

## ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ

**Т. В. Волченко<sup>1</sup>**

НИУ «Высшая школа экономики» (Москва, Россия)

УДК: 331.1

### ВЛИЯНИЕ ЛИЧНОСТНЫХ ХАРАКТЕРИСТИК ТАЛАНТЛИВЫХ СОТРУДНИКОВ НА ИХ ДОБРОВОЛЬНОЕ УВОЛЬНЕНИЕ

*Несмотря на рост интереса к вопросам управления талантливыми сотрудниками, в литературе до сих пор не сформировалось исследовательского консенсуса относительно характеристик и особенностей трудового поведения этой группы работников. В качестве одного из подходов выделяется объективный взгляд, постулирующий о том, что формирует и влияет на поведение талантливого сотрудника набор их личностных характеристик. В работе проводится попытка определить перечень этих характеристик и оценить их влияние не трудовое поведение. Перечнем характеристик выступили личностные параметры, содержащиеся в модели «Большой пятерки». В качестве формы трудового поведения — добровольное увольнение. Эмпирической базой исследования стали данные о реализации программы управления талантливыми сотрудниками в международном аэропорту «Шереметьево». Построена эконометрическая пробит-модель, где в качестве объясняемой переменной использовался факт добровольного увольнения талантливого сотрудника в течение первого года после трудоустройства. Внимание к увольнениям в первый год связано с попыткой снизить влияние факторов, формирующих устойчивое отношение к характеристикам рабочего места — удовлетворенности трудом и приверженности организации. Набор независимых переменных помимо личностных характеристик представлен организационными и социально-демографическими характеристиками. Результаты оценивания подтвердили гипотезы о влиянии более высоких значений открытости опыту, добросовестности, невротизма и экстраверсии вне зависимости от организационного контекста, на вероятность добровольного увольнения. Результаты исследования позволили провести эмпирическую оценку объективного подхода к талантливым сотрудникам на российском рынке труда и могут быть использованы для верификации в других корпоративных контекстах или при попытке оценить их устойчивость при более длительном стаже работы. В практической плоскости выводы могут быть использованы для развития персонализированных практик управления талантливыми сотрудниками в российских компаниях.*

**Ключевые слова:** управление талантами, добровольное увольнение, личностные характеристики, модель «Большая пятерка».

---

<sup>1</sup> Волченко Татьяна Вячеславна — аспирант Высшей школы бизнеса, НИУ «Высшая школа экономики»; e-mail: tvolchenko@hse.ru, ORCID: 0000-0001-5187-7169.

Цитировать статью: Волченко, Т. В. (2023). Влияние личностных характеристик талантливых сотрудников на их добровольное увольнение. *Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика*, 58(1), 86–109. <https://doi.org/10.55959/MSU0130-0105-6-58-1-5>.

**T. V. Volchenko**  
HSE University (Moscow, Russia)  
JEL: M51, M54

## **INFLEUNCE OF TALENTED PERSONAL CHARATERSITICS ON THEIR VOLUNTARY TURNOVER**

*Despite the growing interest in talent management issues, there is still no consensus in the literature regarding the characteristics and features of talented employees work behavior. One of the approaches stands out as an objective view postulating that there are a set of personal characteristics, which determine an employee as a talented one and influence their labor behavior. This research attempts to identify a list of these personal characteristics and assess their impact on work behavior. The list of characteristics incorporates personality dimensions contained in the Big Five model. As a form of labor behavior is voluntary resignation. The research empirical base is the data on the talent management program at Sheremetyevo International Airport. We constructed econometric probit model, where the fact that a talented employee voluntarily quit during the first year of employment was used as an explanatory variable. The focus on resignations in the first year is related to an attempt to reduce the influence of factors that form sustainable attitudes towards job characteristics — satisfaction and loyalty to the organization. The set of independent variables is represented by organizational and socio-demographic characteristics in addition to personal characteristics. The results confirmed the hypotheses on the influence of higher values of openness to experience, conscientiousness, neuroticism, and extraversion, regardless of the organizational context, on the probability of voluntary turnover. The findings provide an empirical assessment of the objective approach to talent in the Russian labor market and can be used for verification in other corporate contexts or while trying to assess their sustainability with a longer work experience. In practical terms, the findings can be used to develop personalized talent management practices in Russian companies.*

**Keywords:** talent management, voluntary turnover, personal traits, «Big Five» model.

To cite this document: Volchenko, T. V. (2023). Influence of talents personal charactersitics on their voluntary turnover. *Lomonosov Economics Journal*, 58(1), 86–109. <https://doi.org/10.55959/MSU0130-0105-6-58-1-5>.

### **Введение**

Рост сложности производств и переход к «экономике знаний» оказывают значительное влияние на бизнес и требуют формирования новых конкурентных преимуществ. В этих условиях талантливые сотрудники ста-

новятся одним из источников конкурентоспособности (Kabalina, Osipova, 2022). Эти вопросы получили особое внимание начиная с 1997 г., когда с подачи консультантов McKinsey&Company появилось известное выражение «войны за талантов» (Meyers et al., 2013), смысл которого заключается в том, что талантливые сотрудники считаются источником долгосрочного роста и рыночного успеха компании. Организационные исследования на эту тему расширили набор областей влияния практик управления талантливыми сотрудниками. В работах оценивалась связь между практиками управления талантливыми сотрудниками и уровнем конкурентоспособности (Meyers, Van Woerkom, 2014), эффективности производства (Heckman et al., 2006; Al Ariss et al., 2014), в том числе в российском контексте (Латуха и др., 2020).

Вместе с тем, в литературе до сих пор нет единой позиции о том, какие характеристики определяют сотрудника как талантливого (Cooke et al., 2014). Обзор тематической литературы, проведённый Галлардо-Галлардо (Gallardo-Gallardo et al., 2013) позволил систематизировать существующую дискуссию в рамках двух подходов к пониманию талантливых сотрудников: объективного и субъективного. В рамках первого из них талантливым сотрудником признается тот, кто обладает особой конфигурацией личностных характеристик, которые определяют его высокие трудовые результаты и поведение на рынке труда. В рамках субъективного подхода талант сотрудника — это характеристика, которая проявляется только под воздействием определенного организационного контекста, практик компании по его развитию и оценки трудовых результатов (Goswami, 2021; Lewis, Heckman, 2006; Tarique, Schuler, 2010).

С учетом этих взглядов вопрос о том, что определяет поведение талантливого сотрудника, требует дополнительной эмпирической верификации (Gallardo-Gallardo et al., 2013; Liu et al., 2021; Meyers, 2020; Meyers, van Woerkom, 2014).

В статье поставлена цель провести оценку влияния личностных характеристик талантливых сотрудников на добровольное увольнение в течение первого года после трудоустройства с использованием объективного подхода. Добровольное увольнение определяется как сознательное и преднамеренное желание покинуть организацию (Tett, 1998). Внимание к годовому периоду связано с тем, что в более длительной временной перспективе оценка влияния личностных характеристик сотрудника усложняется тем, что на поведение начинают влиять удовлетворенность трудом и приверженность организации (Wang et al., 2010; Pare, Tremblay, 2007).

В качестве личностных характеристик талантливых сотрудников используется модель «Большой пятерки», протестированная в различных организационных и культурных контекстах (John, Srivastava, 1999; Lang et al., 2011).

