

**Нурпеисова Айгуль Аралбаевна** – экономика ғылымдарының кандидаты, профессор; Нархоз Университеті; 050035 Жандосов көш., 55, Алматы қ., Қазақстан; e-mail [aigul.nurpeisova@narhoz.kz](mailto:aigul.nurpeisova@narhoz.kz); <https://orcid.org/0000-0002-4853-6686>\*

**Джангарашева Назымкүл Владимировна** – экономика ғылымдарының докторы, профессор; "Маркетинг және логистика" жоғарғы мектебінің профессоры; Тұран Университеті; 050013 Сатпаев көш., 8, Алматы қ., Қазақстан; e-mail: [nazymkul@mail.ru](mailto:nazymkul@mail.ru); <https://orcid.org/0000-0003-4277-7355>

MPHTI: 06.71.07

JEL Classification: M12

DOI: <https://doi.org/10.52821/2789-4401-2025-6-155-169>

## TALENT MANAGEMENT: HR ТӘЖІРИБЕСІН ESG МАҚСАТТАРЫМЕН ИНТЕГРАЦИЯЛАУ

**М. Бағай<sup>1</sup>, А. Н. Жанбырбаева<sup>2\*</sup>, Г. Н. Аязбаева<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>Астана Халықаралық Университеті, Астана, Қазақстан

<sup>2</sup>Нархоз Университеті, Алматы, Қазақстан

<sup>3</sup>Алматы Менеджмент Университеті, Алматы, Қазақстан

---

### АҢДАТПА

*Зерттеудің мақсаты* таланттарды басқарудағы HR тәжірибесі мен Қазақстандық компанияларда ESG бастамаларын енгізу арасындағы байланысты анықтау болып табылады.

*Зерттеу әдіснамасы.* Эмпирикалық зерттеу деректерді Microsoft Excel және SPSS бағдарлама жақтамаларын пайдалана отырып өңделді және сипаттамалық статистиканың нақты сауатты есептеуін, дисперсияны талдауды (ANOVA) және ESG және HR факторларының қызметкерлердің қатысуы мен корпоративтік тұрақтылық туралы ұғымдардың әсерін бағалау үшін регрессиялық модельдерді құруды қамтамасыз етті.

*Бұл жұмыстың ғылыми құндылығы* Қазақстанда таланттарды басқару мен ESG арасындағы қарым-қатынас туралы ғылыми талқылаудың дамуына ықпал етеді, бұл аспекті әлі де толық зерттелмеген. Оның практикалық маңыздылығы кадрларды басқару бөлімдері үшін ESG тәсілдерін таланттарды басқару жүйелеріне біріктіру бойынша ұсыныстарды әзірлеуде жатыр.

*Зерттеу нәтижелері.* ESG тәжірибесін енгізген компаниялар ESG енгізбеген компаниялармен салыстырғанда HR саясатына қанағаттанудың жоғары деңгейін көрсетеді ( $p < 0,05$ ). HR тәжірибелерін енгізетін компанияларда ESG бастамаларына қызметкерлердің қатысуы айтарлықтай жоғары ( $p < 0,01$ ). Регрессиялық талдау нәтижесі бойынша wellbeing бағдарламалары қызметкерлердің жұмысқа тартылуына оң әсер ететінін көрсетті ( $\beta = 0,47$ ,  $p < 0,01$ ).

*Түйін сөздер:* таланттарды басқару, ESG, тұрақты даму, HR тәжірибелері, қызметкерлерді тарту, корпоративтік басқару.

### КІРІСПЕ

Әлемдегі жаһандық бәсекелестік пен тұрақты дамуға көшу жағдайында компаниялар адам ресурстарын басқару бойынша көзқарастарын қайта қарауға белсенділік танытуда. ESG (Environmental, Social, Governance) тұжырымы стратегиялық дамудың маңызды бөлшегіне айналып, ал ұйымдағы кадр бөлімдері осы қағидаларды корпоративтік практикамен біріктіруі өзекті мәселе болып отыр. Қазіргі заманда инвесторлар, тұтынушылар және мемлекеттік органдар бизнестің тиімділігін қаржылық көрсеткіштер бойынша ғана емес, сонымен қатар ұйымның экологиялық, әлеуметтік және басқару жауапкершілігі бойынша да бағалайды. Біріншіден, экологиялық өлшем (E) компаниялардан ресурстарды үнемдейтін

технологияларды енгізуді, көміртегі қалдықтарын азайтуды және «жасыл» бизнес үлгілеріне көшуді талап етеді. Екіншіден, әлеуметтік өлшем (S) қызметкерлердің әл-ауқатын, адами капиталдың дамуын, жұмыс күшінің әртараптылығы мен инклюзиясын қамтамасыз етуге бағытталған. Үшіншіден, басқару өлшемі (G) корпоративтік басқарудағы ашықтықты, басқарушылық есеп беруді және этикалық стандарттарды сақтауды талап етеді. Осылайша, ESG стратегиялық тұрғыдан алсақ бәсекеге қабілеттілікті арттыратын маңызды факторға айналууда. 2060 жылға қарай көміртегі бейтараптығына ұмтылып, компаниялар HR тәжірибесі мен талантты басқару жүйелерін халықаралық тұрақтылық стандарттарына бейімделіп жатқан Қазақстан үшін ESG интеграциясы аса қажет жүйе.

Қазір мемлекеттік деңгейде «жасыл» экономиканы дамытуға, корпоративтік есептің ашықтығын арттыруға, шағын және орта бизнестің әлеуметтік жауапкершілігін дамытуға бағытталған бағдарламалар жүзеге асырылууда. Мысалы, 2013 жылы бекітілген Қазақстан Республикасының «Жасыл экономикаға» көшу тұжырымдамасында кәсіпорындарды экологиялық тазалыққа көңіл аудару, энергия тиімділігін арттыруға, көміртегі қалдықтарын азайтуға ерекше мән берілген. Оған қоса «Қазақстанның 2050 жылға дейінгі даму стратегиясында», «2060 жылға қарай көміртегі бейтараптығына қол жеткізудің ұлттық жоспарында» ESG тәсілдерін корпоративтік басқаруға біріктіру негіздері нақты көрсетілген. Ұлттық қаржы институттары деңгейінде қаржылық емес есеп беру стандарттары қазірдің өзінде көрініс тапқан, бұл компанияларды HR тәжірибесі мен талантты басқару стратегияларын әзірлеу кезінде ESG факторларын ескере отырып қалыптастырады.

Халықаралық ғылыми зерттеулер талантты басқару бизнес пен инновациялық дамумен тікелей байланысты екенін айтады. Сонымен бірге ұйымдық тұрақтылықты арттырудың стратегиялық құралы ретінде қарастырылатын ESG тәсілдеріне арналған ғылыми зерттеулер саны күннен күнге артып келеді. Оған себеп болып отырған мына факторлар: біріншіден, халықаралық қаржы институттары мен инвесторлар тарапынан қысым күшеюде, олар шешім қабылдауда қаржылық емес көрсеткіштерді көбірек ескереді. Жаһандық рейтингтік агенттіктердің мәліметтері бойынша институционалдық инвесторлардың 70%-дан астамы ESG тәжірибесін енгізу деңгейін компанияның инвестициялық тартымдылығын бағалау критерийлерінің бірі ретінде қарастырады. Екіншіден, қоғам мен қызметкерлердің қарым-қатынасы өзгеруде, ол дегеніміз (Y және Z) жаңа буын өкілдері жалақыға ғана емес, сонымен қатар компанияның құндылықтарына, әлеуметтік бастамаларына, корпоративтік мәдениетке назар аударады. Үшіншіден, ғаламдық климаттың өзгеруі, цифрландыру сияқты жаһандық қауіп-қатерлер бизнестен мықты стратегияларды қабылдауды талап етеді. Осы тұрғыда таланттарды дамытуға бағытталған HR тәжірибесі ESG мақсаттары бәсекелестікті арттырудың ең қажет құралына айналууда, өйткені қызметкерлер ұйымдардағы инновациялар мен өзгерістердің қозғаушы күші болып табылады.

