

## ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ КАРЬЕРНЫЕ СЦЕНАРИИ ДЛЯ ТАЛАНТЛИВЫХ РАБОТНИКОВ

**Е. И. КУДРЯВЦЕВА**

*Национальный исследовательский университет  
«Высшая школа экономики», Россия*

Статья посвящена исследованию вопросов внутриорганизационного продвижения работников, включенных в программу развития талантов. Обосновывается положение о том, что организации, реализующие такие программы, оказывают существенное воздействие на характер карьерного капитала работников с высоким потенциалом. На основании эмпирических данных, полученных в двух крупных российских компаниях, выявлено несколько специфических карьерных сценариев: «карьерное лидерство», «карьерное аутсайдерство» и «карьерный челлендж». Определен механизм реализации возможностей и ограничений при конвертации карьерных компетенций работников во внутриорганизационную карьеру. Впервые обсуждаются риски участия в программе развития талантов, которые несут работники, и эмпирически установлены факторы этих рисков. Обосновывается полезность применения положений концепции заинтересованных сторон в теоретическом анализе и практическом развитии управления талантливymi сотрудниками.

*Ключевые слова:* управление талантливыми сотрудниками, внутриорганизационная карьера, карьерные компетенции, карьерный капитал, организационный контекст.

*JEL:* M54.

Проблема управления талантливыми работниками является остро дискуссионной. Во-первых, тема талантов уже получила статус самостоятельного направления управления человеческими ресурсами [Кабалина, Мондрус, 2017], что заставляет рассматривать традиционные вопросы

управления персоналом с новой точки зрения, анализируя, насколько выявление работников с высоким потенциалом изменяет всю систему управления человеческими ресурсами. Во-вторых, обостряется вопрос о том, насколько распространенные практики управления талантами на самом

Адрес организации: НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург, Кантемировская ул., д. 3, Санкт-Петербург, 194100, Россия.

© Е. И. Кудрявцева, 2018

<https://doi.org/10.21638/spbu18.2018.203>

деле адресованы работникам с высоким потенциалом или участие в различных мероприятиях программ управления талантами приводит к формированию необоснованных статусов либо выявлению ошибок при реализации иных технологий системы управления человеческими ресурсами [Zenger, Folkman, 2017]. Наконец, в-третьих, важно выяснить, действительно ли оправдывает себя декларация гуманистического пафоса программ управления талантливыми сотрудниками, заключающегося в ориентации на максимальное раскрытие и реализацию потенциала персонала [Smart, 2005], или компании решают лишь прагматическую задачу подбора нужных людей на нужные позиции в нужное время [Ples, Chuai, Preece, 2010].

В настоящей статье предпринята попытка ответить на вопрос о том, насколько работники, определенные в компании как талантливые, получают то карьерное продвижение, которое соответствует характеристикам их потенциала. Какие карьерные сценарии на самом деле реализуются в организациях и есть ли различия между карьерой, формируемой в рамках классического представления о поступательной карьере, и карьерой талантливых работников? Данный вопрос имеет как теоретическую, так и практическую значимость. Согласно концепции управления талантливыми сотрудниками, быстрая внутриорганизационная карьера этих работников считается критерием их организационного признания [Burke, 1997] и может служить одним из показателей эффективности системы управления талантами. Для самих талантливых работников она выступает основным фактором удовлетворенности [Rodrigues, Guest, Budjanovcanin, 2016].

В то же время концепция управления талантливыми сотрудниками рассматривает вопрос построения карьеры сквозь «организационный фокус», т.е. с ориентацией на стратегические и тактические интересы компании (такие как планирование замен [Lewis, Neckman, 2006], планирование преемственности [Tarique,

Schuler, 2010] или замещение стратегических должностей [Hodgkinson, Sparrow, 2002]). «Персональный фокус» — рассмотрение интересов самих талантливых работников в рамках этой концепции обсуждается недостаточно. Так, при построении модели управления талантами (модель “5 S”) Р. Шулер [Schuler, 2015] использует концепцию заинтересованных сторон [Freeman, Martin, Parmar, 2007] в обсуждении механизма влияния практик управления талантами на позиции стейкхолдеров. Однако он не раскрывает конкретных механизмов этого влияния, лишь декларируя связь практик управления талантами с интересами различных субъектов. Двигаясь параллельно методологическому курсу Шулера, авторы [Mellahi, Collings, 2010] используют для объяснения неудач практик управления талантами концепцию агентского влияния, но рассматривают влияние конкретных менеджеров на выявление талантов, а не позицию самих талантливых работников. В то же время обнаруживаются эмпирические свидетельства того, что талантливые работники сталкиваются с разнообразными сложностями при развитии своей карьеры, прежде всего на организационном уровне. Имеются данные о том, что при оценке перспектив конкретных работников возрастает давление со стороны устоявшихся организационных политик, препятствующих самореализации и карьерному продвижению работников с высоким потенциалом [Foster, 2015]. Также имеются данные относительно возрастных ограничений в развитии карьеры, которые не преодолеваются обладателями развитых компетенций [Claussen et al., 2014].

Методологическая сложность развития персонального фокуса концепции управления талантливыми сотрудниками состоит в том, что привлечение ресурса концепции заинтересованных сторон требует обращения к более широкому кругу исследований, рассматривающих проблему человеческого потенциала не как организационного (отраслевого, территориально-

го) ресурса, а как ресурса самореализации конкретных людей. Одно из таких направлений — широкий пласт исследований карьеры, традиционно объединяющих в себе концепции менеджмента, организационной психологии, психологии деятельности и социологии личности. В концепции управления талантливыми сотрудниками талант выступает как объект управления, в концепциях карьеры — как ресурс активно действующего субъекта. В [Fleisher, Kharova, Jansen, 2014; Rodrigues, Guest, Budjanovcanin, 2016] на это указывается, но авторы не рассматривают данную проблему в организационном контексте. Таким образом, методологический потенциал концепции карьеры используется для раскрытия механизмов формирования и реализации интересов сторон в практике управления талантливыми сотрудниками не в полной мере.

Для ответов на поставленные вопросы проведено эмпирическое исследование карьерных сценариев работников, участвовавших в программах развития талантов в двух крупных российских компаниях в 2014–2017 гг. Новизна данного исследования состоит в следующем. Во-первых, использованы данные, полученные в ходе наблюдаемой практики, в то время как большинство исследований, посвященных вопросам управления талантами, основано на опросах специалистов по управлению человеческими ресурсами или руководителей организаций. Во-вторых, вносится вклад в исследование карьерного капитала и механизмов его формирования в российских организациях, что является малоизученной областью и практически не обсуждается в отечественной литературе. В-третьих, практики управления талантами рассматриваются как источник рисков для талантливых работников и подчеркивается необходимость дальнейшего исследования этической стороны этих практик.

Цель данной статьи — установление связи между фактом отнесения работника к категории высокопотенциальных, что выражается в его включении в соответствующую

программу управления персоналом, и карьерным продвижением в среднесрочной перспективе. В исследовании поставлено несколько задач: во-первых, прояснить механизмы конвертации карьерных компетенций работников с высоким потенциалом во внутриорганизационные карьерные перемещения; во-вторых, уточнить роль организационного контекста в формировании карьеры высокопотенциальных работников; в-третьих, получить ответ на вопрос относительно выгод и рисков участия в программах развития талантов для работников с разными показателями карьерных компетенций.

Статья начинается анализом литературы, раскрывающей понятие карьерных компетенций как признака высокого потенциала работника (таланта) и их связи с карьерой и карьерным капиталом. Далее представлены аргументы критики концепции управления талантливыми работниками, прежде всего ориентация данной концепции исключительно на интересы организации. Наконец, дается характеристика имеющихся эмпирических исследований практик управления талантливыми работниками и рассматриваются их ограничения и перспективы, связанные с применением положений контекстного подхода и концепции заинтересованных сторон. После описания методологии проведенного эмпирического исследования, на основании идей, представленных в теоретической части, интерпретируются его результаты.

## **КАРЬЕРА ТАЛАНТОВ: КАРЬЕРНЫЙ КАПИТАЛ И ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ КОНТЕКСТ**

### **Карьерные компетенции и потенциал работников**

Организации стремятся к выявлению сотрудников с высоким потенциалом [Cappelli, Keller, 2014], формированию пула работников, обладающих особыми компетенциями,

ценными для организации и уникальными с точки зрения их распространенности на рынке труда [Lepak, Snell, 2002]. Вместе с тем работники с высоким потенциалом настроены на развитие неограниченной карьеры (“boundaryless career” по [Sullivan, Arthur, 2006]), которая позволяет преодолевать профессиональные, организационные, отраслевые и территориальные границы. Современные работники нацелены на автономию и самостоятельность, а свою карьеру рассматривают не как продукт системы управления персоналом, а как самостоятельный проект [Raksnys, Valickas, Pilkauskaite-Valickiene, 2015, p. 125].

Развитие представлений о сущности карьеры связано с эволюцией концепций человеческого потенциала и человеческого капитала. Однако в последнее десятилетие на развитие теории карьеры значительное влияние оказывает концепция заинтересованных сторон. Она позволяет рассматривать карьеру как процесс и результат взаимодействия различных стейкхолдеров (организации, работника, его непосредственного окружения, профессионального сообщества и др.) [Forrier, Sels, Stynen, 2009]. Интеграция этих разнообразных интересов приводит к формированию особых компетенций работника — карьерных компетенций [DeFillippi, Arthur, 1994]. Развитие карьерных компетенций в равной степени связано как с усилиями самого работника, так и с организационными технологиями и стратегиями, а также с характером той институциональной среды, в которую он погружен [Rodrigues, Guest, Budjanovcanin, 2016].