Исходя из того, что для изучения добровольного поведения необходимы данные на микроуровне отдельных сотрудников, работа опирается на материал о реализации программы управления талантливыми сотрудниками в Международном аэропорту «Шереметьево». Мотивация использования данных одной компании связана с рядом причин. Во-первых, с обеспечением единства институциональных и корпоративных характеристик практик управления талантливыми сотрудниками (Aljbour et al., 2021; Alferaih et al., 2018). Во-вторых, анализ практики управления талантами в Шереметьево позволяет в рамках одного работодателя получить доступ к широкому по профессиональным характеристикам кругу респондентов, для которых, например, возможности альтернативного трудоустройства и, следовательно, готовности к добровольному увольнению, будут различаться для производственного и административного персонала (Латуха, Селивановских, 2016).

Структура статьи представлена следующими разделами. В первом приведен обзор литературы, определяющий теоретические основы, исследовательский вопрос и гипотезы работы. Во втором разделе описаны значимые для целей исследования характеристики практики управления талантливыми сотрудниками в Шереметьево. В третьем разделе представлен процесс формирования выборки и подготовки данных для эмпирического исследования. В четвертом разделе представлены результаты эконометрической оценки влияния личностных характеристик талантливых сотрудников на добровольное увольнение. В заключении сформулирован набор возможных направлений развития практик управления талантливыми сотрудниками в компании.

## **Обзор литературы**

### **Природа талантливых сотрудников**

В литературе к настоящему времени опубликовано значительное количество статей, раскрывающих практики управления талантливыми сотрудниками в компаниях (Tansley, 2011; Gallardo-Gallardo et al., 2013; Meyers et al., 2013). Тем не менее в исследованиях отсутствует однозначный ответ на вопрос о том, какие характеристики определяют талантливых сотрудников и как эти характеристики могут влиять на их трудовое поведение (Thunissen et al., 2013). С учетом этого в фокусе нашей работы находятся два вопроса. С одной стороны, мы стремимся развить исследовательскую дискуссию о перечне подобных характеристик. С другой стороны, оценить их влияние на трудовое поведение в части вероятности добровольного увольнения талантливых сотрудников из конкретной компании-работодателя.

Основной исследования являются выводы работы Галлардо-Галлардо и др. о двух подходах к пониманию характеристик талантливых сотрудников: объективном и субъективном (Gallardo-Gallardo et al., 2013).

Согласно объективному подходу, талантливый сотрудник и его поведение определяют неотделимые от него личностные характеристики. Среди них авторы выделяют креативность (Hinrichs, 1966), сообразительность (Tansley, 2011); чуткость, отзывчивость (Ulrich, 2007); эмоциональную уравновешенность (Buckingham & Vosburgh, 2001), самостоятельность и практичность, самодостаточность, сдержанность (Stahl et al., 2007), командность (Ulrich, 2007). Помимо отдельных личностных характеристик некоторые авторы используют комплексные модели, например, 16-факторную модель личности (Chuai et al., 2008), «Большую пятерку» (Nijs et al., 2014; Buckingham, Vosburgh, 2001) и «Большую тройку» и другие модели (Nijs et al., 2014).

Согласно субъективному подходу, талантливый сотрудник становится таковым при воздействии на него определенных организационных практик профессионального и личностного развития (Iles et al., 2010; Leigh, 2009; O'Reilly, Pfeffer, 2000). Субъективный подход, связанный с усилиями организации, получил развитие в изучении численности группы талантливых сотрудников в компании, которые должны получить развивающую поддержку (Iles et al., 2010; Buckingham, Vosburgh, 2001). Этот вопрос рассматривается с двух возможных взглядов: инклюзивного и эксклюзивного.

Первый подразумевает доступность практик управления талантливыми сотрудниками широкому кругу работников, что должно повысить производительность труда каждого из них (Leigh, 2009; O'Reilly, Pfeffer, 2000). Второй подход подразумевает применение практик управления талантливыми сотрудниками для ограниченного и заранее отобранного круга сотрудников (Meyers et al., 2013; Thunnissen et al., 2013; Lewis, Heckman, 2006).

Таким образом, с учетом внимания к личностным характеристикам талантливых сотрудников объективный подход выглядит более релевантным, поскольку набор этих характеристик, вне зависимости от организационного контекста, может определять поведение, в том числе в отношении добровольного увольнения, которое находится в фокусе исследования.

Кроме того, говоря о талантливых сотрудниках в рамках объективного подхода, авторы указывают на их склонность к «неограниченной карьере» (Lewis, Heckman, 2006; Sullivan, Arthur, 2006; Iles et al., 2010), которая может формировать под влиянием набора личностных характеристик, ориентирующих поведение на развитие карьеры (De Vos, Dries, 2013), развитие автономности и самостоятельности в планировании и управлении профессионального развития (Frankenhuis et al., 2020).

## **Добровольное увольнение талантливых сотрудников**

Внимание к вопросу добровольного увольнения связано с драматическими изменениями в последние десятилетия в области управления пер-

соналом, которые связаны с увеличением количества увольнений и внешнего найма на всех организационных уровнях (Cappelli, 2009). Особенно чувствительными для организаций является увольнение талантливых сотрудников, которые демонстрируют более высокие производственные результаты (Alferaih et al., 2018).

Говоря о важности сохранения этой группы работников, тезис о «неограниченной карьере» диссонирует с потребностями компаний, поскольку «неограниченная карьера» не исключает возможностей профессионального роста за пределами организационных границ текущего работодателя (Cappelli, Namori, 2014). Однако альтернативное трудоустройство сопряжено с набором издержек и факторов, которые влияют на принятие решения (Holtom et al., 2008).

Среди таких факторов авторы обращаются как к организационным, так и к параметрам возможностей альтернативного трудоустройства (Allen et al., 2010, Holtom et al., 2008). Среди организационных характеристик используются переменные условий труда (Holtom et al., 2008), удовлетворенности (Bagozzi, 1992; Deery, 2008), приверженности организации (Oehley, Theron, 2010; Bhatnagar, 2008). Среди переменных возможностей альтернативного трудоустройства оцениваются профессиональные (Griffeth et al., 2000), карьерные (Kim et al., 1996) достижения работников, широта предложения на внешнем рынке труда (Knies et al., 2018) и т.д.

Не углубляясь в литературу, связанную с обсуждением факторов добровольного увольнения, отметим, что большая часть из них затрагивает организационные параметры, как текущего, так и потенциального места работы. Вместе с тем фактом является то, что принятие решения о добровольном увольнении — это решение конкретного работника, соответственно, для исследования добровольного увольнения организационных и внешних причин, без учета личностных различий работников недостаточно (O'Connor, Yballe, 2007). Эта логика совпадает с нашей попыткой оценить влияние личностных характеристик талантливых сотрудников на вероятность добровольного увольнения.

### **Личностные характеристики талантливых сотрудников**

Исходя из содержания объективного подхода, личностные характеристики могут определять поведение талантливых сотрудников. В литературе, раскрывающей эти характеристики, рассматриваются как отдельные элементы, например рассудительность (Buckingham, Vosburgh, 2001), отношение к переменам, перфекционизм (Stahl et al., 2007), так и модели, которые образуют личностный портрет человека. Среди них — 16-факторная модель личности (Peltonen et al., 2020), «Большая семерка» (Almagor et al., 1995), «Большая тройка» (Eysenck, 1997), «Большая пятерка» (John, Srivastava, 1999).