Осылайша, бұл тақырыпқа қызығушылық күрделі: оған жаһандық экономикалық және экологиялық тенденциялар да, бизнестің ұзақ мерзімді тұрақтылығын қамтамасыз ететін адами капиталмен тиімді өзара әрекеттесуді құру қажеттілігі туындайды. С.Т.Фарих өзінің, таланттарды басқару және әлеуметтік тұрақтылық: жасыл экологиялық құзыреттердің делдалдық рөлдері және қызметкерлерді тарту атты ғылыми мақаласында ESG қоршаған ортаны сақтап қана қоймай қызметкерлердің жағдайын жақсартуға болатыны мен енгізу жолдарын ұсынған[1]. Синью Цайдың зерттеуінде адами капиталды басқару мен тұрақтылықты зерттеу арасындағы алшақтықты жою, талантты басқару тәжірибесі тұрақтылық өнімділігін арттыратын механизм дәлелдерін ұсынып және осы қатынастарды қалыптастырудағы көшбасшылық қызметтің маңызды рөлін атап айтқан[2]. ESG басқару қызметінің Оңтүстік Кореядағы өндірістік компаниялардың ұйымдық тиімділігіне оң әсері туралы Су-Чол Чон өзінің ғылыми мақаласында бірнеше параметр бойынша ашып көрсеткен, нәтижесінде жұмыс орнының модернизациялық әсері бойынша шешімдер ұсынды[3]. Зерттеу нәтижелері талант менеджмент стратегиялары дарынды қызметкерлерді тарту, дамыту және талант тапшылығы жағдайында ұстап тұру үшін тұрақтылықтың таптырмас көзі болып табылатынын айтады. Сонымен қатар, қызметкерлердің мінез-құлқы талант менеджмент және операциялық менеджмент арасындағы оң рөл ретінде де бейнеленген, өйткені тұрақты жетістік қызметкерлердің тәжірибесін ғана емес, сонымен қатар қызметкерлердің адалдығын қажет етеді, деген тұжырымға келген Мухаммад Муджтаба өзінің ғылыми мақаласында[4]. Әдебиеттер қазіргі уақытта Z ұрпағы тұрғысынан қоршаған орта, әлеуметтік және басқару (ESG) және

қызметкерлердің қатысуы арасындағы қарым-қатынас туралы зерттеулерге тек үзінді түсініктерді ұсынады. Сондықтан, Агата Лулевич-Сас ESG өлшемдерінің Z буын қызметкерлерін тартуға әсерін анықтау арқылы осы білім алшақтығын жоюды мақсат ете отырып нәтижесінде Z буын қызметкерлерін тартуға әлеуметтік және корпоративтік басқаруға қатысты ESG күшті әсер ететінін көрсетті[5]. С.Искендерованың ғылыми мақаласында Қазақстандағы мемлекеттік басқаруды жаңғырту жағдайында мемлекеттік қызметшілердің құзыреттерін дамытудың маңыздылығын көрсете отырып, қазіргі мемлекеттік басқару жүйесінде стратегиялық мақсаттарға қол жеткізу және мемлекеттік бағдарламалардың тиімділігін арттыру құралы ретінде дарынды мамандарды, оның ішінде жастарды тарту өзекті екенін атап өтті[6]. Отандық ғалым А.К. Джумасейтова корпоративтік мәдениет пен білім беру тәжірибесінің ESG перспективаларына қалай әсер ететінін зерттей отырып, нәтижесінде Қазақстанның өзгермелі бизнес ландшафтына біріктіру үшін мақсатты стратегияларды әзірлеу үшін құнды ақпараттар ұсынды[7]. О.В.Куур өзінің ғылыми мақаласында экологиялық жауапты инвестицияларды ынталандыруға және республикадағы климаттың өзгеруіне бейімделу жобаларының тиімділігін төмендетуге кедергі келтіретін факторлардың егжей-тегжейлі сипаттама беріп нәтижесінде Қазақстандағы ESG даму саясатын сәтті жүзеге асыруға ықпал ететін факторлар анықталып, одан әрі белсендіру үшін осының негізінде ұсыныстар берген. Климаттың өзгеруінің тиімділігін индексі (CCPI) және Тұрақты даму индексі (SDI) көмегімен талданып Халықаралық сарапшылардың бағалауы бойынша Қазақстанның жағдайының нашарлауы туралы қорытынды жасалды[8]. Осы зерттеулерді жүйелей келе, ғылыми әдебиеттерде ESG мен Talent Management арасындағы байланысты үш негізгі теориялық бағытта түсіндіруге болады. Бірінші бағыт ESG-ді корпоративтік әлеуметтік жауапкершілік пен тұрақты даму стратегиясының элементі ретінде қарастырады, екінші бағыт адами капитал мен Talent Management-ті ESG мақсаттарын іске асырудың негізгі механизмі ретінде сипаттайды, ал үшінші бағыт қызметкерлердің тартылуы мен мінез-құлқын ESG әсерінің негізгі делдалы ретінде қарастырады. Осы талданған ғылыми еңбектер көрсеткендей, ESG қағидалары мен таланттарды басқару арасындағы байланыс көбіне корпоративтік әлеуметтік жауапкершілік, адами капитал теориясы және мүдделі тараптар теориясы аясында қарастырылады. Алайда қолданыстағы зерттеулердің басым бөлігі дамыған елдер контекстіне бағытталған және HR тәжірибелерінің ESG мақсаттарына қызметкерлердің қатысуы арқылы әсер ету механизмдері жеткілікті деңгейде эмпирикалық тұрғыдан зерделенбеген. Бұл жағдай Қазақстан жағдайында аталған байланысты кешенді түрде зерттеудің өзектілігін айқындайды. Осыған байланысты ғылыми әдебиеттерде бірқатар нақты олқылықтар (research gaps) байқалады. Біріншіден, ESG стратегиясы мен Talent Management арасындағы байланысты қызметкерлердің ESG бастамаларына қатысуы мен корпоративтік тұрақтылықты қабылдауы арқылы эмпирикалық түрде зерттеген еңбектер аз. Екіншіден, Қазақстан және Орталық Азия компаниялары контекстінде ESG мен HR тәжірибелерінің өзара байланысын статистикалық әдістермен (ANOVA, регрессия) тексерген зерттеулер іс жүзінде жоқ. Үшіншіден, халықаралық зерттеулерде алынған тұжырымдардың ұлттық еңбек нарығы мен институционалдық ортаға қаншалықты бейімделетіндігі жеткілікті дәлелденбеген. Таланттарды басқару - бұл жұмыс берушілер ұйымының ұзақ мерзімді болашағы үшін ең өнімді қызметкерлерді қалай жалдайды және дамытады. Бұл процесс стратегиялық түрде іске асырылған кезде жалпы бизнес өнімділігін жақсартуға және оның бәсекеге қабілеттілігін қамтамасыз етуге көмектеседі[9]. Осылайша, әлемдік және отандық ғалымдардың зерттеулері таланттарды басқару ESG бастамаларын ілгерілетуде маңызды рөл атқаратынын дәлелдеген. Ғылыми әдебиеттерде HR тәжірибесін қызметкерлердің белсенділігімен байланыстыратын модельдерді әзірлеуге ат салысуда, отандық зерттеулер институционалдық, кадрлық кедергілерге көбірек көңіл бөледі. Яғни, бұл Қазақстандағы таланттарды басқару жүйесіне ESG интеграциясы халықаралық тәжірибені ұлттық мүмкіндігімізге бейімдеуді талап ететін зерттеу гипотезасын тұжырымдауға жол ашады. Тұрақты даму мен таланттарды басқарудағы заманауи зерттеулер бірқатар теориялық тәсілдерге сүйенеді, олар, мүдделі тараптар теориясы, яғни ESG-ді бизнестің, қызметкерлердің және қоғамның мүдделерін үйлестіру құралы болып табылады. Ресурстарды тиімді басқаруға негізделген ұстаным компанияның ұзақ мерзімді бәсекеге қабілеттілігін қамтамасыз ететін негізгі стратегиялық құрал ретінде адами капиталдың рөлін арттырады. Осы тәсілдердің төңірегінде таланттарды басқару ESG құндылықтарын ұйымдық басқару тәжірибелеріне айналдыру, қызметкерлер арасында қалыпты

мінез-құлықтық мотивациялық үлгілерді қалыптастыру механизмі ретінде қызмет етеді.

Бұл зерттеу тұрақты таланттарды басқару қызметкерлердің ESG бастамаларына қатысуына ықпал етеді және корпоративтік тұрақтылық туралы түсініктерді күшейтеді деген гипотезаға негізделген. ESG және HR тәжірибелері арасындағы байланыс бола тұра көптеген халықаралық зерттеулерге қарамастан, ғылыми әдебиеттерде бірнеше шешілмеген мәселелер кездеседі. Біріншіден, басым зерттеулердің көпшілігі қаржылық ESG көрсеткіштеріне, жалпылама корпоративтік жауапкершілікке бағытталған, ал таланттарды басқару жүйелеріндегі ESG стратегиясы мен қызметкерлердің мінез-құлқы арасындағы байланыс көп зерттелмеген. Екіншіден, Қазақстанды дамушы мазмұнда ғана жүргізілген эмпирикалық зерттеулер шектеулі болып отыр. Сондықтан, ESG принциптерін HR тәжірибелеріне интеграциялауға қызметкерлердің қатысуы мен корпоративтік тұрақтылық туралы түсініктер толық зерттелмеген деп сенімді түрде айта аламыз. Осы анықталған ғылыми олқылықтарды ескере отырып, бұл зерттеу халықаралық және отандық әдебиеттерде ұсынылған ESG-HR-тартылу модельдерін Қазақстан компаниялары контекстінде эмпирикалық түрде тексеруге бағытталған. Зерттеудің мақсаты ретінде мүдделі тараптар теориясы және адами капиталға негізделген көзқарас аясында Қазақстандық компанияларда ESG қағидаларын HR тәжірибесіне интеграциялаудың қызметкерлердің қатысуына және корпоративтік тұрақтылықты қабылдауға әсерін эмпирикалық тұрғыдан бағалау болып табылады. Зерттеудің негізгі мақсаттарына мыналар жатады:

1. Қазақстандық компанияларда ESG принциптерінің HR тәжірибесіне интеграциялану деңгейін анықтау.

