DOI: 10.29141/2218-5003-2021-12-2-7
JEL Classification: J63, M51

Влияние некогнитивных характеристик сотрудника на принятие решения о добровольном увольнении

Т.В. Волченко[1], Л.С. Ружанская[2], М.А. Фокеев[1]

[1] Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», г. Москва, РФ
[2] Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б.Н. Ельцина, г. Екатеринбург, РФ

Аннотация. В статье рассматривается влияние некогнитивных характеристик квалифицированных сотрудников на принятие решения о добровольном увольнении в течение первого года работы. Использование личностных качеств как детерминант такого решения изучено недостаточно, в отличие от факторов удовлетворенности работой и приверженности организации. Исследовательская задача состояла в идентификации показателей, указывающих на склонность сотрудника к смене компании. Методология исследования представлена концепцией некогнитивных характеристик Дж. Хекмана и концептуальными положениями психологии личности. Основным методом работы являлось эконометрическое моделирование. Базу данных составили результаты эмпирической оценки 243 претендентов на трудоустройство в АО «Международный аэропорт «Шереметьево» в 2019 г. и сведения об их увольнении в течение первого года работы. Использованы также внутренняя отчетность компании и материалы Росстата. Применение пробит-модели бинарного выбора позволило установить, что наряду с относительной заработной платой и специфичностью навыков работника на его склонность к добровольному увольнению влияют такие некогнитивные характеристики, как оценка собственной эффективности, локус контроля и тип мышления. Снижают вероятность смены компании в течение одного года после трудоустройства рационально-ориентированный тип разрешения кризисных ситуаций и высокий уровень самовосприятия эффективности и значимости работы. Кроме того, укрепляют намерение остаться в организации высокая должность и высокая относительно рынка заработная плата. С учетом результатов исследования предложены рекомендации для HR-менеджеров компаний по сохранению квалифицированного персонала.

Ключевые слова: некогнитивные характеристики; рынок труда; факторы увольнения; типология «Большая пятерка»; человеческий капитал; удержание сотрудников.

Дата поступления статьи: 22 января 2021 г.

Ссылка для цитирования: Волченко Т.В., Ружанская Л.С., Фокеев М.А. (2021). Влияние некогнитивных характеристик сотрудника на принятие решения о добровольном увольнении // Управленец. Т. 12, № 2. С. 87–101. DOI: 10.29141/2218-5003-2021-12-2-7.

Non-cognitive skills of employees and their influence on voluntary turnover

Tatiana V. Volchenko[1], Lyudmila S. Ruzhanskaya[2], Maxim A. Fokeev[1]

[1] National Research University – Higher School of Economics, Moscow, Russia
[2] Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin, Ekaterinburg, Russia

Abstract. The paper examines the influence of non-cognitive skills of employees on the voluntary turnover during their first year at an organization. In contrast to the variables describing job satisfaction and commitment to the organization, the use of personal traits as determinants behind the decision to change companies is poorly studied in the literature. The article aims to identify indicators pointing to the tendency of an employee to voluntarily change the company. The theoretical basis of the study embraces James Heckman's concept of non-cognitive skills and the conceptual provisions of personality psychology. In the paper, the method of economic modelling was used. The information base includes the results of the empirical assessment of 243 applicants for employment in JSC "Sheremetyevo International Airport" in 2019 and data on their dismissal during the first year of work. The database was supplemented with information on the company's internal accounting and Rosstat statistics. The use of the probit model of binary choice allowed us to establish that, along with the relative salary and the specificity of employees' expertise, their intention to quit is affected by non-cognitive skills such as capability to assess their own performance, the locus of control and the type of thinking. A rational way to deal with crises and a high level of self-perception of the effectiveness and significance of work reduce the probability of voluntary turnover before the first year. In addition, a high position and good salary strengthen an employee's intention to stay in the company. Based on the research results, the paper offers recommendations to HR managers to retain highly qualified employees.

Keywords: non-cognitive skills; labor market; factors of dismissal; the Big Five personality traits; human capital; employee retention.

Paper submitted: January 22, 2021

For citation: Volchenko T.V., Ruzhanskaya L.S., Fokeev M.A. (2021). Non-cognitive skills of employees and their influence on voluntary turnover. *Upravlenets – The Manager*, vol. 12, no. 2, pp. 87–101. DOI: 10.29141/2218-5003-2021-12-2-7.

ВВЕДЕНИЕ

С текучестью кадров сталкивается большинство организаций. Согласно исследованию Deloitte, в 2019 г. 70 % представителей компаний отметили сложности, которые возникают при увольнении сотрудников, как наиболее значимые для их организаций[1].

Вопросы смены компании привлекают исследовательское внимание на протяжении многих лет, и цель большинства работ – поиск показателей, указывающих на склонность сотрудников к увольнению и позволяющих разработать стратегию их удержания в организации.

Ранние тематические исследования были посвящены механизмам контроля текучести персонала за счет изменения условий рабочей среды, например повышения уровня удовлетворенности и приверженности организации, которые являются наиболее эффективными предикторами намерения изменить место работы [Tett, Meter, 1993, p. 260; Griffeth et al., 2000, p. 463; Монусова, 2015, с. 41].

Изучение факторов увольнения сотрудников опиралось в основном на ситуационные переменные – удовлетворенность трудом и приверженность организации [Staw et al., 1986, p. 58; Доминяк, 2006, с. 38; Ловаков и Липатов, 2011, с. 72]. Смещение фокуса внимания в сторону поведенческих причин добровольного увольнения произошло с ростом количества и качества психологических подходов в описании личностных различий [Johns, 2002, p. 63].