В качестве преимуществ использования моделей выделяется их комплексность, т.е. возможность заранее определенным и ограниченным набором элементов описать целостный портрет сотрудника, в том числе учитывающий возможные взаимосвязи между личностными характеристиками. Кроме того, использование моделей связано с их большей верификацией в разных культурных и национальных контекстах, что существенно может влиять на устойчивость результатов (Barrick, Mount, 1991).

Исходя из этого мы будем использовать отдельную модель личностных характеристик — «Большую пятерку». Модель основана на лингвистическом подходе (т.е., верифицирована в различных культурных контекстах) и составлена из пяти характеристик. Ее элементы позволяют векторно описать личностный портрет человека (John, Srivastava, 1999; Lang et al., 2011). «Большую пятерку» составляют следующие характеристики: открытость опыту, добросовестность, экстраверсия (ориентация на внешний мир и обратная сторона — интроверсия), доброжелательность (способность прийти к согласию с другими людьми), невротизм (или эмоциональная (не-) стабильность).

Модель широко используется при описании личностных различий, в том числе в исследованиях рынка труда, например, при анализе трудового поведения, карьерных достижений (Almlund et al., 2011), причин различий в заработной плате (Lewis, Heckman, 2006), результативности труда (Barrick, Mount, 1991), вероятности альтернативного трудоустройства (Cobb-Clark, Tan, 2011; Novikova, Vorobyeva, 2017). Значимым в модели для нас является то, что некоторых из ее элементов использовались в работах по тематике добровольного увольнения (Griffeth et al., 2000; Salgado, 2002).

В зарубежных исследованиях отмечена обратная связь между низкими значениями по характеристике невротизма и готовностью сменить компанию (Barrick, Mount, 1991; Bernardin, 1977), высокими значениями по характеристике открытости опыту и вероятностью увольнения (Lee et al., 1992), высокой экстраверсией и увольнением (Barrick, Zimmerman, 2005). Также были получены статически значимые результаты на данных российского рынка труда между добросовестностью (Рожкова, 2019), доброжелательностью (Novikova, Vorobyeva, 2017), открытостью опыту (Гимпельсон и др., 2020; Gimpelson, 2018) и добровольным увольнением.

Использование «Большой пятерки» на российских данных позволяет использовать опросные листы и методы, верифицированные и адаптированные к российскому контексту, что создает дополнительные аргументы в пользу использования модели для наших целей.

Вместе с тем российские работы, связанные с использованием «Большой пятерки», опирались на макроданные по трудовому поведению отдельных групп сотрудников в рамках Российского мониторинга эконо-

мического положения и здоровья населения (Gimpelson, 2018). При этом существует дефицит отечественных исследований на микроуровне отдельных работников и их трудового поведения, на что ориентирована настоящая работа.

С учетом вышеизложенных идей сформулирован исследовательский вопрос.

*RQ1: Могут ли личностные характеристики талантливого сотрудника определять вероятность его добровольного увольнения?*

Гипотезы исследования опираются на предыдущие результаты в части влияния личностных характеристик, описанных «Большой пятеркой», на добровольное увольнение. Помимо этого, предполагаем, что стремление талантливых сотрудников к «неограниченной карьере» будет приводить к тому, что такие личностные характеристики, как открытость опыту, совместно с более высокими значениями по показателю экстраверсии и внутренним локусом контроля как осознанием личной ответственности за развитие карьеры, будут повышать вероятность добровольного увольнения талантливого сотрудника.

*Открытость опыту (H1a), экстраверсия (H1b), низкие значения по невротизму (H1c) и внутренний локус контроля (H1d) повышают вероятность добровольного увольнения талантливого сотрудника.*

Дополнительно к предположениям о влиянии личностных характеристик мы формулируем ряд традиционных гипотез о влиянии социodemографических характеристик на вероятность добровольного увольнения (Abbasi, Hollman, 2000; Doh et al., 2011).

*H2: Возраст талантливого сотрудника имеет нелинейную квадратичную связь с вероятностью добровольного увольнения.*

Возраст работника связан с производительностью труда и уровнем квалификации. Чем больше лет человек находится в одной и той же профессии, тем выше эффект опыта, однако производительность труда может снижаться с возрастом из-за физического износа. Исходя из этого молодые таланты могут быть более склонны к смене компании.

*H3: Семейный статус талантливого сотрудника повышает вероятность добровольного увольнения.*

В следующем разделе будут описаны некоторые из значимых характеристик практик программы управления талантливыми сотрудниками в аэропорту Шереметьево.

## **Управление талантами в Международном аэропорту «Шереметьево»**

В качестве эмпирической базы использованы данные программы управления талантами в Международном аэропорту «Шереметьево» — крупнейшем аэропорте России, где на базе Корпоративного университета



реализуется программа управления талантливыми сотрудниками «Кадровый резерв».

По состоянию на лето 2021 г. в программе состояло 180 человек, среднегодовой прирост новых участников составляет 22,12% при общей численности сотрудников аэропорта более 17 тыс. человек. Описательная статистика по участникам программы будет представлена в разделе методологии и дизайна исследования.

Порядок выявления и привлечения талантливых сотрудников в компанию состоит из нескольких этапов. Первый этап — выдвижение кандидата. Сотрудник может как сам подать заявку на вступление в программу, так и автоматически быть зачисленным в случае, если его должность принадлежит установленной группе приоритетных должностей. В эту группу входят 53 должности, связанные с критическими областями работы аэропорта.

После формирования первоначального списка кандидатов проводится серия оценочных мероприятий. Сначала кандидаты проходят тестирование когнитивных и личностных характеристик с использованием методики «Saville Personal Assessment», адаптированной для российского национального и культурного контекста консалтинговой компанией «Экопси-Консалтинг». Исходный опросный лист представлен автором методики П. Сэвилла (Saville et al., 2012), он переведен на 37 языков и используется в ряде управленческих исследований в разных контекстах (MacIver et al., 2006; Kurz et al., 2008).

По результатам тестирования определяются проходные значения по каждому из тестов и кандидаты, которые набрали выше среднего значения по группе, проходят в следующий тур.

Для тех, кто прошел во второй этап, сотрудники Корпоративного университета формируют когнитивные и личностные портреты участников, которые будут использоваться для проектирования индивидуального плана развития. Одновременно с этим участники выполняют домашнее задание, где они должны сформировать предложения по улучшению бизнес-процессов в сфере их деятельности. Результаты проходят процедуру публичной защиты, после которой с учетом моделируемых на защите стрессовых ситуаций и фактического поведения участников дополняются их портреты. По итогам двух волн отбора остается до 30% кандидатов, при том, что ежегодное количество заявок составляет около 75 человек.

Заключительный этап представляет индивидуальный диалог по целям и представление плана развития сотрудника, который состоит из трех областей развития: личного, профессионального, карьерного. Эти блоки в Шереметьево составляют цикл работы с талантливыми сотрудниками.