2. Қызметкерлердің таланттарды басқару бойынша бастамаларды қабылдауын бағалау.

3. Статистикалық талдау әдістері ANOVA, регрессияны пайдалана отырып, ESG қызметіне қызметкерлердің қатысуына HR тәжірибесінің әсерін тексеру, тақырыптың теориялық негіздері көрсетіледі және практикалық олқылықтарды толтыруға көмектесетін негізгі мақсаттар мен міндеттер тұжырымдалады.

Бұл ғылыми зерттеу отандық ұйым компаниялардың қызметкерлерінің сауалнамасына негізделген ESG тәсілдері мен таланттарды басқару тәжірибелері арасындағы байланысты эмпирикалық талдай отырып ондағы олқылығын толтыруға бағытталған. Жалпы қолданыстағы зерттеулерден айырмашылығы, мұнда HR тәжірибелерінің ESG мақсаттарына жету құралы ретіндегі рөлі және қызметкерлердің қатысуы негізгі байланыстырушы көрсеткіш ретінде атап өтіледі.

### **ЗЕРТТЕУДІҢ НЕІЗГІ БӨЛІМІ**

Зерттеу жұмысының мақсатына сай сандық және сапалық зерттеу әдістері қолданылды. Бұл зерттеуде ANOVA (дисперсиялық талдау) қолдану бірнеше себептерге байланысты анықталды. Біріншіден, зерттеудің мақсаты респонденттердің тобын - ESG бастамаларын белсенді жүзеге асыратын компаниялар мен ESG тәжірибелерін дамудың бастапқы сатысында тұрған ұйымдардың қызметкерлерін салыстыру болды. ANOVA осы топтардағы орташа мәндер арасындағы айырмашылықтарды бір уақытта анықтауға мүмкіндік береді.

Екіншіден, бұл әдіс тәуелсіз айнымалылардың тәуелді айнымалыға әсерін бағалау үшін ыңғайлы болды.

Үшіншіден, ANOVA тағы бір артықшылығы сонда, ол тек орташа мәндер арасындағы айырмашылықтарды ашып қана қоймайды, сонымен қатар бұл айырмашылықтардың кездейсоқ емес, статистикалық маңызды екенін анықтауға көмектеседі.

Альтернативті талдау әдістері (t-тест, корреляциялық талдау, регрессия) біздің зерттеу жағдайымызға қолайлы болған жоқ, өйткені олар бір мезгілде бірнеше топтарды салыстыруға, бүкіл жиынтықтағы факторлардың вариациясын бағалауға мүмкіндік бермейді. Сондықтан ANOVA зерттеу мақсатына жету үшін ең қолайлы құрал ретінде таңдалып алынды.

Сауалнама. Қазақстандық компаниялардың қызметкерлері мен HR менеджерлері арасында сауалнама өткізіледі (N≈120). Іріктеу қалыптастыруда мақсатты (purposive sampling) және «қарлы кесек» (snowball sampling) тәсілдері қолданылды. Алдымен ESG тәжірибесін енгізу деңгейі бойынша (ESG бар / ESG жоқ немесе бастапқы сатыда) компаниялар анықталып, кейін сол ұйымдардағы қызметкерлер мен

HR мамандарынан қатысуға келісім берген респонденттер қамтылды. Іріктеуге қойылған критерийлер: (1) Қазақстан аумағында тіркелген ұйым болуы; (2) респонденттің ұйымдағы еңбек өтілі кемінде 6 ай болуы; (3) ұйымның саласы (қаржы, өндіріс, қызмет көрсету, көлік/логистика, IT) әртүрлілікті сақтау. Бұл зерттеу сандық және сапалық талдауды біріктіретін аралас әдістерге негізделген. Зерттеудің эмпирикалық негізі отандық компания өкілдеріне (қаржы секторы, қызмет көрсету, өндірісті және білім беру мекемелерін қоса алғанда, әртүрлі салалардағы ұйымдарға) жүргізілген сауалнама. Бұл үлгі құрылымы бізге ESG тәжірибелері мен HR құралдарының салалық енгізуін бағалауға және олардың нәтижелерін арттыруға мүмкіндік берді. Сауалнамадағы негізгі сұрақтар ұйымдағы HR бөлімінің қызметіне қанағаттану жағдайы, ESG бастамаларына қатысу көзқарастары және корпоративтік тұрақтылықты қалай қабылдайтынына байланысты сұрақтарды қамтыды. Сонымен бірге ESG, тұрақты даму мен таланттарды басқару салаларындағы қазіргі ғылыми зерттеулерді талдау негізінде төрт логикалық бөлімнен тұрды. Анкета 4 блоктан және бірнеше тұжырымнан тұрды:

1. Talent Management (TM) - 3 өлшем: тарту/ұстап қалу (TM1), оқыту/дамыту (TM2), мотивация/мансап (TM3);
2. ESG тәжірибелері - E, S, G өлшемдері бойынша ұйымдағы нақты саясат пен бастамаларды бағалау;
3. Қызметкерлердің қатысуы (Engagement) - эмоционалды, когнитивтік және мінез-құлықтық қатысу индикаторлары;
4. Корпоративтік тұрақтылықты қабылдау (Perceived corporate sustainability) - ұйымның тұрақтылығы мен ESG стратегиясына сенім.

Барлық тұжырымдар бес балдық Лайкерт шкаласы бойынша бағаланды (1 - «толығымен келіспеймін», 5 - «толығымен келісемін»). Бірінші бөлім, таланттарды басқару тәжірибелері (тәуелсіз айнымалы): Бұл бөлім кәсіпорындарындағы таланттарды басқару жүйесінің даму деңгейін бағалауға бағытталған келесі айнымалыларды қамтыды: TM1 - таланттарды тарту және ұстап қалу; TM2 - персоналды оқыту және дамыту; TM3 - мотивация және мансаптық өсу жүйесі. Әрбір айнымалы бірнеше тұжырымдарды қолдану арқылы өлшенді. Таланттарды басқару индикаторының соңғы мәні тиісті индикатор мәндерінің арифметикалық орташасы ретінде есептелді. Айнымалыларды қалыптастыру және модельге енгізу логикасы. Зерттеуде қолданылған негізгі айнымалылар интервалдық сипатта болды және 1-5 аралығындағы шкала мәндері негізінде есептелді. Көп тұжырымнан тұратын блоктар бойынша интегралды индекстер арифметикалық орташа арқылы қалыптастырылды. ANOVA-да топтастыру айнымалысы ретінде компанияның ESG енгізу деңгейі қолданылды (0 - ESG жоқ/бастапқы саты; 1 - ESG белсенді енгізеді). Регрессиялық модельдерде тәуелді айнымалы ретінде қызметкерлердің қатысу индексі, ал тәуелсіз айнымалылар ретінде Talent Management индексі және ESG индексі енгізілді.

Кесте 1 – Айнымалылар сипаттамасы және өлшенуі

Айнымалы атауы	Түрі	Өлшеу тәсілі	Диапазон
ESG Group	номиналды	ESG бар=1, ESG жоқ=0	0-1
TM Index	интервалдық	TM1-TM3 орташа мәні	1-5
ESG Index	интервалдық	E, S, G индикаторлары орташа	1-5
Engagement Index	интервалдық	қатысу тұжырымдары орташа	1-5
Sustainability Perception	интервалдық	тұрақтылықты қабылдау орташа	1-5

Ескерту: Айнымалылар қызметкерлер сауалнамасы негізінде қалыптастырылды. Барлық индикаторлар 5 балдық Лайкерт шкаласы бойынша өлшенді (1 - «толығымен келіспеймін», 5 - «толығымен келісемін»). Көп тұжырымнан тұратын айнымалылар (TM Index, ESG Index, Engagement Index, Sustainability Perception) тиісті сұрақтардың арифметикалық орташа мәні ретінде есептелді. ESG Group айнымалысы компанияның ESG саясаты мен бастамаларының бар-жоғына байланысты екілік түрде кодталды (0 - ESG жоқ немесе бастапқы сатыда, 1 - ESG белсенді енгізілген).