Признавая очевидную важность сохранения квалифицированных сотрудников [Кабалина, Мондрус, 2018, с. 5], необходимо отметить, что некоторые люди склонны к увольнению независимо от характеристик их рабочей среды, в то время как другие могут остаться в компании даже при менее благоприятных условиях [Anger, Schnitzlein, 2017, p. 603]. Иными словами, каждый человек имеет сформированный к совершеннолетию набор некогнитивных характеристик (личностных качеств), которые не связаны с условиями на конкретном рабочем месте и в конкретном коллективе, но свидетельствуют о его «уживчивости» и способности к продолжительной работе в одной организации.

Цель статьи – оценка влияния личностных (некогнитивных) характеристик сотрудника на добровольную смену компании (увольнение). На основе результатов входящего тестирования кандидатов при трудоустройстве в 2019 г. и сведений о продолжении ими работы или увольнении в 2020 г. определено влияние некогнитивных характеристик сотрудников АО «Международный аэропорт «Шереметьево» на принятие решения об увольнении в течение первого года после трудоустройства. Выбор временно́го периода обусловлен тем, что в первый год работы инвестиции компании в подготовку и адаптацию сотрудника наиболее велики и пока не приносят значимой отдачи [Кабалина, Мондрус, 2018, с. 7].

Эмпирическую базу составили данные о сотрудниках аэропорта как компании, в которой ярко выражена специализация труда. Это дает возможность определения паттернов поведения не только для различных уровней должности, но и для общих (административная деятельность) и специфичных (операционная деятельность) трудовых функций работников.

Статья состоит из трех разделов. Первый раскрывает теоретические подходы к изучению процесса добровольной смены компании и места в этом процессе некогнитивных характеристик. Второй раздел описывает методологию сбора данных, формирование моделей оценки, дескриптивную статистику. В третьем разделе рассмотрены результаты оценки влияния некогнитивных характеристик на смену компании. В заключении предложен ряд рекомендаций по удержанию высококвалифицированного персонала.

ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

Наиболее распространенным подходом к определению факторов добровольного увольнения сотрудников является использование категорий удовлетворенности трудом и приверженности организации.

В публикациях по теме исследования указывается на обратное влияние удовлетворенности трудом как положительной психологической связи между сотрудником и результатами работы на смену компании [Bluedorn, 1982, p. 140; Griffeth et al., 2000, p. 470; Lee, Rwigema, 2005, p. 1672; McCulloch, Turban, 2007, p. 69]. Чаще всего в фокус внимания авторов попадали компании из сфер предоставления домашних услуг [Shields, Ward, 2001, p. 679; Tzeng, 2002, p. 870], ритейла [Brashear et al., 2005, p. 245; Jones et al., 2007, p. 103], гостеприимства [Lam et al., 2001, p. 38], телекоммуникационного обеспечения [Tuten, Neidermeyer, 2004, p. 28; Lance, 1988, p. 275].

Содержание категории «удовлетворенность трудом» раскрывают следующие факторы:

- характеристики рабочего места (соответствие характеристик труда и ожиданий сотрудника, персональная оценка сложности задач, возможности профессиональной самореализации);
- параметры компенсационного пакета (уровень вознаграждения, степень удовлетворенности вознаграждением, системы карьерных лифтов и профессионального развития, оценка организационной справедливости);
- параметры управления (удовлетворенность руководством, система коммуникаций с руководителем) [Porter, Steers, 1973, p. 165; Mas-Machuca et al., 2016, p. 586].

[1] Deloitte Global Human Capital Trends (2019) // Deloitte. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/human-capital/cz-hc-trends-reinvent-with-human-focus.pdf.

Вторая значимая категория – «приверженность организации» предполагает связь сотрудника с компанией, определяющуюся конгруэнтностью целей и ценностей, формами позитивного взаимодействия [Mowday et al., 1982, p. 209]. Приверженность характеризуется тремя факторами:

- твердой верой в цели и ценности организации и их принятием;
- готовностью приложить значительные усилия от имени организации;
- сильным желанием сохранить членство в организации [Mowday et al., 1982, p. 186].

Как и в случае с удовлетворенностью трудом, в большей части публикаций отмечается обратная связь между организационной приверженностью и сменой компании [Mathieu, Zajac, 1990, p. 183; Clayton, Hutchinson, 2002, p. 10]. Высокая организационная приверженность приводит к снижению склонности к смене работы и стремлению демонстрировать высокие показатели результативности труда в своей компании [Elangovan, 2001, p. 163; Luna-Arocas and Camps, 2007, p. 31].

В наборе факторов, операционализирующих конструкт приверженности, также выделяются несколько групп переменных: отношения с коллегами (сплоченность коллектива, уровень удовлетворенности взаимоотношениями), факторы стресса на рабочем месте (уровень публичности должности, степень рабочей перегрузки, ролевые конфликты) [Saks, 2006, p. 603; Kompaso, Sridevi, 2010, p. 93].

При оценке фактической текучести кадров (в отличие от намерений уволиться) отмечается уровень удовлетворенности как наиболее сильный предиктор добровольного увольнения [Eisenberger et al., 1990, p. 53]. Среди элементов удовлетворенности наибольшую значимость имеют характеристики рабочего места [Tett, Meyer, 1993, p. 283; Sun, Bunchapattanasakda, 2019, p. 65].

Таким образом, практически все предшествующие работы указывают на то, что решение сотрудника о добровольной смене компании определяют прежде всего ситуационные факторы. Однако перспективы практического применения подобных выводов ограничены. Так, измерение параметров, входящих в конструкты удовлетворенности и приверженности, возможно только с временны́м лагом, в течение которого сотрудник проходит адаптационный период, знакомится с коллективом и приступает к реализации задач. Возникающая пауза не приносит HR-специалистам информации о намерениях покинуть компанию.