Использование данных аэропорта интересно для нас по двум причинам. Во-первых, это позволяет проводить оценку влияния личностных

характеристик на вероятность добровольного увольнения в едином организационном контексте, а также получить на микроуровне отдельной компании доступ к разным по своим профессиональным, демографическим характеристикам сотрудникам.

Во-вторых, в оценке сотрудников для вступления в программу управления атлантами и далее при проектировании индивидуального плана развития аэропорт уделяет внимание не только профессиональному развитию, но и их личностным характеристикам, что соотносится с нашей предпосылкой об объективной природе талантливых сотрудников.

### **Данные и методология исследования**

В работе использованы данные по численности и характеристикам программы управления талантами по состоянию на август 2019 г. Характеристики выборки представлены в табл. 1.

*Таблица 1*

**Описательная статистика сотрудников в программе УТ  
(август 2019 г.).**

Параметр	Количество человек
<i>1. Пол</i>	
• Мужской	119
• Женский	61
<i>2. Семейный статус</i>	
Женат / замужем	137
Не женат / не замужем	43
<i>3. Специфичность навыков</i>	
Производство	94
Менеджмент	86
<i>4. Позиция в компании</i>	
Специалист	82
Средний менеджмент	68
Топ-менеджмент	30
<b>ИТОГО</b>	<b>180</b>

*Источник:* составлено автором.

Сбор данных происходил дважды. На первом этапе в августе 2019 г. участники программы заполняли неанонимную анкету для оценки социодемографических и личностных характеристик. Согласно опросному листу «Saville Personal Assessment» для каждой из личностных характеристик предлагается набор из 4–6 утверждений, для которых респондент должен отметить степень своего согласия с ними, используя пятибалльную шкалу Лайкерта.

В отношении социодемографических характеристик были заданы вопросы о поле, возрасте, семейном положении и характеристиках условий труда (должность, уровень заработной платы, специфичность трудовых навыков).

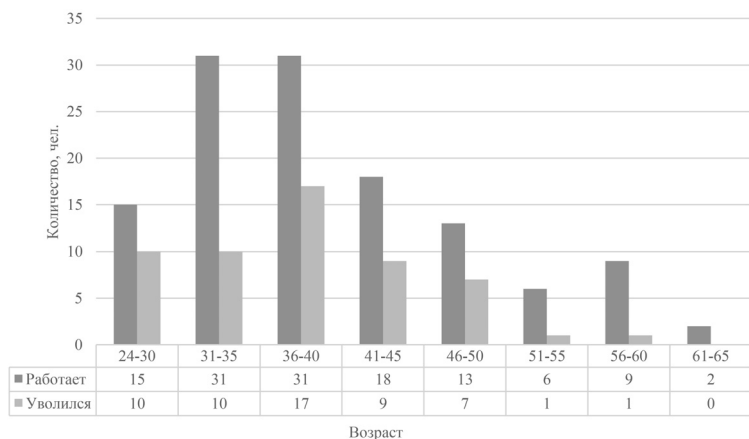
В качестве прокси-показателя возможности альтернативного трудоустройства рассчитан показатель относительной заработной платы сотрудника по сравнению с внешним рынком труда.

При проектировании показателя мы опирались на традиционный взгляд в исследованиях рынка труда на заработную плату, как значимый предиктор трудовой мобильности сотрудников.

Показатель «относительной заработной платы» рассчитан как частное зарплаты в Шереметьево к средней заработной плате в Москве в соответствии с уровнем квалификации и должности сотрудника. Для каждой из должностей с использованием портала-агрегатора вакансий HeadHunter была подобрана аналогичная вакансия по своей профессиональной области или уровню компетенций. Регион поиска аналогичных вакансий был ограничен Москвой и Московской областью для сопоставимости результатов. Рассматривались только вакансии с указанной суммой заработной платы. Для Шереметьево использовалась фактическая величина заработных плат сотрудников: каждая анкета была закодирована уникальным шифром, который стал ключом для сопоставления результатов на втором этапе сбора материалов — замерах реализации зависимой переменной — увольнения из аэропорта или продолжения работы в нем по состоянию на август 2020 г. В качестве причин увольнения рассматривалось только добровольное увольнение, о котором говорили сотрудники в ходе интервью при увольнении.

По итогам респонденты представлены сотрудниками различных возрастных категорий, при этом большая их часть — 63% в возрасте до 41 года — наиболее мобильной с точки зрения возможностей альтернативного трудоустройства. Предполагаем, что для более возрастных сотрудников, даже принимая во внимание их накопленный опыт, готовность сменить место работы будет ниже ввиду более высоких издержек альтернативного трудоустройства.

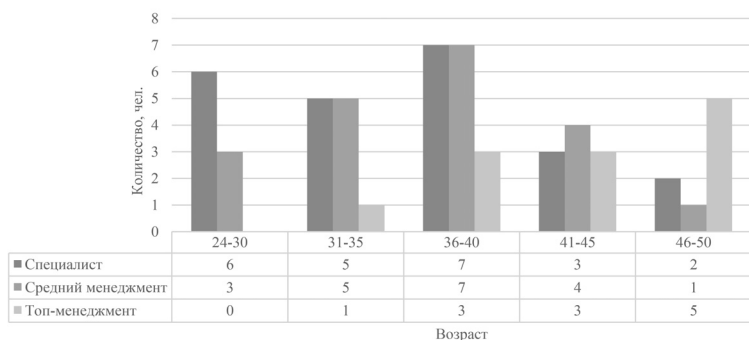
На рис. 1 представлена описательная статистика изменений в трудовом положении участников программы управления талантливыми сотрудниками в зависимости от возрастных категорий.



*Рис. 1. Распределение форм трудового поведения сотрудников по возрастным группам*  
*Источник: составлено автором.*

30% сотрудников за прошедший год предпочли развитию в аэропорте добровольное увольнение. В возрастном распределении респондентов подтверждается мнение о меньшей трудовой мобильности более возрастных работников. В группе старше 41 года компанию сменило всего 32% талантливых сотрудников. В активной группе респондентов наибольшая доля уволившихся принадлежит сотрудникам в возрастной категории 36–40 лет, которая кажется наиболее продуктивной и результативной, поскольку к этому возрасту человек не только обладает сформировавшимся образовательным, трудовым опытом.

Анализ возрастных групп от 25 до 50 лет среди уволившихся сотрудников в зависимости от уровня должности позволяет дополнить выводы дескриптивной статистики (рис. 2).



*Рис. 2. Распределение уволившихся сотрудников наиболее активной возрастной группы (24–50 лет) в зависимости от уровня должности*  
*Источник: составлено автором.*

В большей степени были мобильны сотрудники категории «Специалист», чья доля в общем числе составила 46%, следующая по уменьшению количества уволившихся категория «Средний менеджмент» — 34% и далее «Топ-менеджмент» — 20%. Большая доля уволившихся специалистов связана с их большим числом в выборке.

Однако обеспокоенность вызывает факт, что среди управленческого состава доля добровольных увольнений в 2020 г. составила более 50%. Подобные сотрудники, трудоустриваясь, помимо профессиональных компетенций реализуют управленческий потенциал и способствуют трансферу знаний внутри организации.

Для эмпирической проверки гипотез, результаты двух этапов опроса преобразованы в переменные. Описательная статистика представлена в табл. 2. Для бинарных шкал указаны доли респондентов.