Екінші бөлім, компанияның ESG тәжірибелері (тәуелсіз айнымалы). ESG тәсілдерінің интеграциялану дәрежесін бағалауға үш индикатор тобы құрылды: Қоршаған орта (E); Әлеуметтік (S); Басқару (G), осы көрсеткіштер негізінде интеграцияланған ESG индексі жасалды. Үшінші бөлім, қызметкерлердің қатысуы (делдалдық айнымалы). Қызметкерлердің қатысуы бұл қызметкерлердің қызығушылығының

дәрежесін көрсететін эмоционалды, когнитивті және мінез-құлықтық сипаттамалардың байланысын пайдалану арқылы бағаланды. Төртінші бөлім, корпоративтік тұрақтылықты қабылдау (тәуелді айнымалы), бұл бөлімде қызметкерлердің компанияның тұрақтылығына субъективті бағасын, ESG стратегиясына деген сенімі туралы түсініктерін көрсетті.

Зерттеу ғылыми этиканың негізгі принциптеріне сүйенді. Барлық респонденттер зерттеудің мақсаттарымен танысып келісімдерін берді. Сауалнама жасырын құпия түрде жүргізілді, ал алынған деректер тек ғылыми мақсаттарда пайдаланылатыны ескертілді. Респонденттерге зерттеуге қатысу ерікті екені, кез келген уақытта бас тартуға болатыны және деректердің тек жинақталған түрде талданатыны түсіндірілді. Жеке деректер (аты-жөні, ұйым атауы) жиналмады, барлық жауаптар құпия сақталды.

Интервью. Сандық нәтижелерді бағалау үшін алты HR менеджерімен жартылай құрылымдалған сұхбаттар жүргізілді, ол жеке онлайн режимінде өткізілді. Респонденттер отандық орта және ірі компанияларда HR басқару, таланттарды дамыту және тұрақтылық салаларында лауазымды қызметтер атқарды. Сұхбаттар мазмұнды талдау арқылы талданып қорытындыланды. Интервьюге мақсатты іріктеу арқылы 6 HR-менеджер тартылды: олардың кемінде 3-еуі ESG бастамалары бар ұйымдардан, қалғаны ESG тәжірибесі енді қалыптасып жатқан ұйымдардан таңдалды. Интервью жеке форматта, онлайн режимде 25-35 минут аралығында жүргізілді. Алынған мәтіндік деректер тақырыптық контент-талдау (thematic content analysis) әдісі арқылы өңделіп, сандық нәтижелерді түсіндіру және нақтылау үшін қолданылды.

Статистикалық талдау. Зерттеудің барлық айнымалылары сандық (интервалдық) сипатта болды. Индикаторлардың таралуы қолданылған статистикалық әдістердің талаптарына сәйкес, қосымша деректерді түрлендіру қолданылмады. Зерттеудің мақсаттарына жету үшін келесідей аналитикалық әдістер қолданылды: ESG бастамасын енгізудің әртүрлі деңгейлері бар компаниялар топтары арасындағы айырмашылықтарды анықтау үшін дисперсияны талдау (ANOVA); Талантты басқару тәжірибелері, ESG бастамасына қызметкерлердің қатысуы, корпоративтік тұрақтылық туралы ұғымдарын бағалау үшін көп айнымалылы регрессиялық талдау. Статистикалық өңдеу SPSS 26 және Microsoft Excel бағдарламалары арқылы жүзеге асырылды (деректерді кодтау, индекстерді есептеу, ANOVA және регрессиялық талдау, кестелер мен диаграммалар құру).

Зерттеу мақсатына жету және қойылған міндеттерді шешуде зерттеудің мақсаты талантты басқару мен ESG бастамаларын жүзеге асыру арасындағы байланысты анықтау болатын. Соның негізінде пайдаланылған әдістер келесі нәтижелерге қол жеткізуге мүмкіндік берді:

1. HR тәжірибесіне ESG интеграциясының деңгейі анықталды. Сауалнама ESG енгізетін компаниялар қызметкерлерді оқытуға, әл-ауқат бағдарламаларына, әртүрлі қамту саясаттарына көбірек көңіл бөлетінін көрсетті.

2. Қызметкерлердің талантты басқару туралы көзқарас түсініктері анықталды. ESG стратегиясын енгізіп жұмыс жасап жатқан отандық компаниялардың респонденттері HR жүйесіне қанағаттануының жоғары деңгейін көрсетті.

3. Talent Management пен ESG қатысу арасындағы байланыс расталды. ANOVA көмегімен ESG қатысу деңгейлеріндегі статистикалық маңызды айырмашылықтары ( $p < 0,01$ ) болып анықталды, ал регрессиялық талдау көмегімен негізгі фактор ретінде wellbeing бағдарламаларының әсерін көрсетті. Осылайша, таланттарды басқаруда ESG стратегияларын іске асыру корпоративтік тұрақтылықты арттырудың маңызды құралы болып табылатынын қойылған мақсатқа сай тиімді екенін гипотезалық тұрғыдан растауға мүмкіндік берді.

### **ЗЕРТТЕУДІҢ НӘТИЖЕЛЕРІ**

Қызметкерлер мен HR менеджерлері арасында жүргізілген сауалнама ESG-ті белсенді түрде енгізетін компаниялар мен ESG интеграцияланбаған ұйымдар арасында HR тәжірибесі мен ESG бастамаларына қатысуды бағалаудағы айырмашылықтарды анықтады.

Кесте 2 – ESG бар және жоқ компаниялардағы көрсеткіштердің орташа мәндері(шкаласы: 1 – өте төмен деңгей, 5 – өте жоғары деңгей)

Көрсеткіш	ESG бар компания (n=60)	ESG жоқ компания (n=60)	p-value
HR тәжірибесіне деген қанағаттанушылық	4,2	3,5	0,01
ESG бастамаларына қатысу немесе қызығушылығы	4,4	3,1	0,001
Корпоративтік тұрақтылықты қабылдауы	4,3	3,2	0,001

Ескерту: көрсеткіштер қызметкерлер сауалнамасы негізінде есептелді (N = 120). Барлық айнымалылар 5 балдық Лайкерт шкаласы бойынша өлшенді (1 - «өте төмен деңгей», 5 – «өте жоғары деңгей»). ESG бар және ESG жоқ компанияларға бөлу сауалнамадағы ESG саясатының болуы, ESG бастамаларының енгізілу деңгейі және интеграцияланған ESG индексінің мәндері негізінде жүргізілді. Кестеде берілген орташа мәндер әр топтағы респонденттердің жауаптарының арифметикалық орташа көрсеткішін білдіреді.

Кестеде берілген айырмашылықтар ESG енгізу деңгейі HR тәжірибелерін қабылдауға және қызметкерлердің ұйым ішіндегі белсенділігіне әсер ететінін көрсетеді. Әсіресе, ESG бастамаларына қатысу көрсеткішіндегі айырмашылық (4,4-3,1) ұйымның әлеуметтік-экологиялық күн тәртібін қолдайтын корпоративтік ортаның қалыптасқанын білдіреді. Бұл нәтижелер кейінгі ANOVA талдауы арқылы статистикалық тұрғыдан тексерілді. Көрсеткіштер арасындағы айырмашылықтарды гипотезаны тексеру үшін дисперсияны талдауын жасадық. Талдау нәтижесі төмендегідей сипатта орын алды:

- HR тәжірибесіне деген қанағаттану: статистикалық айырмашылықтар маңызы бойынша,  $F(1,118)=6,8$ ;  $p<0,05$ .

- ESG бастамаларына қызметкерлердің қатысуы немесе қызығушылығы: статистикалық айырмашылықтар маңызы бойынша,  $F(1,118)=12,4$ ;  $p<0,01$ .

- Корпоративтік тұрақтылықты қабылдауы бойынша: статистикалық айырмашылықтар айтарлықтай деген тұжырымға келеді,  $F(1,118)=15,2$ ;  $p<0,001$ .

Зерттеу нәтижелері бойынша ESG тәжірибесі бар компаниялардың барлық дерлік көрсеткіштер бойынша жоғары тиімділік көрсететінін растайды. Бұл айырмашылықтардың практикалық мағынасы HR және ESG саясатының ұйым ішіндегі нақты нәтижелерін көрсетеді: ESG енгізілген компанияларда қызметкерлер HR жүйесіне көбірек сенім білдіреді, ESG жобаларына белсендірек қатысады және ұйымның ұзақ мерзімді тұрақтылығын жоғары бағалайды. Демек, ESG қағидаларын кадрлық саясатпен ұштастыру тек имидждік шара емес, қызметкерлердің мотивациясы мен ұйымдық тұрақтылықты күшейтетін басқарушылық құрал екенін көрсетеді.