Логичным направлением поиска факторов, которые могут влиять на склонность к непродолжительному трудовому стажу на конкретном месте работы, является использование индивидуальных характеристик сотрудников, а не только ситуационных факторов, в равной мере воздействующих на представителей одного коллектива. В этой связи в поле зрения исследователей попадают когнитивные [Steers, Mowday, 1981, p. 207] и некогнитивные [Salgado, 2002, p. 12; Lee, Ohtake, 2018, p. 10; Maksimova, 2019, c. 55] навыки работников.

Когнитивные навыки (hard skills) описывают профессиональные, образовательные характеристики, развиваемые преимущественно в ходе формального обучения. Ключевые инвестиции в их формирование осуществляются семьей на ранних этапах жизни детей, но затем они во многом определяют успех более поздних образовательных и квалификационных инвестиций [Lewis, Heckman, 2006, p. 141; Kautz et al., 2014, p. 300]. Другая особенность hard skills заключается в том, что со временем, а также по мере развития технологий и методов выполнения работ они устаревают и требуют обновления. Во взаимосвязи с поведением сотрудника и влиянием на добровольную смену компании подобные факторы в большей степени учитываются в социальном портрете респондентов. Метаанализ векторов их воздействия указывает на то, что лица с более высокими когнитивными навыками менее склонны к увольнению [Pelled, 1996, p. 620; Maltarich et al., 2010, p. 1061], и объяснение этого феномена может быть найдено в некогнитивных характеристиках [Steel, Ovalle, 1984, p. 680].

Некогнитивные навыки (soft skills) включают в себя открытость опыту, трудолюбие, отзывчивость, общительность [Cunha, Heckman, 2007, p. 35; Humphries, Kosse, 2017, p. 178; Mendez, Zamarro, 2018, p. 522]. Развитие этой категории навыков обусловливает адаптацию сотрудника к бизнес-среде и требованиям рынка труда, а следовательно, и возможности альтернативного трудоустройства. Определяя набор soft skills, потенциально влияющих на смену компании, авторы обращаются к широкому спектру моделей и типологий, объясняющих индивидуальные различия личности: 16-факторной модели Кеттела [Cattell, 1956, p. 209], типологиям «Большая семерка» [Almagor et al., 1995, p. 303], «Большая тройка» [Eysenck, 1997, p. 1224] и, наконец, «Большая пятерка» (далее – БП) [McCrae, Costa, 1997, p. 511], которая среди указанных вариантов получила наибольшее исследовательское внимание [Goldberg, 1981, p. 143].

Эмпирически верифицированная модель включает в себя пять характеристик, позволяющих составить психологический портрет личности: экстраверсия, доброжелательность, добросовестность, эмоциональная стабильность (невротизм), открытость новому опыту [Гимпельсон, Зудина, 2020, с. 3]. Валидность и содержательность шкал типологии верифицирована в различных контекстах [Barrick, Mount, 1991, p. 11; Howard, Medina, Howard, 1996, p. 200; Salgado, 2002, p. 120; Zimmerman, 2008, p. 170].

Исследования влияния некогнитивных навыков на жизненные результаты сотрудника показывают их

положительную связь с образовательными достижениями [Lewis, Heckman, 2006, p. 141; Kautz et al., 2014, p. 184; Bode et al., 2019, p. 290], размером заработной платы и производительностью труда [Barrick, Mount, 1991, p. 18; Lewis, Heckman, 2006, p. 143; Gensowski, 2018, p. 171], качеством коммуникаций и успешностью командной работы [Mount, Barrick, 1998, p. 851; Cobb-Clark, Tan, 2011, p. 8; Рожкова, 2019, с. 90], вероятностью трудоустройства [Гимпельсон, 1995, с. 130; Кондаков и Нилопец, 1995, с. 47; Cobb-Clark, Tan, 2011, p. 9]. Обзорные статьи о воздействии факторов БП на добровольную смену компании содержат противоречивые результаты [Barrick, Mount, 1998, p. 850; Salgado, 2002, p. 122; Zimmerman, 2008, p. 170; Savelyev, Tan, 2019, p. 278]. Например, коэффициенты корреляции эмоциональной стабильности и добросовестности с добровольной сменой компании составили 0,02 и 0,12 соответственно [Barrick, Mount, 1991, p. 850]. Открытость опыту и эмоциональная стабильность демонстрируют связь с увольнением на уровне –0,14 и –0,35 [Salgado, 2002, p. 122].

Некоторые авторы в попытке уйти от противоречивости результатов связывают параметры БП со значимым конструктом смены компании – удовлетворенностью работой, говоря о медиационном эффекте некогнитивных характеристик [Judge, Bono, 2001, p. 83]. Величина корреляций некогнитивных факторов со сменой компании, по данным метаанализов, составила в среднем для добросовестности – 0,09, экстраверсии – 0,15, эмоциональной стабильности – 0,17, доброжелательности – 0,01, открытости опыту – 0,03 [Zimmerman, 2008, p. 171].

Суммируя полученные исследователями результаты, можно утверждать, что некогнитивные характеристики влияют на добровольное решение об альтернативном трудоустройстве. Их использование в практиках HR-менеджмента позволит более эффективно подходить к управлению персоналом и предиктивно реагировать на намерения сотрудников уволиться (особенно в первый период работы).