Карьерные компетенции выражаются в готовности работника позиционировать свои способности в пространстве организационных задач и тем самым одновременно продвигать собственную карьеру и способствовать реализации организационной стратегии [Kuijpers, Scheerens, 2006; Rouleau, Balogun, 2011] благодаря принятию на себя повышенной ответственности за решение важных вопросов.

Реализация карьерных компетенций ведет к накоплению карьерного капитала. Карьерный капитал представляет собой индивидуальный ресурс, позволяющий профессионалу претендовать на конкретные (более высокие) должности или занятость в определенной сфере профессиональной деятельности, сопровождаемые ростом дохода или иными выгодами [Arthur, Inkson, Pringle, 1999].

Карьерные компетенции принято рассматривать в трех проекциях, обусловленных основными видами рабочей активности [DeFillippi, Arthur, 1994]. Первая проекция — «понимаю, зачем» — определяет включенность в организационную культуру, ориентацию на задачи и готовность адаптироваться в связи с неопределенностью и быстрыми изменениями [Inkson, Arthur, 2001]. Вторая — «понимаю, как» — связана с вовлеченностью в решение актуальных и сложных задач посредством формулирования предложений, инновационных подходов и создания новых организационных институций<sup>1</sup> [Maitlis, Sonenshein, 2010]. Третья проекция — «понимаю, с кем» — это активное формирование собственной социальной сети [Torenlvlied et al., 2013], а на ее основе — инициативных рабочих групп и команд, способных воспринять и претворить в жизнь идеи «узла сети» [Burgess, 2013]. Все три проекции позиционирования карьерных компетенций неразрывно связаны между собой [Mohrman, Tenkasi, Mohrman, 2003].

Однако, как свидетельствуют данные ряда исследований, обладание карьерными компетенциями не гарантирует работникам быстрой карьеры. Реализуя свои карьерные компетенции, работники могут

<sup>1</sup> «Институция» — порядок действий, правило или принцип, вводимый субъектом деятельности, персонифицированно закрепленный образ действия, в то время как «институт» понимается как социальная система, посредством которой институция реализуется, воспроизводится и передается другим агентам (см.: [Ишakov, 2010]).

столкнуться со сложностями и препятствиями, связанными с давлением организационного контекста. Последний представлен явными и неявными предположениями, договоренностями и ограничениями [Johns, 2006], во многом обусловленными объективными обстоятельствами. Он может быть недружественным по отношению к конкретному работнику или категории работников [Gableta, Vodak, 2014], диктовать определенные формы поведения, которых в иных условиях они могли бы избежать. Организационный контекст может блокировать реализацию компетенций, так как они не важны для организации [Fenton-O’Creevy, 2000] или, наоборот, оказываются значимыми, но не оцененными по достоинству [Milliken, Morrison, Hewlin, 2003]. Давление оказывают такие факторы, как гендерная дискриминация [Metz, Tharenou, 2001], организационная приверженность к конкретному источнику рекрутинга или контроль внешних профессиональных связей работников [Dickmann, Doherty, 2010].

Контекстные ограничения проявляются в субъективном характере представлений руководителей о потенциале работников, что создает разрыв между их карьерными компетенциями и организационной оценкой этих компетенций. В частности, руководители ориентируются преимущественно на текущие результаты и не считают инициативы, выдвигаемые работниками, существенным основанием для их карьерного продвижения [Van der Heijden, 2002]. В свою очередь, работники, обладающие высоким потенциалом, не всегда готовы его демонстрировать. Причины такого поведения разнообразны, однако среди наиболее существенных называются отсутствие подходящих условий для обсуждения инициатив [Dutton et al., 2001], намеренное направление карьеры работника по нежелательному для него функциональному пути [Biron, Eshed, 2017], а также невысокая приверженность конкретному работодателю по сравнению с профессиональным сообществом [Heilmann, 2011].

В целом организации по-разному относятся к отдельным компонентам карьерных компетенций, замечая одни из них и пренебрегая другими [Dickmann, Doherty, 2008]. В результате в каждой организации складывается характерный именно для нее (или для отрасли) набор карьерных сценариев и структура карьерного капитала работников. Под карьерным сценарием здесь и далее подразумевается совокупность реализованных должностных перемещений работника в среднесрочной перспективе (в пределах двух лет). Должностные перемещения, связанные с изменением организационного статуса должности, занимаемой работником, считаются карьерным продвижением (положительным в случае повышения в должности и отрицательным в ситуации понижения), а индивидуальный вариант должностного перехода — карьерным сценарием.

### **Организационный контекст и талантливые работники**

Исследователи полагают, что преодолеть разрыв между интересами и потенциалом работника в построении персональной карьеры и интересами организации в использовании потенциала ее работников возможно за счет придания карьерным компетенциям острой контекстной направленности [Kuijpers, Scheerens, 2006]. Только в этом случае стремление быть «карьерным капиталистом» (согласно [Inkson, Arthur, 2001]) не будет противоречить интересам компании. Направленность компетенций работника на организационный контекст выражается в ориентации работника при принятии решений и реализации действий одновременно как на организационное прошлое (опыт, традиции, достижения), так и на отраслевое будущее. Кроме того, важна готовность действительно реагировать на самые незначительные изменения среды [Kutz, 2011]. Организация, в свою очередь, готова расценивать проявление этих компетенций как признак таланта [Tansley, 2011].

Представление о талантливых сотрудниках, которых необходимо выявить и удерживать в качестве «правильных людей на правильных местах» [Tarique, Schuler, 2010], является организационным ответом на карьерную свободу [Carpelli, Keller, 2014]. Создаются специфические технологии развития персонала, нацеленные на раннее обнаружение работников с высоким потенциалом [Lewis, Heckman, 2006; Tarique, Schuler, 2010] и управление развитием их компетенций.

Концепция управления талантливыми работниками сформировала мировой тренд развития идей в области исследований человеческого капитала. Однако методологически она не смогла обеспечить решение многих вопросов. Одним из них остается вопрос о соотношении карьерных компетенций тех работников, которых организация считает обладателями высокого потенциала (то есть причисляет к категории талантов), и карьерного продвижения, являющегося формой признания этого потенциала. Фактически концепция управления талантливыми работниками не включает в себя рассмотрение механизмов формирования и развития карьерного капитала талантов. Несмотря на наличие значительного числа исследований, до сих пор остается дискуссионным вопрос о том, что вкладывается в представления о талантах в каждой конкретной организации. Начиная с первых обзоров по проблематике талантов в организациях (см., напр.: [Lewis, Heckman, 2006; Collings, Mellahi, 2009; Thunnissen, Boselie, Fruytier, 2013; Carpelli, Keller, 2014]) авторы очень осторожны в определении базового понятия, имеющего многокомпонентное и зачастую противоречивое содержание (см.: [Мондрус, 2016]).

С нашей точки зрения, талант — социальный конструкт, отражающий конвенциональную организационную модель «лучшего работника», способного решить сложные, никем другим не решаемые задачи, за счет своего потенциала (знаний, навыков, интуиции, креативности и иных свойств и качеств), способный сформиро-

вать новую организационную институцию и распространить ее в организации.

Если в организации представления о талантах нечетки или различаются у разных групп работников (руководителей, специалистов и пр.), стратегически значимые должностные позиции, несмотря на все организационные усилия, остаются вакантными [Ready, Conger, Hill, 2010], а работники с высоким потенциалом далеко не всегда получают карьерное продвижение [Fleisher, Khapova, Jansen, 2014].

Данное обстоятельство во многом обусловливается тем, что методологические ориентиры концепции управления талантливыми работниками значительно смещены в область организационных интересов, прежде всего стратегических целей, а технологии управления талантами не во всем соответствуют принципам «честной игры» [Brunstein, Bertossi, de Araújo Amaro, 2016]. Эти принципы, с позиции концепции заинтересованных сторон, выступают, однако, ключевым аспектом в формировании тесной связи между индивидуальными интересами и организационными задачами.

В такой ситуации наиболее защищенными в области реализации индивидуальных интересов выступают сотрудники организаций, ориентированных на проектный подход в производстве основного продукта, прежде всего работники предприятий сферы современных технологий (digital technology или ИТ-технологии). Карьера в этих организациях связана не столько с традиционными сценариями продвижения по должностной лестнице, сколько с включением работника в реализацию более сложных, масштабных и инновационных проектов [Mellahi, Collings, 2010; Латуха, Селивановских, 2016]. Можно предположить, что именно это обстоятельство определяет не только интерес организаций ИТ-сферы к концепции управления талантливыми сотрудниками, но и значительное число исследований в рамках данной концепции, проведенных на базе таких фирм.

Можно предположить, что организации иных сфер деятельности, особенно имеющие традиционные формы структурирования деятельности (жесткая институализация, четкая иерархия, большое число линейного персонала массовых профессий), сталкиваются с неожиданными и нежелательными последствиями реализации технологий управления талантами, которые заключаются в обострении противоречий персональных и организационных интересов. Эти последствия становятся очевидными для компаний, если относятся к области организационного фокуса, в то время как последствия для самого работника организации не видны и остаются скрытыми от нее, латентными, и будут оказывать влияние на организационные процессы неявным образом, в частности как переживание работниками нарушения «психологического контракта»<sup>2</sup> [Höglund, 2012]. Психологический контракт не будет нарушен в том случае, если участие в программе развития талантов для работника, обладающего высоким потенциалом, приводит к накоплению его карьерного капитала. Иные индивидуальные результаты должны рассматриваться как отрицательные, несущие негативные последствия как для самого работника, так и для организации.