Сызықтық регрессиялық талдау әдісі арқылы таланттарды басқаруға қызметкерлердің қатысуын бағалау үшін қолданылды.

- HR тәжірибелеріне қатысуға оң әсер етеді деген көрсеткіштің мәні: ( $\beta=0,42$ ;  $p<0,01$ ).

- Ұсынылып отырған модель қызметкерлерді тартудағы дисперсияның 35%-ын түсіндіреді деген көрсеткіштің мәні: ( $R^2=0,35$ ).

- Wellbeing бағдарламалары оң әсер етті деген көрсеткіш мәні: ( $\beta=0,47$ ;  $p<0,01$ ). HR-менеджерлермен жүргізілген жартылай құрылымдалған интервью нәтижелері бойынша, ESG енгізілген ұйымдарда wellbeing, инклюзия және оқыту бастамалары қызметкерлердің ұйымға адалдығын күшейтіп, әлеуметтік-экологиялық жобаларға қатысуын арттыратыны атап өтілді. Бұл сапалық қорытындылар регрессиялық модельде wellbeing бағдарламаларының қатысуға әсері жоғары болғанын ( $\beta=0,47$ ;  $p<0,01$ ) түсіндіреді және сандық нәтижелердің мазмұндық негізін күшейтеді.

Төменде бағдарламадан алынған бастапқы кестелердің скрині көрсетілген.

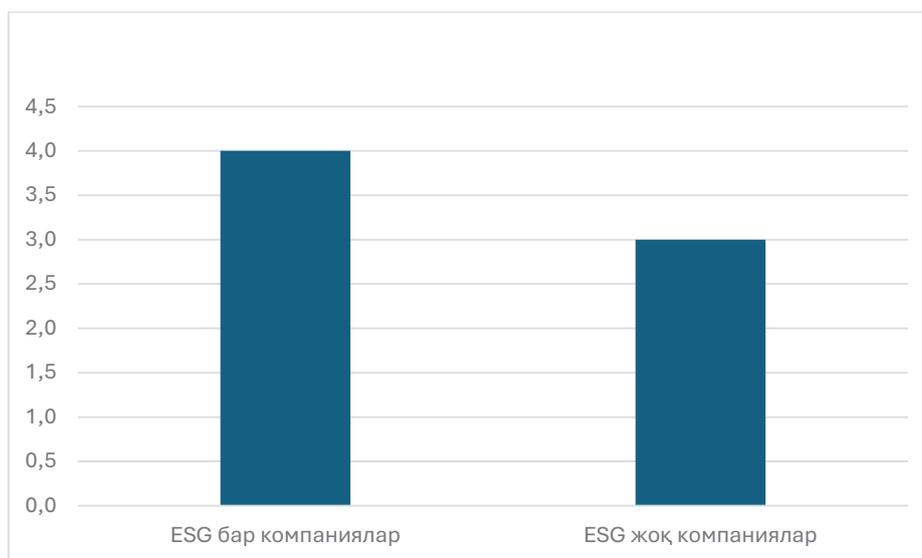
	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	ANOVA Results								
2	Source of	Sum of Sq	df	Mean Squ	F	p-value			
3	Between	12,48	1	12,48	6,72	0,011			
4	Within Gr	218,31	118	1,85					
5	Total	230,79	119						
6	Regression Results								
8	Variable	Beta	Std. Error	t-value	p-value				
9	Talent Ma	0,18	0,09	4,21	0				
10	ESG Practi	0,29	0,08	3,63	0,001				
11	Constant	1,12	0,27	4,15	0				

Сурет 1- SPSS бағдарламасында жүргізілген дисперсиялық (ANOVA) және регрессиялық талдау нәтижелері

Ескерту: авторлар тарапынан SPSS 26 және Microsoft Excel бағдарламалық жасақтамасын пайдалану арқылы құрастырылған.

Статистикалық талдау нәтижелері SPSS және Microsoft Excel бағдарламалық жасақтамасын пайдаланып жасалған кестелер көрсетілген. Бұл суретте дисперсиялық және регрессиялық талдаулардың нәтижелерін көрсетеді.

Алынған регрессиялық талдау нәтижелері ESG-ге қатысты жеке HR тәжірибелерінің қызметкерлердің жұмысқа тартылуына статистикалық тұрғыдан маңызды әсерін көрсетеді.  $\beta$  коэффициенттері мен анықтау индекстері ( $R^2$ ) үлгі сипаттамалары және сауалнама арқылы алынған деректердің субъективті сипатын ескере отырып түсіндірілді. Сондықтан нәтижелер компанияның жұмысының объективті көрсеткіштерін емес, қызметкерлердің қабылдауы мен бағалауын көрсетуі зерттеу мақсаттарына сәйкес келетінін анықтайды.



Сурет 2- Отандық компанияларды ESG бойынша салыстыру көрсеткіштері

Ескерту: Диаграмма қызметкерлер сауалнамасы негізінде құрастырылды (N = 120). Көрсеткіштер 5 балдық Лайкерт шкаласы бойынша өлшенді (1 - «өте төмен деңгей», 5 - «өте жоғары деңгей»). Бағандар ESG бастамалары белсенді енгізілген компаниялар мен ESG тәжірибесі жоқ немесе бастапқы сатыдағы компаниялар арасындағы қызметкерлердің ESG бастамаларына қатысуының орташа мәндерін көрсетеді. Есептеулер SPSS 26 және Microsoft Excel бағдарламалары арқылы жүргізілді.

Суретте ESG бастамалары енгізілген компаниялар мен ESG стратегиялары жоқ компаниялардағы қызметкерлердің ESG бастамаларына қатысу немесе қызығушылығының салыстырмалы деңгейін көрсетеді, мұндағы Y осі 1-ден 5-ке дейінгі Лайкерт шкаласы бойынша қызметкердің корпоративтік тартылуының орташа санын білдіреді, X осі ESG бар және ESG жоқ көрсеткіштері бойынша компаниялардың екі тобын сипаттап тұр. Бағандар ESG принциптерін біріктіретін ұйымдардың қатысу деңгейінің орташа 4,4 болғанын, ал ESG жоқ компаниялардың 3,1 деңгейінен айтарлықтай төмен екенін көрсетеді. Бұл ANOVA статистикалық талдау нәтижелеріне сәйкес келетін ESG тәжірибесінің қызметкерлерді тартуға оң әсерін анық көрсетеді ( $p < 0,01$ ). Сурет 1-дегі визуалды айырмашылық ANOVA нәтижелерін графикалық түрде растайды: ESG енгізілген ұйымдарда қатысу деңгейі жоғары болғандықтан, топтар арасындағы дисперсия кездейсоқ емес және статистикалық мәнді деп бағаланды ( $p < 0,01$ ). Осылайша, диаграмма тек иллюстрация емес, ANOVA арқылы дәлелденген айырмашылықтардың көрнекі интерпретациясы болып табылады.

Талдау барысында алынған нәтижелердің анықтығы мен түсіндірілуін арттыру үшін ESG бастамасын енгізу деңгейлері әртүрлі компаниялар топтары арасындағы айырмашылықтарды көрсететін жиынтық көрнекі материалдар жасалды, онда қызметкерлердің қатысуы, корпоративтік тұрақтылықты қабылдауының орташа мәндері есептелді және F-статистикасы мен p-мәндері берілген дисперсия талдауының (ANOVA) нәтижелері ұсынылды. Модельдерде қолданылған барлық айнымалылар бес балдық Лайкерт шкаласы бойынша өлшенген тиісті сауалнама сұрақтарына жауаптарды қалыптастырылды. Интеграцияланған ESG, таланттарды басқару және тарту индекстері кіріс индикаторларының арифметикалық ортасы ретінде есептелді, бұл деректердің салыстырмалылығын және статистикалық қорытындылардың дәлдігін қамтамасыз етті.

Осылайша, зерттеу нәтижелері: ESG тәжірибесі бар компаниялар HR саясатына қанағаттанушылықтың жоғары деңгейін көрсетеді, яғни салыстырмалы түрде ESG бастамалары бар компаниялар ESG тәжірибесі жоқ компаниялармен салыстырғанда айтарлықтай алдыңғы қатарда екенін дәлелдейді. Ұйымдағы таланттарды басқару компания тұрақтылығын сенімді қабылдауға тікелей әсер етеді, бұл ретте wellbeing бағдарламалары негізгі фактор болып табылады.



Сурет 3 – ESG пен Talent Management арасындағы байланыс схемасы  
Ескерту: автормен құрастырылған

Ұсынылған сұлба ESG тәсілдері мен таланттарды басқару жүйелерін байланыстыратын зерттеу логикасын көрсетеді.