Поскольку для эмпирической части исследования использованы данные АО «Международный аэропорт «Шереметьево», чьи сотрудники проживают в Москве и Московской области – наиболее развитых с точки зрения предложения труда регионах России, можно говорить о широких возможностях альтернативного трудоустройства. В таких условиях вероятность принятия решения об увольнении повышается, если компания не создала таких ограничений, как высокая заработная плата и возможности карьерного роста. Вместе с тем для работников с узкоспециализированными навыками, в нашем случае связанными с обеспечением производственной деятельности аэропорта, существует меньше возможностей трудоустройства, чем для работников с универсальными компетенциями. Увольнение в данном случае связано с риском временной или постоянной потери дохода. Вышесказанное позволяет выдвинуть следующую гипотезу.

Гипотеза 1. Более высокая заработная плата по сравнению с рынком труда, специфические трудовые навыки сотрудника и высокая позиция в организационной иерархии снижают вероятность добровольной смены компании.

Наличие семьи удерживает от увольнения, так как у работника есть материальные обязательства, не зависящие от факта работы. Добровольное увольнение приводит к тому, что некоторое время (по крайней мере, в период трудоустройства) семья или сотрудник останутся без источника стабильного дохода.

Гипотеза 2. Семейный статус сотрудника (не женат/не замужем) повышает вероятность добровольной смены компании.

Возраст работника связан с производительностью труда и уровнем квалификации. Чем дольше человек находится в одной профессии, тем выше эффект его опыта, однако производительность труда может снижаться с возрастом из-за физического износа. Поэтому молодые сотрудники могут быть склонны сменить компанию, если не получают высоких доходов, а их старшие коллеги не обладают такой склонностью, потому что они, скорее всего, надолго останутся без работы.

Гипотеза 3. Возраст сотрудника имеет нелинейную квадратичную связь с вероятностью добровольной смены компании.

Психологические детерминанты личности работника, не связанные с местом работы и его социально-демографическими характеристиками, влияют на стремление к новому трудоустройству. Рассматривая воздействие факторов БП обособленно друг от друга, отметим результаты, указывающие на прямое влияние экстраверсии и добросовестности на добровольную смену компании [Hough et al., 1990, p. 590; Salgado, 2002, p. 121; Maertz, Campion, 2004, p. 571], а невротического типа поведения (эмоционально-ориентированного) – на стресс и нерешительность в развитии карьеры [Tokar et al., 1998, p. 127; Zimmerman, 2008, p. 171], и обратное влияние эмоциональной стабильности на добровольное увольнение [Hough et al., 1990, p. 590; Barrick, Mount, 1991, p. 20; Salgado, 2002, p. 120].

Гипотеза 4. Низкая самоэффективность, интроверсия, эмоционально-ориентированный тип разрешения кризисных ситуаций и внутренний локус контроля снижают склонность к добровольной смене компании.

ИНФОРМАЦИОННАЯ БАЗА И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Сбор данных для оценки некогнитивных характеристик квалифицированных сотрудников, как уже было отмечено, происходил среди сотрудников АО «Международный аэропорт «Шереметьево» – крупнейшего аэропорта России, обслуживающего, согласно результатам 2019 г., 50 млн пассажиров, 379 тыс. тонн груза и более чем 230 направлений полетов. По состоянию на конец

2019 г. среднесписочная численность сотрудников включала 4 363 человека. В функциональном разделении доли персонала составили: инженерное обеспечение – 27,32 %, административное обеспечение – 20,78 %, безопасность полетов – 18,82 %, организация перевозок – 18,80 %, безопасность – 6,18 %, экономика и финансы – 4,77 %, коммерческая деятельность – 3,32 %.

Таким образом, сбор данных в подобной компании позволил получить доступ к широкому по профессиональным компетенциям и уровню квалификации набору респондентов, что нивелирует ограничения предыдущих исследований, где эмпирические данные предоставили сотрудники определенной функциональной области (например, колл-центров, обслуживания клиентов банков и т. д.). Характеристики выборки сформированы в соответствии со структурой персонала аэропорта по параметрам пола, семейного статуса, возраста, специфичности трудовых навыков (производственный и административный персонал), уровню грейда в компании (категория специалистов, средний менеджмент, топ-менеджмент).

Для повышения предсказательной достоверности результатов использовалась многомерная стратифицированная выборка. Ее размер, составивший 203 человека, был рассчитан с заданным уровнем ошибки в 5 % по формуле:

$$n = \frac{Nt^2 \times pq}{N\Delta^2 + t^2pq}, \quad (1)$$

где N – количество элементов в генеральной совокупности; t^2pq – разброс качественной характеристики на доверительном интервале 95 %; Δ^2 – погрешность с заданным уровнем в 5 %.

Некоррелированными признаками стратификации выступили пол и возраст респондентов. Кроме того, в целях дальнейшего анализа выделены дополнительные характеристики генеральной совокупности: семейный статус, специфичность навыков (производство – обеспечение выполнения полетов, менеджмент – офисная деятельность) и позиция в компании (уровень грейда – специалист, мидл-менеджер, топ-менеджер). Итоговые характеристики представлены в табл. 1.

Сбор данных для моделирования происходил дважды. В 2019 г. проводилось входящее тестирование сотрудников для определения уровня развитости характеристик БП. Каждая анкета, которую заполнял респондент, кодировалась уникальным идентификатором, по которому в ходе второй волны сбора данных были идентифицированы участники опроса.

Участие в первом этапе исследования предусматривало обязательное заполнение опросного листа, который представлял собой список из 28 вопросов, тематически разделенных на 5 блоков сообразно характеристикам БП. Каждая характеристика включала 5 конструктов, раскрывающих ее содержание (табл. 2).