Организационные ограничения неявного характера, как правило, не учитываются в эмпирических исследованиях практик управления талантливыми сотрудниками. Исследования этих практик в большинстве случаев базируются на проведении опросов и, следовательно, лежат в русле методологии изучения социальных конструкторов (представлений) и отношений (мнений). Это касается не только зарубежных (см., напр.: [De Vos, Dries, 2013]), но и отечественных работ (см., напр.: [Дымарская, 2014; Мондрус, 2016]). Авторы исследова-

ний изучают представления руководителей, специалистов по персоналу или самих работников относительно практик управления талантами, их связи с эффективностью организации или состояниями работника (вовлеченностью, лояльностью, удовлетворенностью). В то же время отмечается, что для анализа конкретных практик наиболее информативным оказывается анализ кейса (case studies) [Lewis, Heckman, 2006; Tarique, Schuler, 2010; Кабалина, Мондрус, 2017]. Однако и эта исследовательская методология приводит к получению достаточно обобщенной картины. Имеющиеся исследования не позволяют в полной мере ответить на вопросы о том, как именно влияют практики управления талантливыми сотрудниками на работников, обладающих различающимися характеристиками таланта; насколько эти практики способствуют развитию персонального ресурса работников (в частности, их карьерного капитала) и действительно ли талантливые работники рассматриваются организацией как заинтересованная сторона, а не только как управляемый ресурс.

Представляется, что исследование внутриорганизационных карьерных сценариев талантливых работников может пролить свет на поставленные вопросы, а выявление типичных сценариев позволит охарактеризовать как организационный, так и более широкий (отраслевой, территориальный) контекст.

## МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Как отмечалось, общий подход исследователей в рамках концепции управления талантливыми сотрудниками к вопросам карьеры базируется на двух противоречивых принципах: принципе максимального раскрытия потенциала работника [Smart, 2005] и максимального обеспечения талантами значимых должностей [Becker, Huselid, Beatty, 2009]. Соответственно, карьерное планирование и реализация

<sup>2</sup> Психологический контракт — система взаимных ожиданий работодателя и работника относительно обязательств противоположной стороны (см.: [Rousseau, 1995, p. 131]).

карьерных планов осуществляются либо посредством поступательного отбора кандидатов для последующего продвижения (путь от выявления таланта к его применению), либо методом подбора, ориентированным на максимальное соответствие вызовов должности и потенциала кандидата (путь от потребности в применении таланта к его выявлению). Первый вариант является традиционным и характерен для больших компаний [Lewis, Neckman, 2006], а второй в наибольшей степени соответствует задачам, решаемым в небольших компаниях, ориентированных на инновации и разработки [Tarique, Schuler, 2010]. Ранее отмечалось, что сравнительно некрупные компании, в основном относящиеся к ИТ-сфере, хотя бы в некоторой степени изучены, и исследование больших развивающихся компаний представляет сейчас наибольший интерес. Важно, что большие компании четко структурированы, их внутриорганизационные институты устойчивы и иерархичны. Это позволяет сравнивать характеристики работников, относящихся к разным функциональным направлениям, а число работников, находящихся на одном управленческом уровне, достаточно велико, чтобы делать выводы о типичности карьерных сценариев, реализуемых в конкретной организации. Указанные обстоятельства стали основанием выбора больших компаний в качестве базы исследования.

В настоящем исследовании использованы данные, полученные методом включенного наблюдения при реализации программ развития работников, которых организация на основании существующей в ней системы оценки компетенций считает работниками с высоким потенциалом. Исследование проведено в двух организациях, обладающих сходными организационно-структурными характеристиками, но относящихся к различным бизнес-сферам: телекоммуникациям и ритейлу. Выбор компаний обусловлен их принадлежностью к крупным российским компаниям, имеющим традиционную структуру персонала с большим числом линейных ра-

ботников массовых профессий и, в силу этих обстоятельств, развернутую систему управления человеческими ресурсами. Характеристики компаний, работники которых изучаются в исследовании, приведены в Приложении 1.

Для эмпирического исследования были сформулированы следующие базовые исследовательские вопросы:

- оказывают ли влияние характеристики карьерных компетенций работников с высоким потенциалом на их карьерное продвижение;
- какие именно карьерные сценарии формируются в компаниях при реализации программы развития талантливыми сотрудниками;
- являются ли эти сценарии показателями развития карьерного капитала работников с высоким потенциалом?

Кроме того, были сформулированы два вопроса для сравнительного анализа выбранных компаний:

- оказывает ли влияние стратегия компании на карьерные сценарии талантливых работников;
- является ли организационно-структурное сходство компаний основанием для сходства карьерных сценариев талантливых работников?

В исследовании использовались следующие данные об участниках программ развития талантов: характеристики «на входе» (пол, возраст, должность участника на момент зачисления в программу), содержательный результат участия в программе (характеристики авторского проекта) и карьерный шаг в течение года после окончания программы. Авторский проект — результат участия работников в программе развития талантов. Участники программы разрабатывали проекты изменений в организации (организационных, технологических, управленческих и т. п.), создавали рабочие группы по их реализации и представляли эти проекты (как правило, частично реализованные) топ-менеджменту компании. Проекты оценивались топ-менеджментом (по критериям,

представленным в Приложении 2 и отражающим представления компаний о характеристиках приветствуемых карьерных компетенций). Эти оценки (наряду с перечисленными объективными характеристиками авторов проектов) использовались в эмпирическом исследовании для построения регрессионной модели и проведения кластерного анализа. Критерии оценки интеллектуальных и коммуникативных карьерных компетенций работника изложены в Приложении 2.

Из критериев, предложенных экспертами руководителям высшего звена компаний, четыре были отнесены к категории «понимаю, как» (интеллектуальные карьерные компетенции) и один — к категории «понимаю, с кем» (коммуникативные карьерные компетенции). Категория карьерных компетенций «понимаю, зачем» (мотивационные компетенции) была исключена из исследования: прохождение всех этапов программы развития талантов (начиная с согласия участия до реализации авторского проекта) является признаком высокой устойчивой мотивации. Из выборки были исключены те работники, которые отказались от участия в программе, покинули компанию или добровольно вышли из программы до ее завершения.

В исследовании использованы данные 120 работников телекоммуникационной компании (83 мужчины, 37 женщин, возраст — от 24 до 42 лет) и 109 работников компании ритейла (63 мужчины, 46 женщин, возраст — от 26 до 43 лет), занимающих должности специалистов и линейных руководителей несамостоятельных и обособленных подразделений.

## РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

### Карьерные компетенции и карьерное продвижение

С целью получения ответа на основные вопросы исследования, отдельно для каждой компании были построены регрессионные

модели зависимости карьерного продвижения от индивидуальных характеристик работников, включенных в программу развития талантов (табл. 1–2). Карьерное продвижение оценивалось как разность между управленческим уровнем (рангом) должности, которую занял работник через 1 год после окончания программы, и рангом должности, в которой он вступил в эту программу.

Регрессионные уравнения имели следующий общий вид:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \dots + \beta_m X_m + \varepsilon,$$

где  $Y$  — зависимая переменная карьерного продвижения;  $X_1, X_2, X_3, \dots, X_m$  — независимые переменные (пол работника; возраст работника; управленческий уровень должности, в которой работник вступил в программу; оценки авторского проекта (интеллектуальные компетенции), а также характеристика рабочей группы проекта (коммуникативные компетенции)) — описание переменных представлено в Приложении 2;  $\beta$  — соответствующие коэффициенты;  $\varepsilon$  — случайная ошибка.

В итоговые модели вошли только те переменные, коэффициенты которых оказались статистически значимыми.

В результате оценивания были получены качественные регрессионные модели с достаточно высокими коэффициентами детерминации (0,408 — для телекоммуникационной компании и 0,279 — для компании-ритейлера). Наряду с высоким коэффициентом детерминации зафиксирована выраженная связь карьерного продвижения и карьерных компетенций, а также связь карьерного продвижения с такими характеристиками работников, как пол и возраст.

Проведенный эмпирический анализ позволяет дать частный ответ на исследовательский вопрос о роли карьерных компетенций в карьерном продвижении. Высокое положительное значение коэффициента для коммуникативных компетенций, в отличие

Таблица 1

## Результаты регрессионного анализа: телекоммуникационная компания

Сводка по модели*							
$R$ (коэффициент корреляции)	$R^2$ (коэффициент детерминации)	Скорр. $R^2$	Стандартная ошибка оценки	Критерий Дарбина — Уотсона			
0,654	0,428	0,408	0,626	2,162			
Дисперсионный анализ (ANOVA)*							
Модель	Сумма квадратов отклонений (SS)	Степень связности	Средний квадрат (MS)	F-критерий	p-value		
Регрессия**	33,712	4	8,428	21,500	0,000		
Остаток	45,080	115	0,392				
Итого	78,792	119					
Результаты регрессионного анализа							
	Нестандартизованные коэффициенты		Стандартизованный коэффициент	t-критерий	p-value	Статистика коллинеарности	
	$\beta$ -коэффициент	Стандартная ошибка	$\beta$ -коэффициент			Допуск	VIF
Константа	-1,480	0,433		-3,415	0,001		
Коммуникативные компетенции	0,072	0,012	0,432	5,846	0,000	0,912	1,096
Возможность тиражирования проекта	0,220	0,057	0,279	3,824	0,000	0,934	1,071
Пол	0,354	0,125	0,202	2,835	0,005	0,980	1,020
Возраст	0,027	0,012	0,156	2,200	0,030	0,991	1,009

Примечания: \* зависимая переменная: карьерное продвижение;

\*\* предикторы: константа, коммуникативные компетенции, возможность тиражирования проекта, пол, возраст.