Таблица 2

### Описательная статистика переменных модели

Переменные	Среднее	Стд. откл.	Мин.	Макс.
Пол	—	—	0	1
Семейный статус	—	—	0	1
Опыт работы	8.737	7.012	.18	37
Возраст	39.806	9.005	24	65
Трудовой статус	—	—	0	1
Специфичность навыков	—	—	0	1
Специалист	—	—	0	1
Средний менеджмент	—	—	0	1
Топ-менеджмент	—	—	0	1
Сопоставимая заработная плата	1.197	.597	.362	4.380
Открытость опыту	2.447	.770	.582	4.216
Добросовестность	.930	.636	.017	3.709
Доброжелательность	2.286	1.130	.050	5.000
Невротизм	1.821	.959	.331	4.734
Экстраверсия	2.465	.975	.131	4.662

Источник: составлено автором.

Для личностных характеристик сотрудника разброс итоговых значений высок и является несмещенным.

Для эконометрической оценки мы следуем подходу, используемому в работах по оценке трудового поведения в разрезе личностных характеристик (Alferaih et al., 2018), и используем пробит-модель бинарного выбора. В общей форме уравнение модели представлено в следующем виде:

$$LaborStatus = \beta_0 + \beta_1 \cdot PERSONAL + \beta_2 \cdot FACTORS + \beta_3 \cdot COMPANY + \\ + \beta_4 \cdot FACTOR_n \cdot FACTOR_m.$$

Переменные модели в уравнении определены следующим образом:

*PERSONAL* — набор социально-демографических характеристик (пол, возраст, семейное положение);

*FACTORS* — набор личностных характеристик;

*COMPANY* — набор организационных факторов (стаж работы, уровень компетенций, уровень должности, относительная заработная плата);

*FACTOR<sub>n</sub> · FACTOR<sub>m</sub>* — набор совместных эффектов личностных характеристик.

Основываясь на результатах предыдущих исследований, показавших неоднозначное влияние некогнитивных характеристик на увольнение, мы полагаем, что оценка их взаимодействия позволит учесть влияние, которое в противном случае могло бы быть незначительным.

*LaborStatus* — дамми-переменная добровольного увольнения / продолжения работы в компании, полученная на втором этапе исследования.

Во всех моделях используются устойчивые стандартные ошибки. Результаты оценивания представлены в следующем разделе.

## Результаты

Первоначально были построены модели, включающие весь набор возможных переменных без учета потенциальных совместных эффектов. Затем в целях повышения прогностической валидности результатов незначимые переменные поочередно удалялись. Статистические оценки представлены в табл. 3.

Таблица 3

Результаты оценивания

Переменные	(1)	(2)	(3)
	Базовая	Совместные эффекты 1	Совместные эффекты 2
Пол	.121	.063	.063
Специфичность навыков		.372**	.044*
Специалист	.362*	.286*	
Средний менеджмент	.404		
Семейный статус	-.027	-.097	-.036
Опыт работы			

Переменные	(1)	(2)	(3)
	Базовая	Совместные эффекты 1	Совместные эффекты 2
Возраст	-.117		
Возраст <sup>2</sup>	-.011**	-.016*	-.021*
Открытость опыту	.134**	.128	
Добросовестность	.062*	.008	
Экстраверсия	.205**		
Открыт. опыту* Добросовест.			.061**
Сопоставимая заработная плата	-.129**	-.112**	-.127**
Невротизм	.023*		.130*
Невротизм *Открыт. опыту		.032*	
Obs.	180	180	180
Pseudo R <sup>2</sup>	.142	.161	.193
AUC	.763	.772	.778
Корректность предсказаний, %	81.4	82.2	83.1

Примечание: \*  $p < 0.1$ , \*\*  $p < 0.05$ .

Источник: составлено автором.

Все модели статистически значимы. Качество моделей проверено рядом показателей. Первый из них — скорректированный  $R^2$ . Модель в целом объясняет 14.2%, 16.1% и 19.3% исходов. Использование ROC-кривых и расчет площади под кривой указывает, что наилучшей из трех спецификаций является третья модель с совместными эффектами открытости опыту и добросовестности. Наконец, расчет количества корректно предсказанных наблюдений также подтверждает этот вывод. Для третьей модели значение показателя составляет 83.1%.

Для интерпретации результатов моделей рассчитаны значения средних предельных эффектов для значимых переменных, отражающие изменения вероятности увольнения сотрудника при изменении значения признака на единицу (в случае ранговых — изменения ранга) (табл. 4).

## Предельные эффекты для значимых переменных моделей

Переменные	(1)	(2)	(3)
	Базовая	Совместные эффекты 1	Совместные эффекты 2
Специфичность навыков		.031**	.031*
Специалист	.029*	.068*	
Возраст <sup>2</sup>	-.002**	-.005*	-.009*
Открытость опыту	.040**		
Добросовестность	.001*		
Экстраверсия	.038**		
Открыт. опыту* Добросовест.			.014**
Сопоставимая заработная плата	-.040**	-.036**	-.042**
Невротизм	.050*		.037*
Невротизм *Открыт. опыту		.007*	

Источник: составлено автором.

По результатам, на факт добровольного увольнения ожидаемо влияет сопоставимая заработная плата по сравнению с внешним рынком труда. При ее повышении в аэропорту вероятность того, что сотрудник сменит компанию снижается на 4.2%. Наибольший среди всех рассматриваемых переменных эффект, может быть, объяснен более высоким уровнем заработных плат в Шереметьево, что позволяет удерживать сотрудников и компенсировать логистические сложности, с которыми работники сталкиваются ежедневно. Результаты согласуются с выводами предыдущих работ по добровольной трудовой мобильности, указывающих на более высокую заработную плату как базовый фактор смены места работы (Campbell et al., 2012; Terence et al., 2001).

Относительно исследовательского вопроса (*RQ1*) и гипотез (*H1a–H1d*) подтверждается влияние личностных характеристик на вероятность добровольного увольнения талантливого сотрудника, что согласуется с положениями объективного взгляда на талантливых сотрудников.

В отношении отдельных характеристик «Большой пятерки», на добровольное увольнение на 5%-ном уровне значимости влияют открытость опыту (*H1a*) совместно с экстраверсией (*H1b*). На 10%-ном уровне значимости — невротизм (повышение значений к положительному полюсу — рационально-ориентированному поведению — *H1c*). При более высоких значениях этих параметров вероятность добровольного увольнения возрастает на 1.4 и 3.7% соответственно при прочих равных условиях.

Среди факторов, связанных с характеристиками рабочего места, прямое влияние на добровольное увольнение талантливых сотрудников обнаружено для уровня специфичности трудовых навыков, где принадлежность к административному персоналу повышает вероятность добровольного



увольнения на 3.1%. Таким образом, для тех сотрудников, чья область профессиональной деятельности связана с обслуживанием аэровокзальных комплексов и аэродрома — вероятность добровольного увольнения будет ниже, что связано с более низкими возможностями альтернативного трудоустройства, которые для производственных должностей ограничены рамками аэропортов, удаленных от Шереметьево.

Гипотеза *H2* о влиянии возраста сотрудника на добровольное увольнение подтвердила обратную U-образную зависимость, что не противоречит формальной логике о более низкой трудовой мобильности с увеличением возраста сотрудника.