Таблица 1 – Описательная статистика характеристик респондентов

Table 1 – Descriptive statistics of respondents' characteristics

Параметр	Доля респондентов, %
Пол:	
мужской (1)	64,53
женский (0)	35,47
Семейный статус:	
женат/замужем (1)	78,82
не женат/не замужем (0)	21,18
Возраст:	
20–30 лет	13,79
31–40 лет	49,26
41–50 лет	26,60
старше 50 лет	10,34
Специфичность навыков:	
производство (0)	41,38
менеджмент (1)	58,62
Позиция в компании:	
специалист (0)	49,26
мидл-менеджер (1)	34,98
топ-менеджер (2)	15,76

Примечание. В скобках указана переменная пола: 1 – мужской, 0 – женский.

Таблица 2 – Конструкты характеристик типологии Большая пятерка

Table 2 – Constructs of the Big Five personality traits model

Характеристика	Конструкты характеристики
Локус контроля	Самообладание. Управление стрессом. Твердость. Эмпатия. Интернальность
Открытость новому	Креативность. Инициативность. Обучаемость. Любознательность. Гибкость
Самоэффективность	Проактивность. Инициативность. Обучаемость. Любознательность. Гибкость
Поведенческий тип личности	Энергичность. Работа в команде. Построение отношений. Межличностные отношения. Сотрудничество
Тип мышления	Сопереживание. Внимание к деталям. Следование правилам. Планирование. Стратегическое мышление

Для каждого из конструктов на основании предшествующих исследований разработаны утверждения, позволяющие оценить степень развитости и представленности таких некогнитивных характеристик сотрудника, как локус контроля, форма разрешения

кризисных ситуаций, поведенческий тип личности [Steel, Ovalle, 1984, p 240] и самоэффективность [Catell, 1949, p. 201; McCrae, Costa, 1997, p. 510]. Респонденту необходимо было указать степень своего согласия с утверждением по пятибалльной шкале, где 1 – полностью не согласен, 5 – полностью согласен. Список утверждений представлен в табл. 3.

Отдельный блок вопросов содержал социодемографические характеристики респондентов (возраст, пол, семейное положение) и характеристики условий труда (должность, уровень заработной платы, специфичность трудовых навыков в разработанной в целях исследования шкале). В качестве прокси-переменной возможности альтернативного трудоустройства рассчитан показатель «относительная заработная плата», равный частному зарплаты в Шереметьево и средней заработной плате в Москве в соответствии с уровнем квалификации и должности сотрудника. Источником определения уровней заработных плат служили описания вакансий на агрегаторе поиска работы HeadHunter.

По результатам сбора опросных листов в 2019 г. было отобрано требуемое количество наблюдений – 203 анкеты. В тех случаях, когда количество анкет превышало требуемое количество в структуре генеральной совокупности, была применена процедура вероятного отбора наблюдений: они были закодированы от 1 до *N* и выбраны согласно таблице случайных чисел.

Возрастная структура выборки представлена на рис. 1.

Отметим, что респонденты относятся к различным возрастным категориям, большинство из них (63 %)

Таблица 3 – Содержание опросного листа
Table 3 – Content of the questionnaire

Характеристика БП	Утверждения для оценки характеристики
Локус контроля	Принимает личную ответственность за свои результаты. В ситуации неуспеха готов отвечать за последствия своих действий. Проявляет эмоциональную стабильность в конфликтных ситуациях. Интересуется мнением большинства перед принятием важных решений. В групповом взаимодействии видит свое влияние на результаты работы группы
Открытость новому	Ищет новые творческие подходы к решению рабочих вопросов. Внимательно слушает собеседника. Ставит под сомнение существующий опыт в пользу новых, инновационных решений. Ищет новые подходы и технологии для преодоления существующих препятствий. Готов экспериментировать и пробовать новые идеи
Самоэффективность	Ищет и предлагает способы, чтобы превзойти ожидания руководителя. Приспосабливает процесс работы на основе потребностей бизнеса. Меняет тактику взаимодействия при столкновении с трудностями. Хорошо справляется со стрессовыми ситуациями. Проявляет высокую соревновательность
Поведенческий тип личности	Запрашивает необходимую информацию и мнение коллег для решения совместных задач. Находит общий язык с коллегами, оказывает необходимую поддержку. При решении совместных задач согласовывает и координирует свою работу с коллегами. В случае необходимости помогает коллегам в выполнении поставленных перед ними задач. Быстро приспосабливается к новой обстановке, ситуации, коллективу
Тип мышления	Предвидит и преодолевает препятствия еще до того, когда они переходят в кризис. Принимает человеческие недостатки вместо обвинения других. Мотивирует коллектив к сотрудничеству и помощи друг другу. Поддерживает высокий уровень лидерства в компромиссных ситуациях. Является хорошим примером требуемого поведения. Грамотно планирует задачи, рабочая нагрузка равномерна. Точен и внимателен к деталям

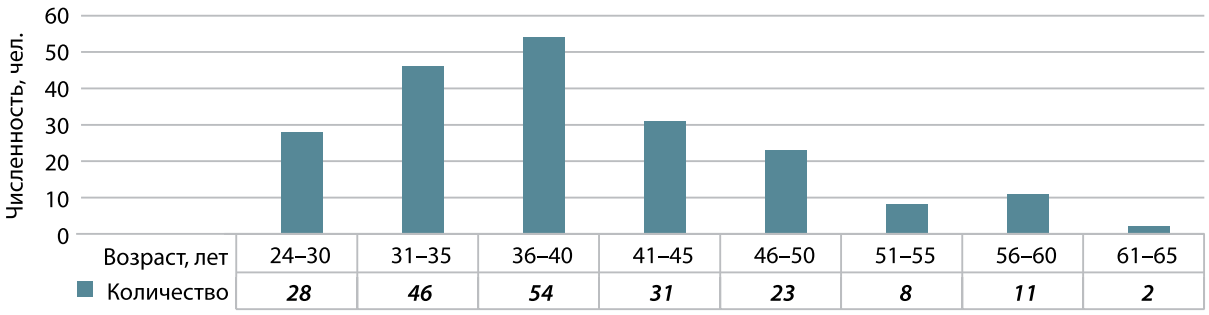


Рис. 1. Распределение респондентов по возрастным группам
Fig. 1. Distribution of respondents by age groups