от незначимых коэффициентов интеллектуальных компетенций, не вошедших в итоговые модели, свидетельствует о том, что именно этот компонент карьерных компетенций является определяющим во внутриорганизационном продвижении. Интеллектуальный компонент также важен, но его влияние на карьерные перемещения не столь очевидно. В итоговые модели вошла только одна переменная, отражающая интеллектуальные компетенции, а именно «возможность тиражирования проекта». «Возможность тиражирования проекта» — это характеристика, показы-

вающая, что работник предложил решение типовой задачи, с которой сталкиваются различные подразделения, как правило реализующие одну и ту же функцию на разных территориях. Такие задачи возникают из-за необходимости адаптации компании к неожиданным и разнородным факторам среды [Smith, Fischbacher, 2009], а их решение обеспечивает гибкость компаний и устойчивость в условиях гиперконкуренции и неопределенности. Способность работника к решению неожиданно возникающих задач, значимых для многих типовых подразделений компании, назы-

Таблица 2

## Результаты регрессионного анализа: компания-ритейлер

Сводка по модели*							
$R$ (коэффициент корреляции)	$R^2$ (коэффициент детерминации)	Скорр. $R^2$	Стандартная ошибка оценки	Критерий Дарбина — Уотсона			
0,547	0,299	0,279	0,582	1,971			
Дисперсионный анализ (ANOVA)*							
Модель	Сумма квадратов отклонений (SS)	Степень связности	Средний квадрат (MS)	F-критерий	p-value		
Регрессия**	15,177	3	5,059	14,947	0,000		
Остаток	35,538	105	0,338				
Итог	50,716	108					
Результаты регрессионного анализа							
	Нестандартизованные коэффициенты		Стандартизованный коэффициент	t-критерий	p-value	Статистика коллинеарности	
	$\beta$ -коэффициент	Стандартная ошибка	$\beta$ -коэффициент			Допуск	VIF
Константа	-0,365	0,114		-3,193	0,002		
Коммуникативные компетенции	0,056	0,013	0,358	4,211	0,000	0,921	1,086
Возможность тиражирования проекта	0,186	0,058	0,272	3,212	0,002	0,929	1,077
Пол	0,275	0,114	0,199	2,405	0,018	0,975	1,025

Примечания: \* зависимая переменная: карьерное продвижение;

\*\* предикторы: константа, коммуникативные компетенции, возможность тиражирования проекта, пол.

вается «острой контекстностью» и является существенным признаком карьерных компетенций [Kutz, 2011]. Проведенное исследование показало важность контекстной ориентации работников и готовность компаний продвигать тех, кто ее проявляет.

Модели подтверждают теоретические предположения относительно нацеленности компаний на поиск талантов, ориентированных на организационный и бизнес-контекст, а не просто работников, обладающих высоким потенциалом. Результат решения контекстных задач — это, как правило, быстро распространяющиеся инновации,

которые становятся организационными институтами, как только получают легитимацию. Результаты оценки регрессионных моделей показывают, что исследованные компании обеспечивают эту легитимацию дважды: сначала — через признание проекта адекватным организационным условиям и поддержку его реализации, затем — посредством карьерного продвижения, предоставляя авторам таких решений новый управленческий статус.

Если в целом связь карьерного продвижения работников с карьерными компетенциями ожидаема, то влияние характеристик пола и возраста на внутриорганизационное

продвижение требует дополнительных комментариев.

Для телекоммуникационной компании относительная связь карьеры и пола работника может быть объяснена тем, что большая часть должностей, занимаемых в этой компании женщинами, относится к вспомогательным и обслуживающим подразделениям, не обеспечивающим стратегическое развитие компании. Следовательно, карьерное преимущество работников-мужчин может обуславливаться структурой персонала, определяемой структурой функций. Обнаружение значимости гендерного фактора для компанииритейлера выглядит неожиданным, так как ритейл (и торговля в целом) является сферой традиционно женской занятости. В этом случае приоритет мужской карьеры над женской вступает в противоречие со структурой персонала. Следовательно, сходство приоритетов в карьерном продвижении мужчин выступает скорее не как организационный, а как более общий фактор. Организационная поддержка мужской карьеры, обнаруженная нами, соответствует данным относительно общемировых трендов и специфики компаний, действующих на территории стран с развивающейся экономикой [Metz, Tharenou, 2001].

Незначительное влияние фактора возраста, выявленное только для телекоммуникационной компании, получило интерпретацию при дальнейшей статистической обработке данных, о чем речь пойдет далее.

Наиболее интересным оказалось совпадение итоговых моделей как по перечню включенных предикторов, так и по сходству их статистических характеристик. Тот факт, что получены модели, обладающие такой степенью сходства, может свидетельствовать о наличии общего тренда карьерного продвижения в крупной российской компании вне зависимости от сферы бизнеса, к которой она принадлежит. Кроме того, данный результат позволяет точнее понять, как именно на практике реализуется общая ориентация бизнеса на поиск

талантов с особыми характеристиками, выявленная ранее (см.: [Мондрус, 2016]).

## Талант и карьерное лидерство

На следующем этапе для ответа на поставленные вопросы исследования был применен однофакторный дисперсионный анализ (метод Варда), позволивший выделить специфические кластеры — по два для каждой компании. Различие между выделенными в компаниях кластерами оценивалось посредством дисперсионного анализа (ANOVA). Были получены высокие значения критерия Фишера при уровне значимости в диапазоне от 0,000 до 0,003 по большинству показателей, используемых в исследовании. Содержательно кластеры различаются между собой показателем должности, которую занял работник определенного возраста в течение года после программы, в соотношении с характеристиками его карьерных компетенций (табл. 3). Нами выделены кластеры «Карьерный лидер» и «Карьерный аутсайдер». В отличие от карьерных лидеров, получающих продвижение, карьерные аутсайдеры по результатам программы выявления и развития талантов остаются на прежних должностях, их карьера останавливается или даже идет в обратном направлении за счет понижения в должности или изменения ее организационного статуса.

Обнаружено, что характеристики карьерных лидеров и карьерных аутсайдеров различаются в зависимости от того, к какой возрастной группе они принадлежат и в какой компании они работают (рис. 1–2). Также выявлено, что работники с наиболее выраженными карьерными компетенциями, которые могут быть отнесены к категории талантов, не во всех возрастных подгруппах являются карьерными лидерами.

В телекоммуникационной компании выделены три возрастные группы, различающиеся между собой по сценариям карьеры, предложенной для них (рис. 1).

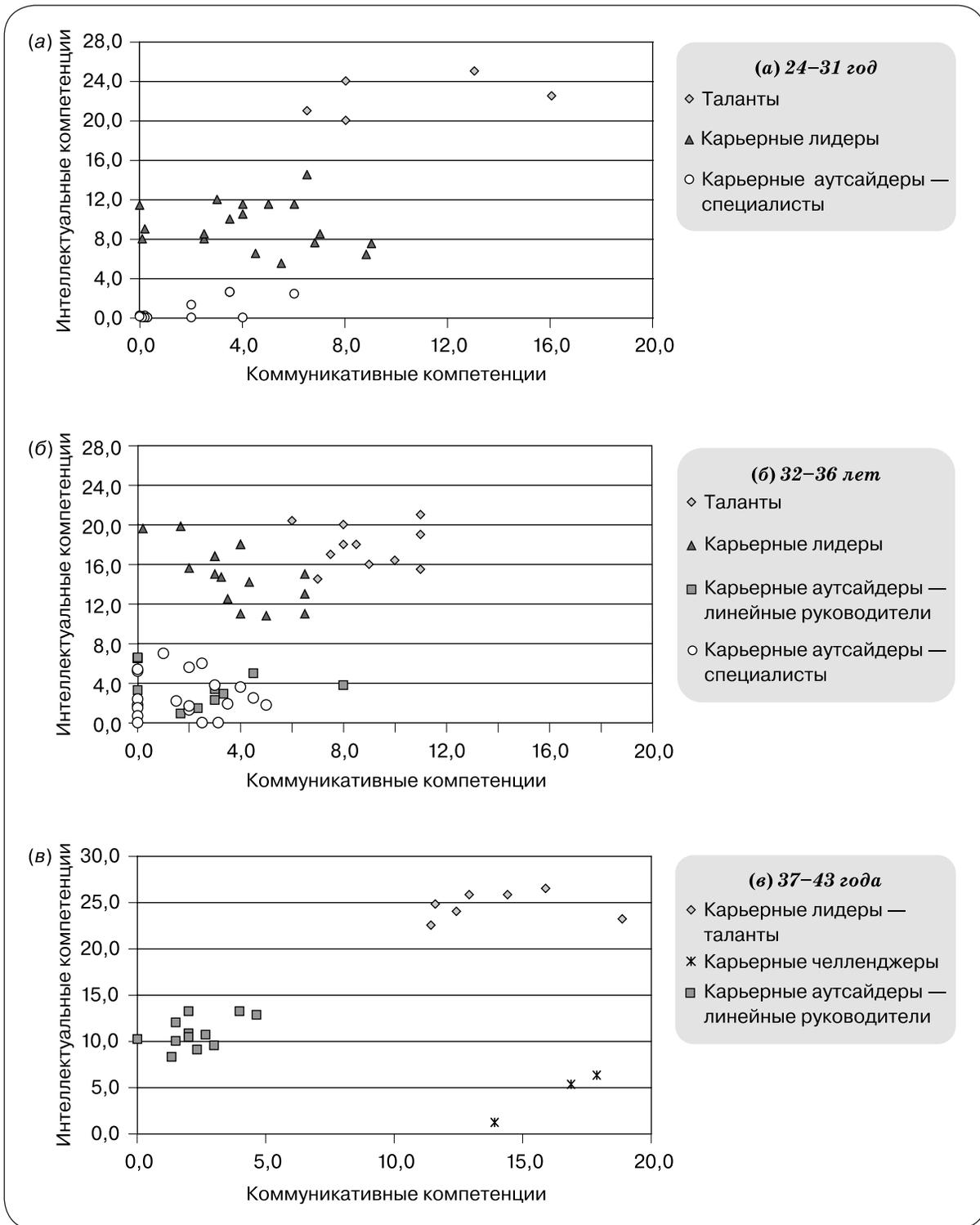


Рис. 1. Карьерные перспективы возрастных групп в соответствии с характеристиками карьерных компетенций: телекоммуникационная компания