Гипотеза *H3* о влиянии семейного статуса не получила значимого статистического подтверждения. Возможно, влияние этой переменной могло быть иным, если бы в качестве зависимой переменной рассматривались формируемые у сотрудника намерения к добровольному увольнению (Lebert, Voorpostel, 2016; Lyness, Judiesch, 2001).

## **Обсуждение результатов**

Результаты оценивания позволяют развить исследовательскую дискуссию в русле объективного подхода к пониманию талантливых сотрудников и влиянию личностных характеристик на их поведение на рынке труда.

С одной стороны, результаты позволяют расширить перечень характеристик, которые определяют поведение работников. В этой части мы следовали логике полноценного использования модели «Большой пятерки» взамен оценки влияния ее отдельных элементов, что позволяет учесть возможные связи между отдельными характеристиками (Barrick, Mount, 1991; John, Srivasta, 1999). Результаты подтверждают эти выводы в части совместного влияния открытости опыта и невротизма, открытости опыта и добросовестности, что согласуется с более ранними выводами.

С другой стороны, выводы позволяют расширить дискуссию о влиянии характеристик в рамках объективного подхода, указывая на то, что личностные характеристики могут не только определять карьерные достижения на конкретном месте работы (Hinrichs, 1966), эффективность (производительность) труда (Davies, Davies, 2010), но и трудовое поведение талантливых сотрудников в части вероятности их добровольного увольнения.

Вместе с тем в попытке экстраполировать выводы работы следует учитывать некоторые ограничения.

Во-первых, эмпирическая база работы построена на ответах только тех сотрудников, стаж работы которых в компании менее года. Используя этот интервал, мы исходили из предпосылки о том, что такие организационные параметры как удовлетворенность трудом и приверженность организации, которые традиционно выступают в качестве медиаторов между личностными характеристиками и увольнением (Goswami, 2021), формируются за более длительный срок (Eisenberger et al., 1990; Elangovan, 2001),

в течение которого работнику удастся сформировать свое представление об условиях труда, возможностях роста и получить оценку своих трудовых достижений (Richard et al., 2009). Следуя выводам иных работ, в подобном случае эти характеристики могут также влиять на формирование намерений сменить компанию (Goswami, 2021).

Во-вторых, важным замечанием литературы по тематике добровольного увольнения является указание на то, измеряется ли намерение сменить компанию или речь идет о свершившемся факте трудовой мобильности (Lebert, Voorpostel, 2016), что может приводить к различному набору влияющих факторов (Lyness, Judiesch, 2001). В работе был использован подход, связанный с фактическим поведением талантливого сотрудника.

В этом случае использование фактического увольнения, несмотря на его большую трудоемкость (в том числе временную) в замерах, позволяет более точно оценить влияние личностных характеристик, поскольку в обратном случае использование намерений не всегда конвертируется в практические действия в силу разных причин: стоимости альтернативного трудоустройства (Lyness, Judiesch, 2001), изменения условий труда на текущем месте работы в ответ на готовность работника к увольнению (Tanova, Holtom, 2008).

Тем не менее выводы работы могут быть использованы в будущих исследованиях в русле объективного подхода по уточнению перечня личностных характеристик, которые образуют портрет талантливого сотрудника и влияют на его трудовое поведение. Кроме того, для характеристик из модели «Большой пятерки» может быть протестировано их влияние на увольнение в более длительных временных горизонтах в связке с организационными параметрами удовлетворенности трудом и приверженности организации.

Наконец, внимательного изучения требует сам термин «добровольное увольнение». С одной стороны, это решение может быть детерминировано нахождением более привлекательного с точки зрения условий труда места альтернативного трудоустройства (Gerhart, 1990).

С другой стороны, добровольное увольнение может быть вызвано несовпадением фактических и ожидаемых условий труда, отношений в коллективе и с непосредственным руководителем (Hom, Kinicki, 2001; Benson et al., 2004). В этом случае работник также может говорить о добровольном увольнении, но оно будет скорее вынужденным, хотя и также принятым самостоятельно.

В отношении добровольного увольнения в работе были предприняты меры по снижению подобной неоднозначности в понимании природы смены компании. Так, на втором этапе сбора данных для уволившихся талантливых сотрудников проверялась причина увольнения — были изучены результаты «интервью при увольнении».

Есть основания предполагать, что этот источник покажет действительную картину мотивов (причин) добровольного увольнения, поскольку от-

веты уже не могут привести к какой-либо реакции со стороны компании в отношении бывшего работника.

Наконец, учитывая тот факт, что влияние личностных характеристик может изменяться в зависимости от национального и корпоративного контекста, особый интерес эти выводы могут представлять для российской бизнес-среды в связи с дефицитом исследований на микроуровне отдельных работников (Гимпельсон и др., 2020).

## **Заключение**

Целью исследования являлось определение влияния личностных характеристик талантливых сотрудников на вероятность их добровольного увольнения из аэропорта «Шереметьево». Результаты показали, что в рамках объективного подхода к пониманию талантливых сотрудников личностные характеристики действительно могут определять трудовое поведение. Так, более высокие значения по таким характеристикам, как открытость опыту, добросовестность и экстраверсия, могут влиять на вероятность добровольного увольнения талантливых сотрудников.

В практической плоскости эти результаты могут создавать дополнительные инструменты работы с талантливыми сотрудниками в рамках одноименных программ.

Первый из них — это инструменты обратной связи между работодателем и талантами, что позволит работодателю организовать канал взаимодействия с талантливыми сотрудниками относительно восприятия ими возможностей карьерного и профессионального роста в компании, тем самым более гибко реагировать и проектировать практики управления человеческими ресурсами.

Это приводит к реализации второго инструмента — частичной персонализации практик управления талантливыми сотрудниками. Как с учетом результатов использования канала обратной связи, так и с учетом результатов исследования возможно проектирование гибких практик роста, которые учитывали бы личностные портреты талантливых сотрудников.

Кроме того, результаты, указывающие на более высокие значения по показателю добросовестности для талантливых сотрудников, могут приводить к необходимости гибких практик управления результативностью, что могло бы подчеркнуть профессиональные успехи этой группы сотрудников и создавать дополнительные инструменты и стимулы для развития карьеры в организации, в чем заинтересован как талантливый сотрудник, так и работодатель.

## **Список литературы**

Гимпельсон, В. Е., Зудина, А. А., & Капелюшников, Р. И. (2020). Некогнитивные компоненты человеческого капитала: что говорят российские данные. *Вопросы экономики*, 11, 5–31. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2020-11-5-31>

Латуха, М., & Селивановских, Л. (2016). Развитие талантливых сотрудников в российских компаниях: основные особенности и влияние на результаты деятельности. *Российский Журнал Менеджмента*, 14(3), 33–48. <https://doi.org/10.21638/11701/spbu18.2016.302>

Латуха М. О., Хасиева Д. Д., Веселова А. С., Шагалкина М. В., & Селивановских Л. В. (2020). Гендерно-ориентированные практики управления талантливыми сотрудниками в российских компаниях. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. Менеджмент*, 19(1), 34–66. <https://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2020.102>

Рожкова К. В. (2019). Отдача от некогнитивных характеристик на российском рынке труда. *Вопросы экономики*, 11, 81–107. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2019-11-81-107>

Abbasi, S. M., & Hollman, K. W. (2000). Turnover: the real bottom line. *Public Personnel Management*, 29(3), 333–342.