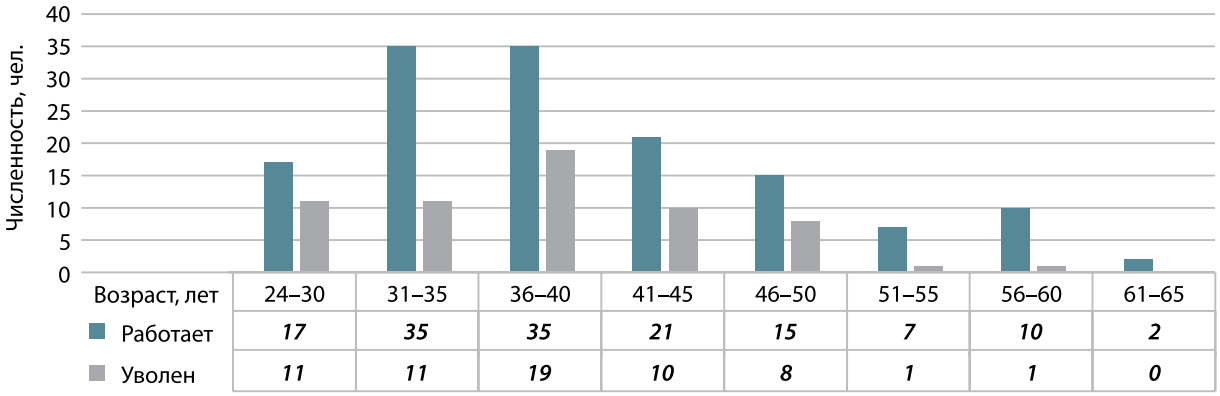
в возрасте до 41 года – самом мобильном с точки зрения возможностей труда. Предполагаем, что у более возрастных сотрудников, несмотря на накопленный ими опыт работы в организации, готовность сменить компанию будет менее выражена из-за низкой вероятности альтернативного трудоустройства.

На рис. 2 показана описательная статистика наличия/отсутствия изменений в трудовом положении сотрудников разных возрастных категорий. При оценке этих изменений согласно использованным на первом этапе уникальным ключам каждой из анкет, заполненных в ноябре 2020 г., было установлено соответствие ответов участников их трудовому статусу, изменения в котором кодировались бинарной шкалой: 0 – сотрудник продолжает работать в Шереметьево, 1 – сотрудник уволился из аэропорта.

В течение первого года после трудоустройства место работы сменил 61 респондент (30 % выборки), что является существенным. Возрастное распределение подтверждает предположение о меньшей трудовой мобильности возрастных специалистов. В частности, в группе лиц старше 41 года компанию сменили всего 32 % сотрудников, из них большая часть (50 %) относится к пограничной группе 41–45 лет. Готовность более молодых сотрудников к изменению трудового статуса может быть связана с их активностью, открытостью новому опыту и поиску себя как факторами определенного типа мышления и самоэффективности (стремление к развитию компетенций и навыков, повышению уровня вознаграждения и т. д.).

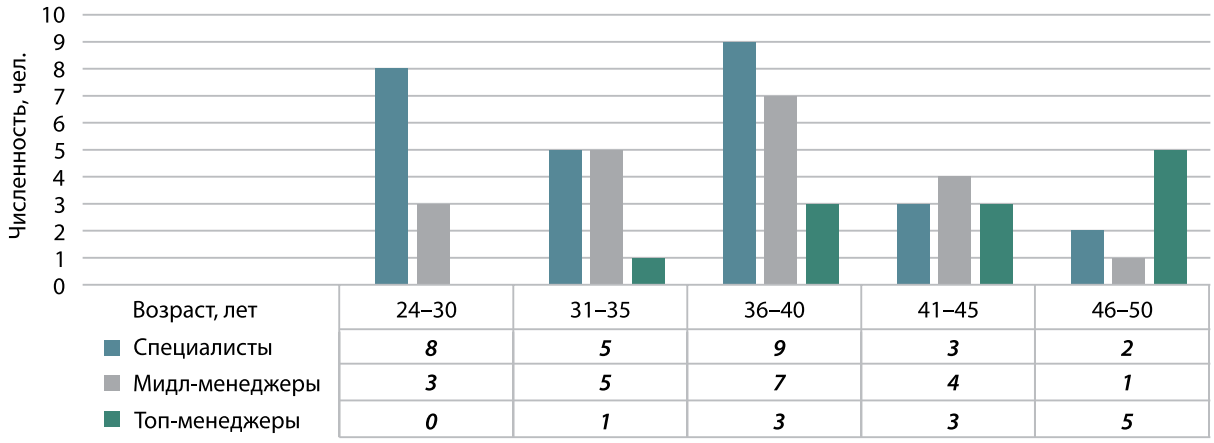
Самую значительную долю среди сменивших компанию составили сотрудники в возрастной категории 36–40 лет, которая представляется наиболее продуктивной и результативной с точки зрения трудового опыта и компетенций, поскольку к этому возрасту человек обладает не только сформировавшимся образовательным бэкграундом, но и трудовым, практическим опытом, уникальность которого особо ценна для компании. В этой связи добровольный уход из организации таких сотрудников в течение первого года работы предположительно связан с большими потерями для работодателя.