Таблица 3

## Характеристики выделенных кластеров

Кластер	Карьерные лидеры			Карьерные аутсайдеры		
	Характеристики	N	% мужчин	% женщин	N	% мужчин
Телекоммуникационная компания	37	80,3	19,7	83	56,6	44,4
Компания-ритейлер	21	76,2	23,8	88	53,4	46,6

В возрасте 24–31 года работник, выбранный для участия в программе развития талантов, должен подтвердить свои интеллектуальные и коммуникативные компетенции. Низкие показатели сразу относят работника этого возраста к категории карьерных аутсайдеров. Остальные (в том числе таланты) в равной степени получают карьерное продвижение. Для работников других возрастных категорий механизм формирования карьерного сценария тот же, однако показатели интеллектуальных компетенций, необходимых для развития карьеры, существенно возрастают.

В возрасте 37–43 лет у работников появляется альтернативный карьерный сценарий. Он реализуется для специалистов, имеющих такие же высокие показатели коммуникативных компетенций, как и у талантливых работников этой возрастной группы. Данный сценарий назван нами «карьерный челлендж». Это — своеобразная компенсация предшествующей карьерной задержки взрослым сотрудникам, долго находившимся в позиции специалистов. Именно в программе выявления и развития талантов компания оценила их ярко выраженные коммуникативные компетенции, ранее не воспринимавшиеся как организационная ценность, и возместила предшествующую карьерную остановку их продвижением на позиции линейных руководителей, т. е. сразу на два или даже три должностных ранга. Иными словами, сценарий карьерного челленджа — это перспектива для тех специалистов более молодого возраста,

которые оказались в категории карьерных аутсайдеров в своих возрастных группах, имея средние по выраженности карьерные компетенции.

Общая модель карьерного развития работников телекоммуникационной компании, выявленная в исследовании, носит ярко выраженный поступательный характер. Карьерные компетенции, продемонстрированные работниками с высоким потенциалом, способствуют их карьерному росту. Однако этот рост существенно связан с возрастом работников, а сам механизм карьерного продвижения выглядит как механизм «преодоления планки», представленной для каждого возраста конкретной категорией должностей. Преодоление обеспечивается определенным соотношением интеллектуальных и коммуникативных компетенций или яркой выраженностью хотя бы одной категории этих компетенций.

Соответственно, в телекоммуникационной компании выделены три основных карьерных сценария: карьерное лидерство в своей возрастной группе, карьерное аутсайдерство в своей возрастной группе и карьерный челлендж, характерный только для старшей возрастной группы.

Иная картина дифференциации карьерных перспектив обнаружена в компании-ритейлере (рис. 2). В данной компании обнаружено иное сочетание выделенных ранее карьерных сценариев.

Первый сценарий касается специалистов в возрасте 26–36 лет. Они (даже отнесенные к категории талантов) не получают

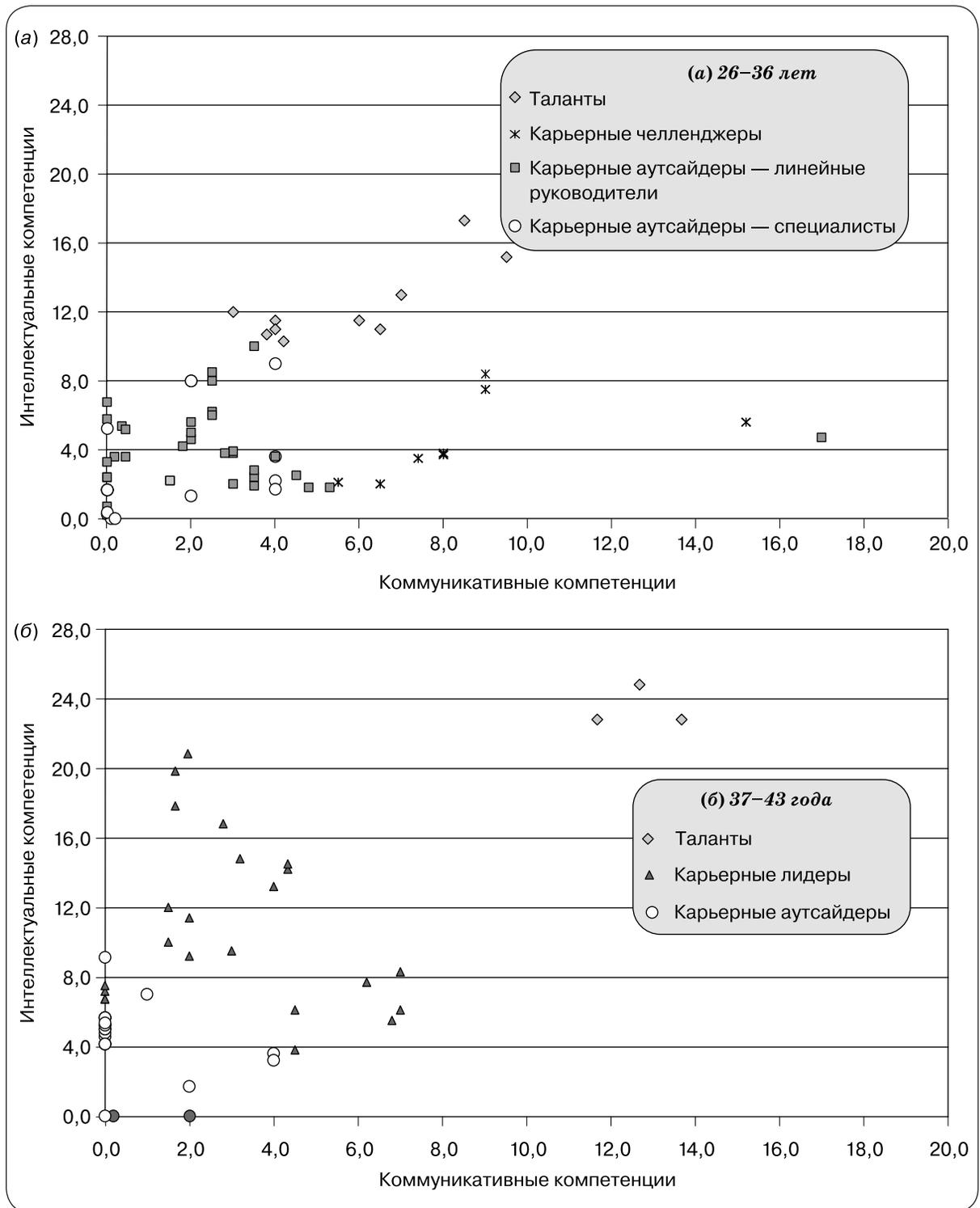


Рис. 2. Карьерные перспективы возрастных групп в соответствии с характеристиками карьерных компетенций: компания-ритейлер

карьерного продвижения в том случае, если уже находятся на должностях линейного менеджмента. Фактически компания подтвердила адекватность ранее произведенных кадровых перемещений, оставляя этих высокопотенциальных работников на ранее занятых ими должностях. Таким образом, несмотря на высокие характеристики компетенций, эти работники оказываются в позиции карьерных аутсайдеров.

Второй сценарий — карьерный челлендж — в отличие от телекоммуникационной компании касается представителей более молодой возрастной группы (26–36 лет). Это быстрый карьерный рост с позиции младшего специалиста до позиции линейного руководителя для носителей ярко выраженных коммуникативных компетенций, подтверждаемых средними показателями интеллектуальных компетенций.

Третий сценарий — «преодоление планки», или сценарий карьерного лидерства, — характерен только для старшей возрастной группы (37–43 года). В его рамках карьерное продвижение преодолевает рубеж должностей линейного менеджмента. При этом характерно, что это преодоление в старшем возрасте обеспечивается в том числе и таким соотношением интеллектуальных и коммуникативных компетенций, которые оказываются недостаточными для подобного преодоления должностного рубежа в более молодом возрасте.

Таким образом, в компании-ритейлере выявлены признаки блокирования карьеры талантливых работников в возрасте до 37 лет. Оказывая им карьерную поддержку в пределах должностей линейного менеджмента, компания не стремится продвигать их карьеру дальше, в область среднего менеджмента. Такая задержка карьеры на линейном уровне может быть объяснена тем, что стратегия компании заключается в постоянном наращивании числа обособленных подразделений (гипермаркетов, супермаркетов, распределительных центров). Территориальная экспансия создает условия быстрого карьер-

ного развития в границах обособленного подразделения, но не обеспечивает дальнейшего карьерного роста. Ограничивая карьеру специалистов с высоким потенциалом пределами обособленных подразделений и задерживая этих специалистов на должностных позициях, имеющих высокое тактическое значение для развития компании, организация создает ограничения развитию карьерного капитала этих работников, так как характеристики их карьерных компетенций позволяют претендовать на должности более высокого уровня.