ESG тәсілдері модельдің бастапқы нүктесі болып табылады. Экологиялық өлшем (E) компаниядағы экологиялық мәдениетті дамытуға; әлеуметтік өлшем (S) қызметкерлерге қамқорлық жасауды, инклюзияны және тең мүмкіндіктерді ынталандыруға; және (G) корпоративтік басқарудағы ашықтыққа, этикаға баса мән береді.

Таланттарды басқару HR тәжірибелері, оның ішінде жалдау, оқыту және дамыту, ынталандыру жүйелері ESG-бағдарланған құндылықтар бүкіл ұйымға берілетін құрал болып табылады. Осылайша, таланттарды басқару стратегиялық тұрақтылық мақсаттары мен қызметкерлердің күнделікті операциялық қызметі арасындағы дәнекерлеуші буынға айналады.

Қызметкерлерді тарту делдал ретінде әрекет етеді, ол дегеніміз ESG принциптерінің HR жүйесіне интеграциялану деңгейі неғұрлым жоғары болса, соғұрлым қызметкер үміті мен компания саясаты арасындағы құндылық сәйкестеніп, соғұрлым белсенді әрі ынталы болады.

Корпоративтік тұрақтылық (ESG мақсаттары) түпкілікті нәтиже болып табылады. Жұмысқа тартылған қызметкерлер бизнестің тұрақтылығын, оның беделін және нарықтағы бәсекеге қабілеттілігін арттыратын ESG бастамаларын жүзеге асыруға үлес қосады. Зерттеу нәтижелері бастапқыда қойылған гипотезаларды растады, сонымен бірге ESG тәжірибесін таланттарды басқару жүйесіне біріктірумен байланысты маңызды заңдылықтарды анықтауға мүмкіндік берді. Атап айтсақ:

Біріншіден, ESG бар және ESG жоқ компаниялар арасындағы HR тәжірибесіне қызметкерлердің қанағаттанудағы мен қатысуындағы айырмашылықтар ұйымдағы талантты басқаруға деген көзқарасын қалыптастыруда маңызды рөл атқаратынын көрсетеді. Бұл тұжырымдар ұйымдағы таланттарды стратегиялық басқару тиімділігіне оң әсер ететінін анықтаған Макдонелл А., Коллингс Д.Г., Меллахи К., Шулер Р. [10] зерттеулерімен сәйкес келеді.

Екіншіден, wellbeing бағдарламаларының белсенділіктің негізгі қозғаушы күш ретінде қызметкерлердің физикалық және психологиялық хал-жағдайына, денсаулығына қамқорлық жасаудың стратегиялық элементі ретінде қарастыратын заманауи HR ағымдарын растайды. Бұл зерттеу нәтижесі Эванс[11], П.М.Калиури[12], Узози О.Т[13] тұжырымдамаларына сәйкес келеді, олар ұйымдағы HR функциялары ESG құндылықтарының басты көрсеткіші екенін және олар қызметкерлер алдындағы жауапкершілік пен қолдау мәдениетін қалыптастыратынын атап көрсетеді.

Үшіншіден, зерттеу нәтижелері ESG бастамаларын белсенді түрде жүзеге асыратын ұйымдарда корпоративтік тұрақтылықты қабылдау айтарлықтай жоғары екенін көрсетті. Бұл айтылып отырған тұжырым, А. Ян[14], А.Лулевич-Сас[15] сияқты ғалымдардың тұжырымдарымен сәйкес келеді, олар корпоративтік әлеуметтік жауапкершілік қызметкерлердің қатысуы болған кезде ғана ұйымның беделі артып, инвестициялық тартымдылығы артатынын дәлелдеген болатын.

Зерттеу көрсеткендей таланттарды басқару туралы түсінік қызметкерлерді әдеттегідей дәстүрлі жалдау, ұстап тұру және сақтау мақсаттарымен ғана емес, сонымен қатар ESG мақсаттарына ұштастыруды көрсетеді. Десекте, бұл таланттарды басқару тақырыбы заман талаптарына сай жетілдіруді қажет етеді.

Бұл зерттеу нәтижелері HR менеджерлеріне ESG көрсеткіштерін талантты басқару жүйелеріне біріктіру қажеттілігін көрсетеді. Ол жобаға келесі қадамдарды ендіруге болады:

- «жасыл» дағдыларды оқыту бағдарламаларын әзірлеу;
- wellbeing бастамаларын жүзеге асыру;
- diversity & inclusion мәдениетін қалыптастыру;
- қызметкерлерді әлеуметтік - экологиялық жобаларға қатысуын ынталандыру.

ESG-ді таланттарды басқаруға біріктірудің негізгі бағыттарының бірі «жасыл дағдылар» оқыту бағдарламаларын әзірлеп енгізу болып табылады. Бұл дағдылар ресурстарды ұтымды ысырапсыз пайдалануға, көміртегі қалдықтарын азайтуға, экологиялық таза технологиялар мен тәжірибелерді енгізуге байланысты құзыреттерді қамтиды.

Еліміз үшін бұл аспект «жасыл экономикаға» көшу және 2060 жылға қарай көміртегі бейтараптығы ұлттық стратегиясын жүзеге асыру жағдайында ерекше өзекті болып табылады. Қызметкерлерін жасыл дағдыларға оқытуға инвестиция салатын компаниялар өз қызметінің экологиялық көрсеткіштерін жақсартып қана қоймайды, сонымен бірге қызметкерлері ESG бастамаларының белсенді қолдаушылары болатын тұрақты корпоративтік мәдениетті қалыптастырады.

Экологиялық дағдыларды дамыту бағдарламалары қоршаған ортаны қорғау мақсаттары мен HR тәжірибелері арасындағы байланыстырушы, қызметкерлердің белсенділігін арттырушы және компаниялардың нарықтағы бәсекеге қабілеттілігін арттырушы ретінде көруге болады.

ESG қағидаларын HR тәжірибесімен біріктірудің маңызды бағыты қызметкерлердің wellbeing бағдарламаларын жүзеге асыру. Wellbeing қызметкерлердің физикалық, психикалық және эмоционалдық денсаулығын сақтауға, адамға жайлы жұмыс ортасын құруға және жұмыс пен өмірдің теңгеріміне оң ықпал етуге бағытталған шаралар кешені. Мұндай бағдарлама құрамына: денсаулық сақтаудың

корпоративтік шаралары, психологиялық қолдау, икемді жұмыс кестесі, стресстің алдын алу жұмыстары және ұжымда қамқорлық көрсету мәдениетін дамыту кіреді. Wellbeing бағдарламаларын жүзеге асыру қызметкерлердің жұмыстан шығу көрсеткіштерін азайтып, жұмысқа деген қанағаттанушылық артып компанияның ESG мақсаттарына оң көзқарас қалыптасады. Wellbeing бағдарламалары жай ғана әлеуметтік бастама емес, таланттарды басқару жүйесінің стратегиялық элементі деп айтуға болады.

ESG әртарапандыру пен инклюзия мәдениетін дамытушы ретінде де көруге болады. Бұл тәсіл арқылы қызметкерлердің жынысына, жасына, ұлтына, мәдени ортасына және тағы да басқа айырмашылықтарды бағалайтын жұмыс ортасын құруды талап етеді. Инклюзивті корпоративтік мәдениет қамқорлықты арттырады, топтық жұмысты нығайтады және компанияның инновациялық әлеуетін жоғарылатады.

HR мамандары үшін бұл әділетті жалдау, мансаптық өсу рәсімдерін әзірлеу, кемсітушілікке жол бермеу, тең құқылы мүмкіндіктерді қолдау, әрбір қызметкердің өз мүмкіндігіне толық қол жеткізу сияқты шараларды ұйымдастырады. Әртарапандыру мен инклюзия қағидаларын белсенді жүзеге асыратын компаниялар өздерінің әлеуметтік беделін нығайтып қана қоймайды, ESG мақсаттары арқылы қызметкерлердің жоғары белсенділігіне қол жеткізеді.

ESG таланттарды басқару жүйесіне қосудың тағы бір саласы қызметкерлердің әлеуметтік, экологиялық және қоғамдық жобаларға қатысуын ынталандырып қолдау болып табылады. Қызметкерлерді корпоративтік волонтерлік шараларға, қоршаған ортаны қорғау науқандарына, қайырымдылық бастамаларға, қоғам мен адам тиімділігін арттыру жобаларына және жергілікті қауымдастықты дамытуға қосылу кіреді.

Мұндай тәжірибелер компанияның тұрақты дамуына белсене араласу сезімін қалыптастырады, олардың корпоративтік сәйкестігін нығайтады және сонымен бірге мотивациясын арттырады. Қоғамдық жобаларға қатысу қызметкерлерге жаңа «жасыл» құзыреттерді, көшбасшылық қасиеттерді және топта жұмыс істеу дағдылары мен әдеттерін дамытуға көмектеседі.