Рассмотрение групп персонала с наибольшими значениями факта смены компании (возрастные категории – от 24 до 50 лет) в зависимости от области профессиональной деятельности и квалификации (выраженной в уровне грейда в компании) позволяет дополнить полученные выводы дескриптивной статистики (рис. 3).



Возраст, лет	24–30	31–35	36–40	41–45	46–50	51–55	56–60	61–65
Работает	17	35	35	21	15	7	10	2
Уволен	11	11	19	10	8	1	1	0

Рис. 2. Трудовой статус респондентов на втором этапе исследования
Fig. 2. Employment status of respondents at the second stage of the study



Возраст, лет	24–30	31–35	36–40	41–45	46–50
Специалисты	8	5	9	3	2
Мидл-менеджеры	3	5	7	4	1
Топ-менеджеры	0	1	3	3	5

Рис. 3. Распределение уволившихся сотрудников наиболее активной возрастной группы (24–50 лет) в зависимости от уровня должности
Fig. 3. Distribution of resigned employees of the most active age group (24–50 years) depending on their positions

УПРАВЛЕНЕЦ 2021. Том 12. № 2

В общем числе уволившихся доля сотрудников категории «специалисты» составила 46 %, категории «мидл-менеджмент» – 34 %, «топ-менеджент» – 20 %. Потенциально преобладание специалистов связано с эффектом масштаба – их большим числом в выборке и множеством попадающих в эту категорию должностей.

Однако обеспокоенность вызывает тот факт, что среди управленческого состава доля добровольных увольнений в 2020 г. составила более 50 %. Трудоустраиваясь в организацию, сотрудники этой категории помимо своих профессиональных компетенций дополнительно реализуют и управленческий потенциал, аккумулируют вокруг себя квалифицированный персонал, центры компетенций и способствуют трансферу знаний внутри организации. В контексте темы нашего исследования предполагаем также, что такие сотрудники, имея более высокий статус, демонстрируют отличные от рядовых специалистов значения некогнитивных характеристик, в частности высокие значения самоэффективности (поскольку руководителю необходимо помимо реализации профессиональных компетенций организовать работу своего подразделения), открытости новому (выстраивая команду специалистов, руководитель стремится максимизировать синергетический эффект совместного взаимодействия).

С целью эмпирической проверки сформулированных предположений и гипотез полученные в ходе заполнения опросных листов результаты были преобразованы в переменные. Для некогнитивных характеристик рассчитаны средние оценки по набору включенных в параметры БП конструктов. Описательная статистика по массиву переменных представлена в табл. 4, для бинарных шкал указаны доли респондентов.

В области некогнитивных характеристик сотрудников разброс итоговых значений высок и является несмещенным.

Для эконометрической оценки использовалась пробит-модель. В общем виде уравнение модели представлено следующим образом:

$$\text{LaborStatus} = \beta_0 + \beta_1 \times \text{Personal} + \beta_2 \times \text{Factors} + \\ + \beta_3 \times \text{Company} + \beta_4 \times \text{Factor}_n \times \text{Factor}_m, \quad (2)$$

где Personal – набор персональных характеристик сотрудника (пол, возраст, семейное положение);

Factors – набор некогнитивных характеристик сотрудника (локус контроля, самоэффективность, тип мышления, экстраверсия/интроверсия);

Company – набор организационно-ориентированных факторов – характеристик трудового статуса респондента (стаж работы, уровень компетенций, грейд должности, относительная заработная плата);

Таблица 4 – Описательная статистика переменных эконометрической модели (общее количество наблюдений – 203)
Table 4 – Descriptive statistics of the econometric model's variables (total number of observations is 203)

Переменные		Доля респондентов, %	Mean*	Std. Dev.	Min	Max
Пол	Мужской Женский	64,53 34,57	–	–	0	1
Семейное положение	Вне брака В браке	35,96 64,04	–	–	0	1
Опыт работы	До 3 лет До 6 лет До 10 лет До 15 лет Свыше 15 лет	23,97 20,55 21,23 17,12 17,12	8,875	6,818	0,2	38
Возраст	До 25 лет До 30 лет До 40 лет До 50 лет Старше 50 лет	3,36 15,44 67,11 12,75 1,34	39,300	8,648	24	65
Трудовой статус	Работает Уволен	69,95 30,05	–	–	0	1
Специфичность труда	Производственный сотрудник Офисный сотрудник	41,38 58,62	–	–	0	1
Позиция в компании	Специалист Мидл-менеджер Топ-менеджер	54,19 34,98 10,84	–	–	0	2
Сопоставимая заработная плата			1,150	0,476	0,362	3,642
Локус контроля			1,212	0,490	0,036	2,137
Самоэффективность			0,933	0,429	0,132	2,227
Тип мышления			0,783	0,630	0,007	2,857
Экстраверсия/интроверсия			0,826	0,450	0,016	1,666

Примечание: * – для ранговых переменных указана мода.

Factorn × Factorm – набор совместных эффектов некогнитивных характеристик. Поскольку результаты предыдущих исследований показывают неоднозначность влияния некогнитивных характеристик на добровольную смену компанию, мы полагаем, что оценка их взаимодействия позволит учесть влияние, которое в противном случае могло бы быть незначительным. Во всех моделях используются устойчивые стандартные ошибки; предельные эффекты рассчитываются для каждой из переменных;

LaborStatus – дамми-переменная трудового статуса респондента на втором этапе эмпирического исследования.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Первоначально были построены вариации модели, включающие весь набор возможных факторов, без совместных эффектов. Затем в целях повышения прогностической валидности незначимые переменные поочередно удалялись из модели. Статистические оценки представлены в табл. 5.