Полученные данные в целом подтверждают предположение о том, что конвертация карьерных компетенций во внутриорганизационное продвижение существенно зависит от характеристик компании. Однако, несмотря на сходство, подтверждающее общий тренд организационной поддержки работников с высоким потенциалом, компании по-разному распоряжаются этим потенциалом. Различия заключаются в том, что компании формируют особые сценарии поддержания или блокировки карьеры работников, не только обладающих потенциалом, но и проявляющих признаки талантов. В то же время обнаружены и общие для обеих компаний тренды. Они заключаются в неявном приоритете мужских карьер над женскими и в зависимости от должностного уровня, на котором возможно блокирование карьеры, от возраста работника.

## ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ

### Карьерные сценарии и риски участников программы развития талантов

Результаты исследования демонстрируют, что содержательные различия организационных моделей карьерного продвижения обусловлены особенностями организационной стратегии. Фактически организация формирует особые сценарии карьеры для работников, обладающих высоким потен-

циалом, определяя позиции, в которых таланты наиболее востребованы.

Так, для телекоммуникационной компании оказалось важным поэтапно выявлять самых талантливых, постепенно продвигая их от позиций специалистов до позиций менеджеров среднего звена. Можно сказать, что в этой организации позиции линейного управления являются «тренировочными», и на них останавливаются те работники, которые не могут продемонстрировать компетенции высокого уровня развития, а талантливые работники продвигаются дальше.

В то же время результаты исследования показывают, что участие в программе развития талантов, с одной стороны, представляет работнику возможность быстрого наращивания его карьерного капитала (особенно в случае карьерных челленджеров), а с другой — несет с собой и риск его утраты. Для 10% участников из телекоммуникационной компании программа закончилась с отрицательным результатом. Продемонстрировав низкий уровень карьерных компетенций, выраженный в неспособности сформулировать проектное предложение и инициировать изменения, эти работники оказались перемещенными на второстепенные должности, не предполагающие возможности карьерного роста даже в отдаленной перспективе, или понижены в статусе, т. е. стали обладателями обратной карьеры. Таким образом, они потеряли накопленный ранее карьерный капитал, чего не произошло с теми, кто не участвовал в программе развития талантов. Эти работники не были заранее предупреждены о такой перспективе и переживали происходящее как нарушение психологического контракта или нечестную игру со стороны организации. Фактически компания провела естественный эксперимент по выявлению риска участия в подобных мероприятиях. Также важным фактом стало то обстоятельство, что 7% участников программы, отнесенных к талантам на основании их компетенций, убедившись в обоснованности карьерных притязаний, по-

кинули компанию и предпочли внешнюю карьеру. Этот факт подтверждает готовность талантливых работников к использованию своего карьерного капитала в модели безграничной карьеры [Biron, Eshed, 2017], а также указывает на важность рассмотрения технологий управления талантливыми работниками с позиции концепции заинтересованных сторон.

Для компании-ритейлера основной карьерный тренд заключается в поиске и удержании талантливых работников на позициях линейных руководителей. Выявляя талантливых работников, компания ограничивает их развитие должностью руководителя линейного подразделения. Лишь единицы способны преодолеть этот барьер, а критерием является сочетание зрелого возраста и высоких показателей компетенций. Для работников этой компании определены два типа риска. Первый из них имеет схожесть с риском работников телекоммуникационной компании. Он выражен в том, что 7% участников программы развития талантов оказались обладателями низкого потенциала, что было ярко продемонстрировано на всех этапах реализации программы. Этим работникам пришлось выбирать между низким статусом предложенных им должностей и уходом из компании на аналогичные должности в надежде развивать свою карьеру дальше.

Второй риск заключается в том, что обладатели высокого потенциала, талантливые работники, оказываются перед выбором между остановленной карьерой, но устойчивой позицией, подтвержденной признанием в своей компании, и перспективой развития внешней карьеры. Как показали глубинные интервью, это становится источником повышенного стресса, о котором работники не задумывались до участия в программе развития талантов. Фактически эти работники впервые оказались в ситуации осознания механизмов формирования карьерного капитала, но это произошло после того, как основные этапы программы были завершены.

### **Удержание талантов: карьерный сценарий и организационная задача**

Приведенное исследование подтверждает основное положение концепции карьерного капитала о карьерных компетенциях как его предикторах [Arthur, Inkson, Pringle, 1999]. Полученные данные позволяют обнаружить механизм конвертации карьерных компетенций во внутриорганизационную карьеру, обеспечиваемый практиками управления талантами. Конкретные карьерные сценарии, предлагаемые организацией, сопровождаются формированием рисков как для работников с недостаточно выраженными компетенциями, так и для работников с высоким потенциалом. Блокирование или обратное течение карьеры негативно влияет на карьерный капитал и ставит работника перед сложным выбором. Только карьерное лидерство как сценарий обеспечивает рост карьерного капитала, но, как показывают результаты исследования, даже этот сценарий несет для организации риски потери лояльности среди поддерживаемых талантливых работников. Данный результат позволяет расширить модель управления талантами Р. Шулера «5 S» [Schuler, 2015] за счет прояснения способов и результатов влияния практик управления талантами на интересы работника. Использование метода анализа среднесрочной внутриорганизационной карьеры позволило содержательно раскрыть одно из звеньев указанной модели. Этот результат вносит теоретический вклад, демонстрируя необходимость развития персонального фокуса концепции управления талантливыми сотрудниками.

Три карьерных сценария, обнаруженных в ходе исследования, показывают, что понятие «удержание», используемое концепцией управления талантливыми сотрудниками, имеет по крайней мере две интерпретации. Первая — мотивационная,

рассмотренная в большинстве известных работ, — заключается в поддержке готовности талантливого работника работать в конкретной организации. Вторая, выявленная в настоящем исследовании, — технологическая — состоит в стремлении организации задержать работника с выраженными карьерными компетенциями на позиции, для которой эти компетенции являются избыточными. Речь идет именно о блокировании карьеры талантливых работников на позициях линейного менеджмента, что в наибольшей степени, по результатам исследования, оказалось характерным для компании из сферы ритейла.

Потребность организации в мотивационном удержании талантов может рассматриваться как одно из следствий применяемых практик работы с талантами, в которых проблемы взаимных интересов заранее не обсуждены и не урегулированы. Как следует из материалов глубинных интервью с работниками компании-ритейлера, блокирование карьеры особенно остро переживается теми из них, кто пошел навстречу компании и занял должность, несущую дополнительные издержки (переезд в другой город или переход в нежелательную позицию). Обострение таких переживаний может быть объяснено нарушениями психологического контракта между компанией и работником.

Выявленные карьерные сценарии и риски, связанные с их реализацией, вносят вклад в раскрытие одной из сторон социально-трудовых отношений, актуализирующейся в ходе реализации практик управления талантливыми сотрудниками. Технологии работы с талантами должны соответствовать принципам честной игры, компаниям следует демонстрировать внимание к интересам работников с высоким потенциалом. Постоянное согласование взаимных интересов компании и талантливого работника возможно посредством регулярного проведения карьерных бесед. Эти беседы, проясняя взаимные ожидания, позволяют перезаключить психоло-

гический контракт перед каждым этапом реализации цикла управления талантливыми сотрудниками. Как показывает исследование, проведенное в крупной нефтяной компании [Veettil, Al Mehairbi, 2015], на каждом этапе этого цикла у таких бесед будут разная структура и специфическое содержание.

В целом результаты исследования позволяют пролить свет и на такой важный аспект менеджмента талантов, как этическая сторона взаимоотношений компании и работника. В рамках концепции управления талантливыми сотрудниками этот аспект еще не имеет должного освещения (можно сослаться лишь на одну работу, целиком посвященную данному вопросу [Swales, 2013]).

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Данные, полученные в исследовании, подтверждают положение о том, что организационное представление о талантах в целом способствует внутриорганизационному продвижению работников с высоким потенциалом. Однако механизмы, обеспечивающие это продвижение, носят нелинейный характер. Прежде всего подтвержден тезис том, что представления о талантах являются контекстно обусловленными, а карьерные перспективы для талантливых работников — заданными стратегией развития организации. Исследование показывает, что сценарии внутриорганизационного продвижения связаны с выявлением той конкретной ценности, которую несет в себе работник с высоким потенциалом. Меритократический посыл технологий управления талантами корректируется вызовами как внешней, так и внутренней среды. Выявлен не только факт связи технологий управления талантами с факторами организационного контекста, но и конкретная форма этой связи. Она заключается в стремлении компаний продвинуть и удержать высокопотенциальных

работников в рамках тех трудовых постов, которые представляются компании наиболее значимыми со стратегической и тактической точки зрения. Этим и обусловлена специфика карьерных сценариев, характерных для конкретной компании.

Также исследование показало, что, стимулируя проявления карьерных компетенций, актуализируя вовлеченность персонала, компании активно влияют на формирование карьерного капитала работников. Это влияние выражено в быстрой конвертации карьерных компетенций в карьерное продвижение одних работников и в блокировании карьеры и обесценивании ранее накопленного карьерного капитала других работников. Представляется, что обнаруженный феномен блокирования карьеры как эффект программы развития талантов необходимо исследовать подробнее, так как в литературе он не обсужден. Термин «удержание», используемый в рамках концепции управления талантливыми сотрудниками, не в полной мере раскрывает суть отношений между работником и компанией. Привлечение методологического аппарата концепции заинтересованных сторон оказывается в этом смысле наиболее продуктивным.