Қазақстандық компаниялар үшін бұл бастамалар ерекше құнды, өйткені олар бір мезгілде корпоративтік әлеуметтік жауапкершілік пен қызметкерлердің белсенділігін арттыру мәселелерін қатар алып жүруге мүмкіндік береді. Осылайша, қызметкерлердің әлеуметтік, экологиялық және қоғамдық жобаларға қатысуын ынталандыру ESG мақсаттарына қол жеткізудің және корпоративтік тұрақтылықты нығайтудың маңызды құралына айналуға.

Қоғамдағы әрбір құбылыстың оң және теріс жақтары бар екенін ескерсек, бұл тақырып аясында да өзіне тән шектеулер бар, атап айтсақ:

Біріншіден, іріктеу тек отандық компаниялармен шектеледі, әлемдік контексті қамтымайды. Екіншіден, қызметкерлердің өзіндік есептеріне сүйенетінін ескерсек зерттеу субъективті көзқарастарды тудыруы мүмкін. Алдағы уақыттағы зерттеулер әр елдегі компания кейстерін салыстыруларды қосуға және longitudinal зерттеулерді қосу ұсынылады.

### **ЗЕРТТЕУДІҢ НӘТИЖЕЛЕРІ**

Жиналған сауалнамалар статистикалық өңдеуден өтті: негізгі айнымалылар үшін сипаттамалық көрсеткіштер есептелді, олардың сенімділігі тексерілді. Компания топтары арасындағы ESG бастамалары мен HR тәжірибесін қабылдаудағы айырмашылықтарды анықтау үшін ANOVA дисперсияны талдау пайдаланылды. ESG-ді таланттарды басқару жүйелеріне біріктіру арқылы қызметкерлердің қатысуын және корпоративтік тұрақтылықты қабылдауға қалай әсер ететінін түсінуге мүмкіндік береді.

Зерттеу ESG қағидаларын таланттарды басқару жүйесіне біріктіру HR тәжірибесін қабылдауға, қызметкерлердің оған белсене қатысуына және ұйымдық корпоративтік тұрақтылық жүйесіне айтарлықтай оң әсер ететінін растады.

ESG бастамаларын жүзеге асыратын компаниялар ANOVA дисперсиялық, регрессиялық талдау нәтиже көрсеткіштерімен расталған қызметкерлердің жоғары қанағаттануын көрсетеді. Қызметкерлердің физикалық, психоземионалдық жағдайын жақсартуға бағытталған wellbeing бағдарламалары қызметкерлердің ESG жобаларына деген қызығушылығын арттыруға үлкен үлес қосады.

Сондақтан да қалыпты даму бағытындағы таланттарды басқару әдеттегі дәстүрлі кадрлық саясаттан аясынан шығып, жауапкершілік алу, әлеуметтік әділеттілікке және экологиялық тұрақтылыққа негізделген ұзақ мерзімді мақсаттарға қол жеткізудің стратегиялық құралына айналады. Осыған сәйкес келесідей практикалық ұсыныстар қалыптасады:

- ESG бағдарламасын HR стратегиясына біріктіру. ESG бағдарлама көрсеткіштерінің тізіміне HR KPI, Talent Management өнімділігін бағалау жүйесін енгізу.

- «Жасыл» құзыреттіліктерді дамыту. Қызметкерлерді тұрақты даму дағдыларына, ресурстарды тиімді ысырапсыз пайдалануға және қоршаған ортаға деген жанашырлық әдеттерін қалыптастыруды ұйымдастыру.

- Wellbeing бағдарламаларын қолдау. Қызметкерлердің денсаулығы мен әл-ауқатын жақсарту бойынша бағдарламаларды үнемі бақылауда ұстау, жұмысшылардың еңбек өнімділігін арттырады және жұмыстан шығып кете беру көрсеткіштерін төмендетеді.

- Diversity & inclusion насихаттау. Мүмкіндігі шектеулі жандарға құрметпен қарау, тең мүмкіндіктер ұсынуға негізделген корпоративтік мәдениетті құру.

- Корпоративтік волонтерлік қызметті дамыту. Қызметкерлерді әлеуметтік, экологиялық және қоғамдық жобаларға тарту, компанияның беделін және оның қоғаммен байланысын нығайту.

- Өнімділік мониторингі. HR бастамаларын жедел реттеу үшін қызметкерлердің қанағаттануын және ESG қызметіне қатысуын жүйелі түрде бақылап үнемі жетілдіріп отыру.

Бұл зерттеу Talent Management пен ESG интеграциясын қызметкерлердің қатысуы арқылы түсіндіретін байланыс логикасын эмпирикалық түрде нақтылайды: ESG қағидалары HR тәжірибелеріне енгізілген сайын қызметкерлердің қатысуы артып, корпоративтік тұрақтылықты қабылдауы күшейеді. Теориялық тұрғыдан бұл нәтиже HR функцияларының ESG құндылықтарын ұйым ішінде «тасымалдаушы механизм» ретіндегі рөлін және wellbeing бағдарламаларының мотивациялық фактор ретіндегі маңызын көрсетеді. Практикалық тұрғыдан ұсынылған шаралар (green skills, wellbeing, D&I, волонтерлік, мониторинг) ұйымдарға ESG мақсаттарын күнделікті HR басқару жүйесіне енгізуге мүмкіндік беретін нақты басқарушылық қадамдар ретінде негізделеді.

## ӘДЕБИЕТТЕР ТІЗІМІ

1. Fasih S.T., Zia M.Q., Ellahi R.M., Mahmood A. „The Green Soft and Hard Talent Management and Social Sustainability: a Moderated Serial Mediation Model“ // *Journal of the Knowledge Economy*. — 2025. (doi:10.1007/s13132-025-02647-3)

2. Cai X., Xiang H., Neskorođieva I., Durmanov A. Interrelation between human capital management and ESG engagement: evidence from S&P 500 firms // *Humanities and Social Sciences Communications*. — 2024. — Vol. 11. — Article № 1654. — DOI:10.1057/s41599-024-04189-6

3. Jeong S.-C., Sung H.-N., Shin J.-I. The Impact of ESG Management Activities on the Organizational Performance of Manufacturing Companies in South Korea: The Moderating Effect of Job Position // *Sustainability*. — 2025. — Vol. 17, № 12. — Article 5233. — DOI:10.3390/su17125233

4. Mujtaba M., Mubarik M. Sh. Talent management and organizational sustainability: role of sustainable behaviour // *International Journal of Organizational Analysis*. — 2021 (ahead-of-print). — DOI:10.1108/IJOA-06-2020-2253

5. Lulewicz-Sas A., Examining the impacts of environmental, social and governance (ESG) on employee engagement: a study of Generation Z // *Corporate Environmental Management Journal*. — 2025. <https://doi.org/10.1108/CEMJ-08-2024-0242>

6. Искендірова С., Жаров Е., Жуламанова Д. Талант-менеджмент в государственном управлении Республики Казахстан: вызовы и перспективы // *Государственное управление и государственная служба*. — 2024. — № 1 (88). — С. 48-63. — DOI:10.52123/1994-2370-2024-1202

7. Джумасейтова А.К. Устойчивое развитие и ESG-инициативы: роль молодых специалистов Казахстана // *AESA Expert Journal*. — 2024. — № 2. — С. 45–58.

8. Kuur O.V., Varavin Ye.V., Kozlova M.V. ESG Transformation Factors of Kazakhstan's Economy in

the Context of Sustainable Development. *Economy: strategy and practice*. 2024;19(2):20-40. <https://doi.org/10.51176/1997-9967-2024-2-20-40>

9. Амантаева Р.К., Сарганова Н.Т. УПРАВЛЕНИЕ ТАЛАНТАМИ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОМПАНИЙ. *Central Asian Economic Review*. 2023;(1):164-176. <https://doi.org/10.52821/2789-4401-2023-1-164-176>

10. McDonnell A., Collings D. G., Mellahi K., Schuler R. Talent Management: a systematic review and future prospects // *European Journal of International Management*. — 2017. — Т. 11. — № 1. — С. 86-128. — DOI: 10.1504/EJIM.2017.10001680.

11. Evans P.A.L. Global Talent Management in an Age of Disruption // *ScienceDirect*. — 2025. — DOI: S0090261625000269 (дата обращения: 19.09.2025).