Al Ariss A., Cascio W. F., & Paauwe J. (2014). Talent management: Current theories and future research directions. *Journal of World Business*, 49(2), 173–179. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.001>

Alferaih, A., Sarwar, S., & Eid, A. (2018). Talent turnover and retention research. *Evidence-Based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, 6(2), 166–186. <https://doi.org/10.1108/ebhrm-06-2017-0035>

Aljbour, A., French, E., & Ali, M. (2021). An evidence-based multilevel framework of talent management: a systematic review. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 3(2), 13–21. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2020-0065>

Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining Talent: Replacing Misconceptions With Evidence-Based Strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48–64. <https://doi.org/10.5465/AMP.2010.5182775>

Almagor M., Tellegen A., & Waller N. G. (1995). The Big Seven model: A cross-cultural replication and further exploration of the basic dimensions of natural language trait descriptors. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(2), 300–307. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.69.2.300>

Almlund M., Duckworth A. L., Heckman J., & Kautz T. (2011). Personality Psychology and Economics. *Handbook of The Economics of Education*, 4, 1–181. <https://doi.org/10.1016/B978-0-444-53444-6.00001-8>

Bagozzi, R. P. (1992). The self-regulation of attitudes, intentions, and behavior. *Social Psychology Quarterly*, 55(2), 178–204. <https://doi.org/10.2307/2786945>

Barrick M. R., & Mount Mi. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1–26. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1991.tb00688.x>

Barrick, M. R., & Zimmerman, R. D. (2005). Reducing voluntary, avoidable turnover through selection. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 159–166. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.1.159>

Benson, G. S., Finegold, D., & Mohrman, S. A. (2004). You paid for the skills, now keep them: tuition reimbursement and voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 47(3), 315–331. <https://doi.org/10.2307/20159584>

Bernardin, H. J. (1977). The relationship of personality variables to organizational withdrawal. *Personnel Psychology*, 30, 17–27. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1977.tb02317.x>

Bhatnagar, J. (2008). Managing capabilities for talent engagement and pipeline development. *Industrial and Commercial Training*, 40(1), 19–28. <http://dx.doi.org/10.1002/smij.943>

Buckingham, M., & Vosburgh, R. M. (2001). The 21st century human resources function: It's the talent, stupid! *Human Resource Planning*, 24(4), 17–23.

Campbell, B. A., Ganco, M., Franco, A. M., & Agarwal, R. (2012). Who leaves, where to, and why worry? *Strategic Management Journal*, 33, 65–87. <https://doi.org/10.1002/smj.943>

Cappelli, P. (2009). Talent on Demand — Managing Talent in an Age of Uncertainty. *Strategic Direction*, 25(3), 13–21. <https://doi.org/10.1108/sd.2009.05625cae.001>

Cappelli, P., & Hamori, M. (2014). Understanding Executive Job Search. *Organization Science*, 25(5), 1511–1529. <https://doi.org/10.1287/orsc.2013.0871>

Chuai, X., Preece, D., & Iles, P. (2008). Is talent management just “old wine in new bottles”? *Management Research News*, 31(12), 901–911. <https://doi.org/10.1108/01409170810920611>

Cobb-Clark, D. A., & Tan, M. (2011). Noncognitive skills, occupational attainment, and relative wages. *Labour Economics*, 18(1), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2010.07.003>

Cooke, F. L., Saini, D. S., & Wang, J. (2014). Talent management in China and India: A comparison of management perceptions and human resource practices. *Journal of World Business*, 49(2), 225–235. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.006>

Davies, B., & Davies, B. J. (2010). Talent management in academies. *International Journal of Educational Management*, 24(5), 418–426. <https://doi.org/10.1108/09513541011055983>

De Vos, A., & Dries, N. (2013). Applying a talent management lens to career management: the role of human capital composition and continuity. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1816–1831. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.777537>

Deery, M. (2008). Talent management, work-life balance and retention strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 792–806. <https://doi.org/10.1108/09596110810897619>

Doh, J. P., Smith, R. R., Stumpf, S. A., & Tymon, W. G. (2011). Pride and professionals: retaining talent in emerging economies. *Journal of Business Strategy*, 32(5), 35–42. <http://dx.doi.org/10.1108/02756661111165453>

Dries, N. (2013). Talent management, from phenomenon to theory: Introduction to the Special Issue. *Human Resource Management Review*, 23(4), 267–271. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.08.006>

Eisenberger, R., Fasolo P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51–59. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.1.51>

Elangovan, A., R. (2001). Causal ordering of stress, satisfaction and commitment, and intention to quit: A structural equations analysis. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(4), 159–165. <https://doi.org/10.1108/01437730110395051>

Eysenck, H. J. (1997). Personality and experimental psychology: The unification of psychology and the possibility of a paradigm. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(6), 1224–1237. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.73.6.1224>

Frankenhuis, W., Young, E., & Ellis B. (2020). The hidden talents approach: Theoretical and methodological challenges. *Trends in Cognitive Sciences*, 24(7), 569–581. <https://doi.org/10.1016/j.tics.2020.03.007>

Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. (2013). What is the meaning of “talent” in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23(4), 290–300. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.002>

Gerhart, B. (1990). Voluntary turnover and alternative job opportunities. *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 467–476. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.5.467>

Gimpelson, V.E. (2018). Transformation of Russia's human capital. *The Journal of Political Theory, Political Philosophy and Sociology of Politics Politeia*, 89(2), 170–198. <https://doi.org/10.30570/2078-5089-2018-89-2-170-198>

Goswami, M. (2021). Analysis of psychological contract influence on employee commitment. *Materials Today: Proceedings*, 37(2), 2670–2676. <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2020.08.523>

Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463–488. <https://doi.org/10.1177/014920630002600305>

Heckman, J., Stixrud, J., & Urzua, S. (2006). *The Effects of Cognitive and Noncognitive Abilities on Labor Market Outcomes and Social Behavior*. Cambridge, MA. <https://doi.org/10.3386/w12006>

Hinrichs, J. R. (1966). *High-talent personnel: Managing a critical resource*. Vermont: American Management Association.

Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B. (2008). 5 Turnover and Retention Research: A Glance at the Past, a Closer Review of the Present, and a Venture into the Future. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 231–274. <https://doi.org/10.1080/19416520802211552>

Hom, P. W., & Kinicki, A. J. (2001). Toward a Greater Understanding of How Dissatisfaction Drives Employee Turnover. *Academy of Management Journal*, 44(5), 975–987. [doi:10.5465/3069441](https://doi.org/10.5465/3069441)

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. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.014>

John, O. P., & Srivastava, S. (1999). *The Big Five Trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives*. Handbook of personality: Theory and research, 2nd ed. New York, NY, US: Guilford Press.