Несомненно, представленное исследование не может претендовать на обобщения как с точки зрения рассмотрения российской специфики, так и с точки зрения выявления отраслевых трендов. Тем не менее использование материалов включенного наблюдения показывает, что и у специалистов по управлению человеческими ресурсами, и у исследователей имеются возможности обнаружить в практиках управления талантами множество ресурсов для уточнения направленности этих практик. Их рассмотрение с позиций концепции заинтересованных сторон позволит избежать неэффективных затрат, а развитие инструментов перезаключения психологического контракта позволит снизить те риски участников программ развития талантов, которые выявлены в данном исследовании.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

## Приложение 1

**ХАРАКТЕРИСТИКИ КОМПАНИЙ,  
НА БАЗЕ КОТОРЫХ ПРОВЕДЕНО ИССЛЕДОВАНИЕ**

Характеристика	Критерий	Телекоммуникационная компания	Компания-ритейлер
1	2	3	4
Общие характеристики компании/ бизнеса	Страна происхождения бизнеса	РФ	РФ
	Год основания	1993 г.	1996 г.
	Присутствие на территории РФ	Во всех регионах	В большинстве регионов
	Тип бизнеса	Производственно-сервисная компания	Производственно-сервисная компания
	Статус на отраслевом рынке	Лидер по числу клиентов/сетей	Лидер по темпам роста торговых площадей
	Макроконтекст	Насыщение рынка базовых продуктов, технологическая конкуренция	Падение покупательского спроса, маркетинговая конкуренция
	Стратегия развития	Расширение линейки предложений клиентам	Территориальная экспансия
Структурные характеристики компании	Численность работников, человек	18 000	45 000
	Линейный персонал/старшие специалисты и руководители, %	63/37	68/32
	Структура управления	Линейно-дивизиональная	Линейно-дивизиональная
	Число уровней управления	9	9
	Гендерная структура, мужчины/женщины, %	65/35	28/72
Особенности программы развития талантов	Старт программы и ее пролонгация	С 2014 г. по наст. время	С 2016 г. по наст. время
	Число участников в год, человек	130	110
	Должностной статус участников	Специалисты/ линейные руководители	
	Отбор участников	По корпоративной модели компетенций	
	Эксперты, осуществляющие отбор	Специалисты по управлению персоналом, руководители разных уровней	
	Принятие решения об участии	Рекомендация непосредственного руководителя, заявление работника	

Окончание прил. 1

1	2	3	4
	Структура программы	Отбор — Обучение — Защита проектов — Кадровые назначения	
	Продолжительность цикла программы	1 год	
	Характер обучения	Проектно-ориентированное	
	Объем обучения	Профессиональная переподготовка	
	Тип программы	Модульная	
	Результат	Реализованный проект	

Приложение 2

### КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ КАРЬЕРНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ РАБОТНИКОВ, ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ В ИССЛЕДОВАНИИ

В качестве критериев *интеллектуальных карьерных компетенций* («понимаю, как») приняты следующие критерии оценки содержания авторского проекта.

1. Содержание проектного предложения (общая характеристика проекта) (*СП*), отражающее его управленческий предмет (изменение, создание, применение, разработка средства или способа решения проблемы) и новизну подхода. Критерий оценивался по 7-балльной шкале в зависимости от глубины перемен для компании, которые предполагает проект: от изменений локального бизнес-процесса до разработки нового продукта. Оценка «0» выставялась в том случае, если предложение признавалось не соответствующим бизнес-реалиям, нереалистичным по предлагаемым средствам и способам решения или создающим видимость решения при сохранении базовой проблемы.
2. Уровень решения проблемы (*У*) — соотношение содержания решаемой проектом задачи требованиям конкретного должностного уровня. Критерий оценивался по 7-балльной шкале (1–7) в диапазоне «функциональный уровень специалиста — уровень топ-менеджера».

3. Результат (*Р*) — эффект от реализации предложения, оцениваемый по 7-балльной шкале (1–7), — от получения экономии средств подразделения без изменения структуры затрат до формирования нового источника доходов для регионального филиала или компании в целом.

4. Возможность тиражирования (*Т*) — перспектива распространения принципа, реализованного в проекте, на другие подразделения и филиалы компании. Критерий оценивался по 7-балльной шкале (1–7) в диапазоне «тиражирование в пределах самостоятельного подразделения — тиражирование на другие региональные подразделения».

Согласованность оценок, выставленных экспертами индивидуально, определялась с помощью *W*-критерия Кендалла. Показатели согласованности оценок каждого проекта превышают пороговое значение при статистической значимости 0,000 и находятся в пределах от 0,601 до 0,863. Это позволило использовать в исследовании итоговые экспертные оценки, выставленные каждому проекту при его очном обсуждении группой экспертов, предварительно рассматривавших проект.

Так как интеллектуальные компетенции оценивались по четырем показателям, был

предложен интегральный показатель этих компетенций  $I$ , рассчитываемый по формуле (1), предложенной экспертами:

$$I = СП \cdot (0,3У + 0,4Р + 0,3Т). \quad (1)$$

Значение показателя  $I$  выше 0,0 означает, что проект признан соответствующим общим требованиям и может быть рассмотрен как рабочее предложение.

В исследовании использовался как интегральный показатель  $I$ , так и его составляющие.

*Коммуникативные карьерные компетенции* ( $K$ ) оценивались по показателю характеристик рабочей группы, которую собрал автор проекта для его реализации. Показателем коммуникативных компетенций выступал интегральный показатель характеристики рабочей группы по реализации проекта, определяемый по формуле (2)

$$K = \frac{\sum_{k=1}^n (k \cdot Mg_k)}{m}, \quad (2)$$

где  $n$  — число уровней иерархии в организации;  $m$  — уровень должности автора проекта (в диапазоне от 1 до 3);  $Mg_k$  — число работников  $k$ -го уровня, включившихся в проектную группу.

Размер рабочей группы не превышал 12 работников, при этом непосредственные подчиненные автора проекта, включенные в его рабочую группу, не учитывались при оценке характеристик этой группы, так как подчиненные действуют в рамках формальных отношений. Следовательно, значение показателя  $K$  выше 1,0 свидетельствует о том, что автор проектной идеи собрал команду, в которую включены специалисты или руководители, имеющие должностной статус не ниже статуса автора. Значение  $K$ , равное 0,0, означает, что автор не собрал команду для реализации своей идеи и рассчитывает на то, что вышестоящие руководители обеспечат ее выполнение, отдав соответствующие распоряжения линейным работникам.

## ЛИТЕРАТУРА НА РУССКОМ ЯЗЫКЕ

Дымарская О. Я. 2014. Объект управления талантами в российских организациях: сравнительный анализ представлений заинтересованных сторон. *Организационная психология* 4 (2): 6–28. [Электронный ресурс]. <http://orgpsyjournal.hse.ru/> (дата обращения: 23.09.2017).

Иншаков О. В. 2010. Институтация и институт: проблемы категориальной дифференциации и интеграции. *Экономическая наука современной России* (3): 8–26.

Кабалина В. И., Мондрус О. В. 2017. Факторы управления талантами в компании: кон-

текстный подход. *Вестник С.-Петербургского ун-та. Серия Менеджмент* (2): 268–298.

Латуха М. О., Селивановских Л. В. 2016. Межстрановые особенности управления талантливыми сотрудниками в ИТ-компаниях из стран с развивающимися рынками. *Вестник С.-Петербургского ун-та. Серия Менеджмент* (3): 54–81.

Мондрус О. В. 2016. Теоретические и практические дилеммы управления талантами в организации. *Вестник Омского университета. Серия Экономика* (3): 115–124.

## REFERENCES IN LATIN ALPHABET

Arthur M. B., Inkson K., Pringle J. K. 1999. Turning career competencies into career capital. Chapter in: Arthur M. B., Ink-

son K., Pringle J. K. *New Careers. Individual Action and Economic Change*. Sage: London.