12. Caligiuri P. M., Collings D. G., De Cieri H., Lazarova M. *Global Talent Management: A Critical Review and Research Agenda for the New Organizational Reality* // *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. — 2024. — Vol. 11. — P. 393-421. — DOI:10.1146/annurev-orgpsych-111821-033121

13. Uzozie O. T., Onukwulu C., Olaleye I. A., Makata C. O., Paul P. O., Esan O. J. Global Talent Management in Multinational Corporations: Challenges and Strategies: A Systematic Review // *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*. — 2023. — Vol. 4, № 1. — P. 1095-1101. — DOI:10.54660/IJMRGE.2023.4.1.1095-1101

14. Yan A., Ma H., Xiao Y., Deng Y., Jiang S. How employee corporate social responsibility participation promotes pro-environmental behavior // *Frontiers in Earth Science*. — 2024. — Vol. 12. — Article 1393386. — DOI:10.3389/feart.2024.1393386

15. Lulewicz-Sas A. Examining the impacts of environmental, social and governance (ESG) on employee engagement: a study of Generation Z // *Central European Management Journal*. — 2025. — DOI:10.1108/CEMJ-08-2024-0242

## REFERENCES

1. Fasih, S. T., Zia, M. Q., Ellahi, R. M., & Mahmood, A. (2025). The green soft and hard talent management and social sustainability: A moderated serial mediation model. *Journal of the Knowledge Economy*. <https://doi.org/10.1007/s13132-025-02647-3>(In English).

2. Cai, X., Xiang, H., Neskorodieva, I., & Durmanov, A. (2024). Interrelation between human capital management and ESG engagement: Evidence from S&P 500 firms. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11, Article 1654. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-04189-6>(In English).

3. Jeong, S.-C., Sung, H.-N., & Shin, J.-I. (2025). The impact of ESG management activities on the organizational performance of manufacturing companies in South Korea: The moderating effect of job position. *Sustainability*, 17(12), 5233. <https://doi.org/10.3390/su17125233>(In English).

4. Mujtaba, M., & Mubarik, M. S. (2021). Talent management and organizational sustainability: Role of sustainable behaviour. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-06-2020-2253>(In English).

5. Lulewicz-Sas, A. (2025). Examining the impacts of environmental, social and governance (ESG) on employee engagement: A study of Generation Z. *Corporate Environmental Management Journal*. <https://doi.org/10.1108/CEMJ-08-2024-0242>(In English).

6. Iskenderova, S., Zharov, E., & Zhulamanova, D. (2024). Talent management in public administration of the Republic of Kazakhstan: Challenges and prospects. *Public Administration and Civil Service*, 1(88), 48–63. <https://doi.org/10.52123/1994-2370-2024-1202>(In English).

7. Dzhumaseitova, A. K. (2024). Sustainable development and ESG initiatives: The role of young specialists in Kazakhstan. *AESA Expert Journal*, 2, 45–58. (In Russian).

8. Kuur, O. V., Varavin, Ye. V., & Kozlova, M. V. (2024). ESG transformation factors of Kazakhstan's economy in the context of sustainable development. *Economy: Strategy and Practice*, 19(2), 20–40. <https://doi.org/10.51176/1997-9967-2024-2-20-40>(In English).

9. Amantaeva, R. K., & Sartanova, N. T. (2023). Talent management as a factor of improving companies' efficiency. *Central Asian Economic Review*, 1, 164–176. <https://doi.org/10.52821/2789-4401-2023-1-164-176>(In Russian).
10. McDonnell, A., Collings, D. G., Mellahi, K., & Schuler, R. (2017). Talent management: A systematic review and future prospects. *European Journal of International Management*, 11(1), 86–128. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2017.10001680>(In English).
11. Evans, P. A. L. (2025). Global talent management in an age of disruption. *Journal of International Business Studies*. <https://doi.org/S0090261625000269>(In English).
12. Caligiuri, P. M., Collings, D. G., De Cieri, H., & Lazarova, M. (2024). Global talent management: A critical review and research agenda for the new organizational reality. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 11, 393–421. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-111821-033121>(In English).
13. Uozie, O. T., Onukwulu, C., Olaleye, I. A., Makata, C. O., Paul, P. O., & Esan, O. J. (2023). Global talent management in multinational corporations: Challenges and strategies: A systematic review. *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*, 4(1), 1095–1101. <https://doi.org/10.54660/IJMRGE.2023.4.1.1095-1101>(In English).
14. Yan, A., Ma, H., Xiao, Y., Deng, Y., & Jiang, S. (2024). How employee corporate social responsibility participation promotes pro-environmental behavior. *Frontiers in Earth Science*, 12, Article 1393386. <https://doi.org/10.3389/feart.2024.1393386>(In English).
15. Lulewicz-Sas, A. (2025). Examining the impacts of environmental, social and governance (ESG) on employee engagement: A study of Generation Z. *Central European Management Journal*. <https://doi.org/10.1108/CEMJ-08-2024-0242>(In English).

## TALENT MANAGEMENT: INTEGRATING HR PRACTICES WITH ESG GOALS

M. Batay<sup>1</sup>, A. N. Zhanbyrbayeva<sup>2\*</sup>, G. N. Ayazbayeva<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Astana International University, Astana, Kazakhstan

<sup>2</sup>Narxoz University, Almaty, Kazakhstan

<sup>3</sup>Almaty Management University, Almaty, Kazakhstan

---

### ABSTRACT

*The purpose* of this study is to examine the relationship between HR practices in talent management and the implementation of ESG initiatives in Kazakhstani companies.

*Research methodology.* The empirical data were processed using Microsoft Excel and SPSS software, which ensured the application of descriptive statistics, analysis of variance (ANOVA), and regression models to assess the impact of ESG and HR factors on employee engagement and perceptions of corporate sustainability.

*The scientific value* of this study lies in contributing to the development of academic discussion on the relationship between talent management and ESG in Kazakhstan, an area that remains insufficiently explored. Its practical significance is related to the development of recommendations for HR departments on integrating ESG approaches into talent management systems.

*The results of the study.* Companies implementing ESG practices demonstrate significantly higher levels of satisfaction with HR policies compared to companies without ESG initiatives ( $p < 0.05$ ). Employee participation in ESG initiatives is significantly higher in companies that apply ESG-oriented HR practices ( $p < 0.01$ ). Regression analysis shows that wellbeing programs have a positive effect on employee engagement ( $\beta = 0.47, p < 0.01$ ).

*Key words:* Talent Management, ESG, sustainable development, HR practices, employee engagement, corporate governance.

## TALENT MANAGEMENT: ИНТЕГРАЦИЯ HR-ПРАКТИКИ С ESG-ЦЕЛЯМИ

М. Батай<sup>1</sup>, А. Н. Жанбырбаева<sup>2\*</sup>, Г. Н. Аязбаева<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Международный Университет Астана, Астана, Казахстан

<sup>2</sup>Университет Нархоз, Алматы, Казахстан

<sup>3</sup>Алматы Менеджмент Университет, Алматы, Казахстан

---

### АННОТАЦИЯ

*Целью данного исследования* является выявление взаимосвязи между HR-практиками в управлении талантами и внедрением ESG-инициатив в казахстанских компаниях.

*Методы исследования.* Эмпирические данные обрабатывались с использованием программного обеспечения Microsoft Excel и SPSS, что позволило применить описательную статистику, дисперсионный анализ (ANOVA) и регрессионные модели для оценки влияния ESG- и HR-факторов на вовлечённость сотрудников и восприятие корпоративной устойчивости.

*Научная ценность* работы заключается в развитии научной дискуссии о взаимосвязи между talent management и ESG в Казахстане, поскольку данный аспект остаётся недостаточно изученным. Практическая значимость исследования состоит в разработке рекомендаций для HR-подразделений по интеграции ESG-подходов в систему управления талантами.

*Результаты исследования* показывают, что компании, внедряющие ESG-практики, характеризуются более высоким уровнем удовлетворённости HR-политикой по сравнению с компаниями без ESG-инициатив ( $p < 0,05$ ). Участие сотрудников в ESG-инициативах значительно выше в компаниях, использующих ESG-ориентированные HR-практики ( $p < 0,01$ ). Регрессионный анализ показал, что программы wellbeing оказывают положительное влияние на вовлечённость сотрудников ( $\beta = 0,47$ ,  $p < 0,01$ ).

*Ключевые слова:* управление талантами, ESG, устойчивое развитие, HR-практики, вовлечённость сотрудников, корпоративное управление.

### АВТОРЛАР ТУРАЛЫ

**Батай Мария** – докторант, Астана Халықаралық Университеті, Астана, Қазақстан Республикасы, email: mariya\_bat79@mail.ru, ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-3804-6404>

**Жанбырбаева Ардақтыгүл Нұржауовна** – PhD, профессор, Нархоз Университеті, Алматы, Қазақстан Республикасы, email: [ardak.zhanbyrbaeva@narhoz.kz](mailto:ardak.zhanbyrbaeva@narhoz.kz), ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9089-1737>\*

**Аязбаева Гулнара Нурталиповна** – экономика ғылымдарының кандидаты, ассистент профессор, Алматы Менеджмент университеті, email: [g.ayazbayeva@almau.edu.kz](mailto:g.ayazbayeva@almau.edu.kz), ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-5763-0166>