникам [Электронный ресурс] // Forbes Kazakhstan [web-портал]. – 2021. – URL: https://forbes.kz/news/2021/09/10/newsid_258487 (Дата обращения: 12.12.2022).
23. Национальный доклад «Рынок труда Казахстана: развитие в условиях новой реальности», 2021 [Электронный ресурс] // Центр развития трудовых ресурсов [web-портал]. – 2021. – URL: <https://ias.enbek.kz/ru/node/1179> (Дата обращения: 14.12.2022).
24. Об утверждении Концепции обучения в течение всей жизни (непрерывное образование) [Электронный ресурс] // Эділет: Информационно-правовая система правовых актов Республики Казахстан [web-портал]. – 2021. – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2100000471> (Дата обращения 14.12.2022).
25. Уолтон С. Как я создал Wal-Mart. – М.: Альпина Паблишер. - 2022. – 222 с.
26. Полевая М. и др. Управление Талантами: трактовка, систематизация, опыт // Управленческие науки. – 2018. – № 8(4) – С. 104-111. – DOI: 10.26794/2404-022X-2018-8-4-104-111.

REFERENCES

1. Brbach, R. and Royle, T. (2010). Talent on demand? Talent management in German and Irish subsidiaries of a US multinational corporation. *Personnel Review*. University of Bradford. Collections: Management and Law Publications, 39(4), 414-431, DOI: 10.1108/00483481011045399.
2. Lewis, R. E. and Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human resource management review*, 16(2), 139-154, DOI: 10.1016/j.hrmr.2006.03.001.
3. Van Zyl, E. S., Mathafena, R. B. and Ras, J. (2017). The development of a talent management framework for the private sector. *SA Journal of Human resource management*, 15(1), 1-19, DOI: 10.4102/sajhrm.v15i0.820.
4. Garrow, V. and Hirsh, W. (2008). Talent management: Issues of focus and fit. *Public Personnel Management*, 37(4), 389-402, DOI: 10.1177/009102600803700402.
5. Chuai, X., Preece, D. and Iles, P. (2008). Is Talent management just «old wine in new bottles»? The case of multinational companies in Beijing. *Management Research News*, 31(12), 901-911, DOI: 10.1108/01409170810920611.
6. McDonnell, A., Collings, D. G., Mellahi, K. and Schuler, R. (2017). Talent management: A systematic review and future prospects. *European Journal of International Management*, 11(1), 86-128, DOI: 10.1504/EJIM.2017.081253.
7. Sefer Gumus and etc. (2013). An application in Human resource management for meeting differentiation and innovativeness requirements of business: Talent management. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 99, 794-808, DOI: 10.1016/j.sbspro.2013.10.551.
8. Sadova, K. V. (2016). Upravlenie talantami kak sovremenniy podhod k povysheniyu effektivnosti kompanii. *Vestnik Volzhskogo universiteta im. V.N. Tatishcheva*, 3(2), 189-198 (In Russian).
9. Ford, G. (2016). Genry Ford. *Moya zhizn', moi dostizheniya*, Eksmo RDC, Moscow, 224 p. (In Russian).
10. Mayklz, E. (2012). *Voyna za talanty*. Mann, Ivanov i Ferber, Moscow, 224 p. (In Russian).
11. Otchet po rezultatam issledovaniya “Sistema upravleniya talantami dlya gosudarstvennyh slyzhashchih”. (2020). *Associaciya HR menedzherov Kazakhstana*. Retrieved December 12, 2022, from <https://www.astanacivilservicehub.org/ru/research2020?page=1#content-start> (In Russian).
12. Heitman, W. (2019). *The Knowledge Work Factory: Turning the Productivity Paradox into Value for Your Business*. McGraw Hill, 352 p.
13. Rejting intellektual'nogo kapitala 2021 goda. (2021). *Solability*. Retrieved December 12, 2022, from <https://solability.com/the-global-sustainable-competitiveness-index/the-index/intellectual-capital> (In Russian).
14. Yalcin, V., Pelin, V. and etc. (2012). The Effects of Using Talent Management with Performance Evaluation System Over Employee Commitment. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 99, 340-349, DOI: 10.1016/j.sbspro.2012.09.1009.
15. Chinski Metyuson, R. (2020). *Upravlenie talantami. Rukovodstvo po vyrashchivaniya sil'noy komandy*. Alpina Publisher, Moscow, 216 p. (In Russian).

16. Layker, D. (2021). Dao Toyota. 14 printsipov menedzhmenta vedushchey kompanii mira. Alpina Publisher, Moscow, 400 p. (In Russian).
17. Shmidt, E., Igl, A. and Rozenberg, D. (2017). Kak rabotaet Google. Eksmo-Press, Moscow, 416 p. (In Russian).
18. Mezhdunaronnaya stipendiya «Bolashaq». (2022). Obshaya informatsiya. Bolashaq. Retrieved December 14, 2022, from <https://bolashak.gov.kz/ru/o-stipendii> (In Russian).
19. Nurlihina, G. B. and Tulegenov, T. B. (2017). Upravlenie chelovecheskimi rasursami v usloviyah modernizatsii Kazakhstana. Vestnik KazNPU, 3(53), 3-9 (In Russian).
20. Geyts, B. (1996). Doroga v budushcheye. Russkaya Redaktsiya, Moscow, 312 p. (In Russian).
21. Starbucks oplatit sotrudnikam obucheniye v Universitete Arizony. (2014). RUNYweb. Retrieved December 12, 2022, from <http://www.runyweb.com/articles/life/work-and-education/starbucks-asu-team-up-for-employee-education-program.html> (In Russian).
22. Amazon predlozhit oplatit' chetyre goda ucheby v vuzakh svoim sotrudnikam. (2021). Forbes Kazakhstan. Retrieved December 12, 2022, from https://forbes.kz/news/2021/09/10/newsid_258487 (In Russian).
23. Nacionalnyy doclad «Rynok truda Kazakhstana: razvitie v usloviyah novoy real'nosti». (2021). Centr razvitiya trudovykh resursov. Retrieved December 14, 2022, from <https://iac.enbek.kz/ru/node/1179> (In Russian).
24. Ob utverzhdenii Konceptcii obucheniya v techenii vsej zhizni (nepreryvnoe obrazovanie). (2021). Adilet. Retrieved December 14, 2022, from <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2100000471> (In Russian).
25. Uolton, S. (2022). Kak ya sozdal Wal-Mart. Alpina Publisher, Moscow, 222 p. (In Russian).
26. Polevaya, M. and etc. Upravleniye Talantami: traktovka, sistematizatsiya, opyt. Upravlencheskiye nauki, 8(4), 104-111, DOI: 10.26794/2404-022X-2018-8-4-104-111.