- Becker B. E., Huselid M. A., Beatty R. W. 2009. *The Differentiated Workforce: Transforming Talent into Strategic Impact*. Harvard Business School Publishing: Boston, MA.
- Biron M., Eshed R. 2017. Gaps between actual and preferred career paths among professional employees: Implications for performance and burnout. *Journal of Career Development* 44 (3): 224–238.
- Brunstein J., Bertossi H. S., de Araújo Amaro R. 2016. Competencies for a fair play in organizations: A phenomenographic analysis of managers' conceptions. *Brazilian Business Review* 13 (2): 105–134.
- Burgess C. 2013. Factors influencing middle managers' ability to contribute to corporate entrepreneurship. *International Journal of Hospitality Management* 32: 193–201.
- Burke L. A. 1997. Developing high-potential employees in the new business reality. *Business Horizons* 40 (2, March–April): 18–24.
- Cappelli P., Keller Jr. 2014. Talent management: Conceptual approaches and practical challenges. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 1: 305–331.
- Claussen J., Grohsjean Th., Luger J., Probst G. 2014. Talent management and career development: What it takes to get promoted. *Journal of World Business* 49 (2): 236–244.
- Collings D. G., Mellahi K. 2009. Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review* 19 (4): 304–313.
- DeFillippi R. J., Arthur M. B. 1994. The boundary-less career: A competency-based perspective. *Journal of Organizational Behavior* 15 (4): 307–324.
- De Vos A., Dries N. 2013. Applying a talent management lens to career management: The role of human capital composition and continuity. *International Journal of Human Resource Management* 24 (9): 1816–1831.
- Dickmann M., Doherty N. 2008. Exploring the career capital impact of international assignments within distinct organizational contexts. *British Journal of Management* 19 (2): 145–161.
- Dickmann M., Doherty N. 2010. Exploring organizational and individual career goals, interactions, and outcomes of developmental international assignments. *Thunderbird International Business Review* 52 (4): 313–324.
- Dutton J. E., Ashford S. J., O'Neill R. M., Lawrence K. A. 2001. Moves that matter: Issue selling and organizational change. *Academy of Management Journal* 44 (4): 716–736.
- Fenton-O'Creevy M. 2000. Middle management resistance to strategic change initiatives: Saboteurs or scapegoats? In: Flood P. C., Dromgoole T., Carroll S. J., Gorman L. (eds). *Managing Strategy Implementation*. Blackwell Publishers: Oxford; 152–167.
- Fleisher C., Khapova S. N., Jansen P. G. W. 2014. Effects of employees' career competencies development on their organizations: Does satisfaction matter? *Career Development International* 19 (6): 700–717.
- Forrier A., Sels L., Stynen D. 2009. Career mobility at the intersection between agent and structure: A conceptual model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 82 (4): 739–759.
- Foster C. L. 2015. Managing the flow of talent through organizations — A boundary-less model. *Development and Learning in Organizations: An International Journal* 29 (1): 15–19.
- Freeman R. E., Martin K., Parmar B. 2007. Stakeholder capitalism. *Journal of Business Ethics* 74 (4): 303–314.
- Gableta M., Bodak A. 2014. Employee interests in the light of human resource management concepts. *Management* 18 (1): 9–20.
- Heilmann P. 2011. The dialectics between boundaryless career and competence development findings among Finnish ICT and paper managers. *International Journal of Human Resource Management* 22 (1): 181–196.
- Hodgkinson G. P., Sparrow P. R. 2002. *The Competent Organization: A Psychological*

- Analysis of the Strategic Management Process*. Open University Press: Philadelphia.
- Höglund M. 2012. Quid pro quo? Examining talent management through the lens of psychological contracts. *Personnel Review* **41** (2): 126–142.
- Iles P., Chuai X., Preece D. 2010. Talent management and HRM in multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers. *Journal of World Business* **45** (2): 179–189.
- Inkson K., Arthur M.B. 2001. How to be a successful career capitalist. *Organizational Dynamics* **30** (1): 48–61.
- Johns G. 2006. The essential impact of context on organizational behavior. *Academy of Management Review* **31** (2): 386–408.
- Kuijpers M. A. C. T., Scheerens J. 2006. Career competencies for the modern career. *Journal of Career Development* **32** (4): 303–319.
- Kutz M. R. 2011. Contextual intelligence: Overcoming hindrances to performing well in times of change. *Developing and Learning in Organizations: An International Journal* **25** (3): 8–11.
- Lepak D. P., Snell S. A. 2002. Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of Management* **28** (4): 517–543.
- Lewis R. E., Heckman R. J. 2006. Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review* **16** (2): 139–154.
- Maitlis S., Sonenshein S. 2010. Sensemaking in crisis and change: Inspiration and insights from Weick (1988). *Journal of Management Studies* **47** (3): 551–580.
- Mellahi K., Collings D. G. 2010. The barriers to effective global talent management: The example of corporate élites in MNEs. *Journal of World Business* **45** (2): 143–149.
- Metz I., Tharenou Ph. 2001. Women's career advancement: The relative contribution of human and social capital. *Group & Organization Management* **26** (3): 312–342.
- Milliken F. J., Morrison E. W., Hewlin P. F. 2003. An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies* **40** (6): 1453–1476.
- Mohrman S. A., Tenkasi R. V., Mohrman A. M. Jr. 2003. The role of networks in fundamental organizational change: A grounded analysis. *Journal of Applied Behavioral Science* **39** (3): 301–323.
- Raksnys A. V., Valickas A., Pilkauskaitė-Valickienė R. 2015. Transformation of career concept and its effect on career management in organizations. *Human Resources Management & Ergonomics* **IX** (2): 117–127.
- Ready D. A., Conger J. A., Hill L. A. 2010. Are you a high potential? *Harvard Business Review* **88** (6): 78–84.
- Rodrigues R., Guest D. E., Budjanovcanin A. 2016. Bounded or boundaryless? An empirical investigation of career boundaries and boundary crossing. *Work, Employment and Society* **30** (4): 669–686.
- Rouleau L., Balogun J. 2011. Middle managers, strategic sensemaking, and discursive competence. *Journal of Management Studies* **48** (5): 953–983.
- Rousseau D. M. 1995. *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. SAGE Publications: Thousand Oaks, CA.
- Schuler R. S. 2015. The 5-C framework for managing talent. *Organizational Dynamics* **50**: 15–25.
- Smart B. D. 2005. *Topgrading. How Leading Companies Win by Hiring, Coaching and Keeping the Best People*. Penguin Group: N. Y.
- Smith D., Fischbacher M. 2009. The changing nature of risk and risk management: The challenge of borders, uncertainty and resilience. *Risk Management* **11** (1): 1–12.
- Sullivan Sh. E., Arthur M. B. 2006. The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility. *Journal of Vocational Behavior* **69** (1): 19–29.
- Swales S. 2013. The ethics of talent management. *Business Ethics: A European Review* **22** (1): 32–46.
- Tansley C. 2011. What do we mean by the term “talent” in talent management? *In-*

- dustrial and Commercial Training* 43 (5): 266–274.
- Tarique I., Schuler R.S. 2010. Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business* 45 (2): 122–133.
- Thunnissen M., Boselie P., Fruytier B. 2013. A review of talent management: ‘Infancy or adolescence?’ *International Journal of Human Resource Management* 24 (9): 1744–1761.
- Torenvlied R., Akkerman A., Meier K.J., O’Toole L.J. Jr. 2013. The multiple dimensions of managerial networking. *American Review of Public Administration* 43 (3): 251–272.
- Van der Heijden B.I. J. M. 2002. Individual career initiatives and their influence upon professional expertise development throughout the career. *International Journal of Training & Development* 6 (2): 54–79.
- Veettil S.K., Al Mehairbi A.M. 2015. *Career Development: Empowering the Business with Talent Management Tools in Effective Career Discussions*. Abu Dhabi International Petroleum Exhibition and Conference, 9–12 November. Abu Dhabi, UAE.
- Zenger J., Folkman J. 2017. Companies are bad at identifying high-potential employees. *Harvard Business Review*. [Electronic resource]. <https://hbr.org/2017/02/companies-are-bad-at-identifying-high-potential-employees> (accessed: 23.09.17).
- Translation of references in Russian into English**
- Dymarskaya O. Ya. 2014. The subject of talent management as seen by Russian organizations: Comparative analysis of stakeholders’ ideas. *Organizational Psychology [Organizacionnaâ Psihologiâ]* 4 (2): 6–28. [Electronic recourse]. <http://orgpsyjournal.hse.ru/> (accessed: 23.09.2017). (In Russian)
- Inshakov O.V. 2010. The institution and institute: Issues of categorical differentiation and integration. *The Economics of Contemporary Russia [Ekonomicheskaya Nauka Sovremennoi Rossii]* (3): 8–26.
- Kabalina V.I., Mondrus O.V. 2017. Factors of talent management in a company: A contextual approach. *Vestnik of Saint Petersburg University. Management [Vestnik Sankt-Peterburgskogo Universiteta. Seriya Menedzhment]* (2): 268–298. (In Russian)
- Latukha M.O., Selivanovskikh L.V. 2016. Inter-country peculiarities of talent management in ITFirms from emerging markets. *Vestnik of Saint Petersburg University. Management [Vestnik Sankt-Peterburgskogo Universiteta. Seriya Menedzhment]* (3): 54–81. (In Russian)
- Mondrus O.V. 2016. Theoretical and practical dilemmas of talent management in organizations. *Herald of Omsk University. Economics [Vestnik Omskogo Universiteta. Ekonomika]* (3): 115–124. (In Russian)

Статья поступила в редакцию  
12 марта 2018 г.  
Принята к публикации  
1 июня 2018 г.

---

### **Organizational Career Scenarios for Talented Workers**

**Kudriavtseva, Elena I.**

Associate Professor, National Research University Higher School of Economics, Russia  
3 Kantemirovskaya St., NRU Higher School of Economics at St. Petersburg, St. Petersburg,  
194100, Russian Federation  
E-mail: eikudriavtseva@hse.ru

The paper is devoted to the research of organizational career of workers included in the corporate program of talent development. It proves the proposition that the organizations realizing these programs make essential impact on the character of the career capital of workers with a high potential. On the base of the empirical data from two large Russian companies several specific scenarios of career development are revealed, namely, a career leader, career outsider, and career challenger. We identified the mechanism of realization of the opportunities and restrictions when converting career competences of workers into organizational career. Also, for the first time we discuss the risks of participation in the program of talent development which are born by workers. The factors of these risks are empirically established. The paper demonstrates the benefits of applying the propositions of the stakeholder theory in theoretical development and implementation of the talent management concept.

*Keywords:* talent management, organizational career, career competencies, career capital, organizational context.

*JEL:* M54.

For citation: Kudriavtseva E. I. 2018. Organizational career scenarios for talented workers. *Russian Management Journal* **16** (2): 205–230. <https://doi.org/10.21638/spbu18.2018.203> (In Russian)

<https://doi.org/10.21638/spbu18.2018.203>

*Initial Submission: March 12, 2018*

*Final Version Accepted: June 1, 2018*