Kabalina, V., & Osipova, A. (2022). Identifying and assessing talent potential for future needs of a company. *Journal of Management Development*, 41(3), 147–162. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2021-0319>

Kim, S., Price, J. L., Mueller, C. W., & Watson, T. W. (1996). The determinants of career intent among physicians at a U. S. air force hospital. *Human Relations*, 49, 947–975. <https://doi.org/10.1177/0018726796049007>

Knies, E., Boselie, P., Gould-Williams, J., & Vandenabeele, W. (2018). Strategic human resource management and public sector performance: Context matters. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–13. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1407088>

Kurz, R., MacIver, R., & Saville, P. (2008). *Coaching with Saville Consulting Wave*. In: Psychometrics in Coaching. London: Passmore, J.; Kogan Page.

Lang, F., John, D., Lüdtke, O., Schupp, J., & Wagner, G. (2011). Short assessment of the Big Five: Robust across survey methods except telephone interviewing. *Behavior Research Methods*, 43, 548–567. <https://doi.org/10.3758/s13428-011-0066-z>

Lebert, F., & Voorpostel, M. (2016). Turnover as a Strategy to Escape Job Insecurity: The Role of Family Determinants in Dual-Earner Couples. *Journal of Family and Economic Issues*, 37(3), 407–421. <https://doi.org/10.1007/s10834-016-9498-z>

Lee, T. W., Ashford, S. J., Walsh, J. P., & Mowday, R. T. (1992). Commitment propensity, organizational commitment, and voluntary turnover: A longitudinal study of organizational entry processes. *Journal of Management*, 18(1), 15–32. <https://doi.org/10.1177/014920639201800102>

- Leigh, A. (2009). Research topic: Talent management. *People Management*, 33(1), 86–95.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139–154. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.001>
- Liu, Y., Vrontis, D., Visser, M., Stokes, P., & Smith, S. (2021). Talent management and the HR function in cross-cultural mergers and acquisitions: The role and impact of bi-cultural identity. *Human Resource Management Review*, 31(3), 100–144. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100744>
- Lyness, K. S., & Judiesch, M. K. (2001). Are female managers quitters? The relationships of gender, promotions, and family leaves of absence to voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1167–1178. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.6.1167>
- MacIver, R., Saville, P., Kurz, R., Mitchener, A., Mariscal, K., Parry, G., Becker, S., Saville, W. O'Connor, K., Patterson, R., & Oxley, H. (2006). Making Waves — Saville Consulting Wave Styles questionnaires. *Selection & Development Review*, 22(2), 17–23
- Meyers, M. C. (2020). The neglected role of talent proactivity: Integrating proactive behavior into talent-management theorizing. *Human Resource Management Review*, 30(2), 100–133. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100703>
- Meyers, M. C., & van Woerkom, M. (2014). The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda. *Journal of World Business*, 49(2), 192–203. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.003>
- Meyers, M. C., van Woerkom, M., & Dries, N. (2013). Talent — innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management. *Human Resource Management Review*, 23(4), 305–321. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.003>
- Nijs, S., Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & Sels, L. (2014). A multidisciplinary review into the definition, operationalization, and measurement of talent. *Journal of World Business*, 49(2), 180–191. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.002>
- Novikova, I. A., & Vorobyeva, A. A. (2017). Big Five Factors and academic achievement in Russian students. *Psychology in Russia: State of the Art*, 10(4), 93–106. <https://doi.org/10.11621/pir.2017.0409>
- O'Connor, D. & Yballe, L. (2007). Maslow revisited: constructing a road map of human nature. *Journal of Management Education*, 31(6), 738–756. <https://doi.org/10.1177/105256290730763>
- O'Reilly, C. A., & Pfeffer, J. (2000). Cisco systems: Acquiring and retaining talent in hypercompetitive markets. *Human Resource Planning*, 23(3), 38–52.
- Oehley, A. M., & Theron, C. C. (2010). The development and evaluation of a partial talent management structural model. *Management Dynamics*, 19(3), 2–28.
- Pare, G., & Tremblay, M. (2007). The influence of high-involvement human resource practices, procedural justice, organizational commitment, and citizenship behaviours on information technology professionals' turnover. *Group & Organization Management*, 32(3), 326–357. <http://dx.doi.org/10.1177/1059601106286875>
- Peltonen, E., Sharmila, P., Opoku Asare, K., Visuri, A., & Lagerspetz, E. (2020). When phones get personal: Predicting Big Five personality traits from application usage. *Pervasive and Mobile Computing*, 69, 101–129. <https://doi.org/10.1016/j.pmcj.2020.101269>
- Richard, P., Devinney T., Yip, G. & Johnson, G. (2009): Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice. *Journal of Management*, 35(3), 718–804. <https://doi.org/10.1177/0149206308330560>.
- Salgado, J. (2002). The Big Five Personality Dimensions and Counterproductive Behaviors. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(2), 117–125. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00198>

Saville, P., Kurtz, R., & MacIver, R. (2012). The 'Big One' factor of personality and competency: Exploring the validity and meaning of Big 5 and Great 8 totals. *International Journal of Psychology*, 47(1), 1–8. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1185>

Stahl, G. K., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., & Stiles, P. (2007). *Global talent management: How leading multinationals build and sustain their talent pipeline*. INSEAD Faculty and Research Working Papers.

Sullivan, S. 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. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.09.001>

Tanova, C., & Holtom, B. C. (2008). Using job embeddedness factors to explain voluntary turnover in four European countries. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(9), 1553–1568. <https://doi.org/10.1080/09585190802294820>

Tansley, C. (2011). What do we mean by the term “talent” in talent management? *Industrial and Commercial Training*, 43(5), 266–274. <https://doi.org/10.1108/00197851111145853>

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. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.019>

Terence, R. M., Brooks, C. H., Thomas, W. L., & Graske, T. (2001). How to keep your best employees: developing an effective retention policy, *The Academy of Management Executive*, 15(4), 96–109. <http://dx.doi.org/10.5465/AME.2001.5897929>

Tett, R. P. (1998). Is conscientiousness always positively related to job performance? *The Industrial-Organizational Psychologist*, 36, 24–29.

Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013). A review of talent management: ‘infancy or adolescence? *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1744–1761. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.777543>

Ulrich, D. (2007). The talent trifecta. *Workforce Management*, 86(15).

Wang, C. L., Indridason, T., & Saunders, M. (2010) Affective and continuance commitment in public private partnership. *Employee Relations*, 32(4), 396–417. <https://doi.org/10.1108/01425451011051613>

## References

Gimpelson, V. E., Zudina, A. A., & Kapeliushnikov, R. I. (2020). Non-cognitive components of human capital: Evidence from Russian data. *Voprosy Ekonomiki*, 11, 5–31. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2020-11-5-31>

Latukha, M. O., Khasieva, D. D., Veselova, A. S., Shagalkina, M. V., & Selivanovskikh, L. V. (2020). Gender-oriented talent management practices in Russian companies. *Vestnik of Saint Petersburg University. Management*, 19(1), 34–66. <https://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2020.102>

Latukha, M., & Selivanovskikh, L. (2016). Talent Development in Russian Companies: The Main Peculiarities and Influence on a Company's Performance. *Russian Management Journal*, 14 (3), 33–48. <https://doi.org/10.21638/11701/spbu18.2016.302>

Rozhkova, K. V. (2019). The return to noncognitive characteristics in the Russian labor market. *Voprosy Ekonomiki*, 11, 81–107. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2019-11-81-107>