

XIX Апрельская международная научная конференция

по проблемам развития экономики и общества

Москва, 10-13 апреля 2018 года

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»

Кудрявцева Елена Игоревна

НИУ «Высшая школа экономики» - Санкт-Петербург

Карьерный капитал организационных талантов

Концепция организационных талантов активно развивается в практике управления человеческими ресурсами, о чем свидетельствуют как обзорные работы (Lewis, Heckman, 2006; Collings, Mellahi, 2009; Thunnissen, 2013; Cappelli, Keller, 2014), так и локальные исследования (Lewis, Heckman, 2006; Tarique, Schuler, 2010; Foster, 2015; Zenger, Folkman, 2017). Тем не менее, открытым остается вопрос относительно того, как именно факт отнесения работника к категории талантов влияет на формирование его карьерного капитала. В частности, практически не исследованным является вопрос о вкладе организации автора и бенефициара программ управления талантами в карьерный капитал участников соответствующих программ. Отсутствие данных, проливающих свет на механизмы внутриорганизационного формирования карьерного капитала высокопотенциальных работников, относимых к категории организационных талантов, обусловлено рядом причин. Среди них – фокус исследований на внешней (безграничной) карьере талантливых работников (Sullivan, Arthur, 2006; Raksnys et al., 2015), особенности исследовательского дизайна, ориентированного на раскрытие содержания представлений об организационных талантах как о социальном конструкте (De Vos, Dries, 2013; Дымарская, 2014; Мондрус, 2016) или выявление характера соответствующих организационных практик (Guest, Rodrigues, 2014; Латуха, 2016). В целом, возможность использования методологии карьерных исследований с целью выявления механизмов реализации организационных талантов только намечена (Clarke, 2013), но не реализована в исследовательской практике. Остается открытым вопрос о том, как именно программы развития организационных талантов влияют на раскрытие карьерных компетенций работников и насколько проявленные карьерные компетенции работников с высоким потенциалом конвертируются в их внутриорганизационную карьеру.

Цель настоящего исследования заключается в раскрытии механизмов формирования карьерного капитала работников, отнесенных компаниями к категории высокопотенциальных. Исследование носит эмпирический характер и позволяет сравнить модели карьерного развития высокопотенциальных работников в двух федеральных компаниях, относящихся к разным направлениям бизнеса – телекоммуникациям и ритейлу.

В исследовании получены регрессионные модели, описывающие зависимость карьерного продвижения от индивидуальных характеристик работников, таких как пол, возраст, занимаемая должность и показатели карьерных (интеллектуальных и коммуникативных) компетенций. Модели, полученные для двух компаний, показали сходство как по включенным в них предикторам, так и по значениям соответствующих коэффициентов, что подтверждает наличие особого тренда карьерного продвижения высокопотенциальных работников в разных компаниях. Этот тренд заключается в продвижении работников, обладающих коммуникативными компетенциями, позволяющими формировать разнородные рабочие группы и проектные команды, способствующие формированию и распространению новых институций, обеспечивающих компаниям гибкость и конкурентоспособность. В том случае, если такие работники способны к формулированию предложений по изменению бизнес процессов, которые легко распространить на большое число подразделений компании, они получают карьерные преференции. В исследовании такие работники названы контекстными талантами - работниками, быстро реагирующими на актуальный бизнес контекст и способными оперативно изменять не только свою деятельность, но и деятельность других работников в соответствии в требованиями этого контекста.

Кластерный анализ данных, позволил для каждой компании выделить два кластера работников по критерию внутриорганизационного продвижения – «карьерных лидеров» (имеющих карьерный рост) и «карьерных аутсайдеров» (работников с остановленной или возвратной карьерой). Подробный анализ подкластеров, входящих в каждый кластер, проливает свет на роль карьерных компетенций в формировании внутриорганизационной карьеры высокопотенциальных работников, а также – на особенности применения организационных талантов в каждой компании.

Исследованием обнаружено, что внутриорганизационная карьера в обеих компаниях зависит от связи двух характеристик работника – его карьерных компетенций и возраста. В телекоммуникационной компании обнаружен поступательный карьерный отрыв высокопотенциальных работников от работников со средними и низкими показателями карьерных компетенций. При этом организационные таланты – работники с наиболее выраженными интеллектуальными и коммуникативными карьерными компетенциями – являются карьерными лидерами во всех возрастах. Обнаружено, что поддерживая талантливых работников компания обеспечивает их быстрое продвижение на уровень позиций среднего менеджмента. Для компании-ритейлера выявлен иной сценарий продвижения высокопотенциальных работников. Он заключается в поиске и удержании высокопотенциальных работников на позиции руководителей обособленных структурных подразделений. В этом случае талантливые работники, обладающие ярко выраженными карьерными компетенциями, быстро продвигаются в зоне должностей линейного менеджмента, но далее их карьера

блокируется. Для того, чтобы получить позицию менеджера среднего звена, талантливому работнику необходимо достичь возраста 36 лет, для иных карьера останавливается.

Исследованием выявлены особенности конкретных организационных сценариев построения карьеры талантливых работников, о существовании которых в литературе имеются только предположения. Установлено, что организации ведут направленный поиск талантов на позиции, наиболее значимые в тактическом плане. При этом обе организации заинтересованы в поиске и продвижении «контекстных талантов», чей карьерный выигрыш оказывается наиболее весомым по отношению к иным работникам, обладающим высоким потенциалом. Именно такие работники наращивают свой карьерный капитал.

Исследованием также выявлен ранее не описанный в литературе механизм карьерной компенсации, адресованный работникам старше 36 лет, проработавшим в компании не менее семи лет в позиции специалистов. В том случае, если эти работники обладают ярко выраженными коммуникативными компетенциями, способствующими организации командной и проектной работы, компания существенно наращивает их карьерный капитал, уравнивая этих работников в статусе с обладателями более выраженных карьерных компетенций, ранее получавших продвижение.

Также выявлен ранее не обнаруженный риск участия в программах управления талантами. Прежде всего, риску подвержены работники с невысокими показателями карьерных компетенций (особенно – коммуникативных). Включение этих работников в программы управления талантами позволяет быстро вскрыть дефицит компетенций и не только остановить их карьеру, но и повернуть ее в противоположном направлении, что приводит к утрате накопленного этими работниками карьерного капитала. Риску подвержены и обладатели высокого потенциала. Многие из них (особенно – в компании-ритейле) оказываются в ситуации неготовности компании конвертировать признанные ею высокие компетенции в карьерный рост вследствие требований тактических задач развития компании. Такие работники оказываются перед необходимостью искать иные пути конвертации своих компетенций в карьерный капитал, что создает определенные риски уже для самой компании.

В целом выводы исследования состоят в следующем:

1. Внутриорганизационная карьера талантливых работников зависит от особенностей организации, структуры ее персонала и стратегии развития.
2. Организационные сценарии применения организационных талантов включают в себя возрастные и гендерные ограничения.
3. Работники - участники программ управления талантами наряду с возможностями наращивания карьерного капитала несут риски его утраты.
4. Внутриорганизационная карьера работников с высоким потенциалом может быть заблокирована на уровне позиций, имеющих для организации высокое тактическое значение.