Для интерпретации полученных результатов рассчитаны значения средних предельных эффектов, отражающие изменения вероятности увольнения сотрудника при изменении значения признака на единицу (в случае ранговых значений – изменения ранга). В процессе оценивания рассмотрены три вариации модели: в первой представлены все переменные, собранные в ходе эмпирического исследования, во второй и третьей количество переменных снижалось за счет исключения незначимых. Исключенными из итоговой модели 3 стали переменные «уровень квалификации сотрудника», «трудовой стаж» (ввиду мультиколлинеарности с возрастом), «самоэффективность».

Согласно результатам, на 5 %-м уровне значимости на вероятность добровольной смены компании ожидаемо влияет заработная плата сотрудника, сопоставимая с предлагаемой на внешнем рынке труда. При ее повышении в АО «Международный аэропорт «Шереметьево» вероятность того, что сотрудник сменит компанию, снижается на 4,6 %. Наибольший среди всех рассматриваемых переменных эффект может быть объяснен более высоким уровнем заработных плат в аэропорту. При оценивании не обнаружено существенной дифференциации степени чувствительности сотрудника к добровольной смене компании в зависимости от области его профессиональных компетенций – это может говорить о том, что аэропорт удерживает заработные платы на более высоком уровне, чем предлагает рынок труда. Отчасти это можно интерпретировать как стремление компании компенсировать сложности, связанные с транспортной доступностью места работы.

В рамках верификации *гипотезы 1* прямое влияние на вероятность добровольной смены компании обнаружено в отношении специфичности трудовых

Таблица 5 – Результаты оценивания модели
Table 5 – Model evaluation results

Фактор	Спецификации модели		
	1	2	3
	Базовая	Совместные эффекты 1	Совместные эффекты 2
Пол	0,007 / (0,008)	0,007 / (0,008)	0,005 / (0,002)
Специфичность труда	–	0,372 / (0,031)*	0,044* / (0,031)
Позиция в компании	0,840 / (0,027)	–	–
Семейный статус	–0,147 / (–0,04)*	–0,147 / (–0,04)*	–0,216 / (–0,071)
Опыт работы	0,001 / (0,001)	–	–
Возраст^2	–0,000 / (–0,002)*	–0,000 / (–0,002)*	–0,086 / (0,041)
Локус контроля	0,131 / (0,040)	0,128 / (0,056)	–
Самоэффективность	0,015 / (0,001)	0,008 / (0,000)	–
Совместное влияние локуса контроля и самоэффективности	–	–	0,343* / (0,113)
Сопоставимая заработная плата	–0,129 / (0,040)*	–0,102 / (0,036)**	–0,137** / (0,046)
Тип мышления	0,129 / (0,040)*	–	0,130* / (0,044)
Совместное влияние типа мышления и экстраверсии/интроверсии	–	0,037 / (0,002)	–
Экстраверсия/интроверсия	0,173 / (0,059)	–	0,182 / (0,062)
Число наблюдений (Obs.)	243	243	243
Pseudo R2	0,155	0,162	0,178

Примечание: * – $p < 0,1$, ** – $p < 0,05$. В скобках указаны значения средних предельных эффектов. Модели с совместными эффектами предполагают такое поведение, в котором респондент демонстрирует одновременно две заранее определенные характеристики поведения, например, рационально-ориентированное поведение и экстраверсию.

навыков сотрудника: его принадлежность к административному (офисному) персоналу повышает вероятность добровольной смены компании на 3,1 %. Таким образом, у тех, кто занят в сферах организации обслуживания пассажиров, грузов, обеспечения безопасности полетов и иных свойственных аэропорту сферах деятельности, готовность сменить компанию ниже. Несмотря на то, что возможности альтернативного трудоустройства в московском авиарегионе присутствуют, даже при равенстве заработных плат эти возможности связаны с большим уровнем вмененных издержек, например потерями времени в дороге на работу, удаленностью объектов и т. д. Предположение о третьем параметре – влиянии грейда в организационной иерархии – не получило эмпирического подтверждения. Таким образом, гипотеза 1 подтверждена лишь частично – в случае относительной заработной платы и специфичности трудовых компетенций персонала.

Гипотеза 2 не является статистически значимой. Семейный статус не оказывает влияния на исследуемый показатель, хотя очевидно, что наличие семьи учитывается при принятии ее членами решений относительного трудового будущего. Возможно, влияние этого фактора более значимо на этапе формирования намерений, чем на этапе фактического увольнения.

Гипотеза 3 о форме и направленности воздействия возраста сотрудника на добровольную смену компании также не подтвердилась, что может объясняться характеристиками выборки и портретов респондентов, большая часть которых (4,1%) принадлежит к одной возрастной категории – 31–40 лет. В этой связи оставшиеся группы не создают существенной дифференциации и не оказывают эффекта на значимость параметра.

Проверка *гипотезы 4* о влиянии некогнитивных характеристик подтвердила выводы предыдущих исследований о слабой связи с добровольной сменой компании отдельных переменных (в нашем случае локуса контроля и самоэффективности). Для подобных переменных были рассчитаны совместные эффекты, которые на уровне значимости 10 % показали прямое влияние внутреннего локуса контроля и высоких показателей самоэффективности на готовность к альтернативному трудоустройству. При более высоких значениях параметров двух характеристик БП вероятность добровольной смены компании возрастает на 11,3 %. Кроме того, увеличение значений показателя «тип разрешения кризисных ситуаций» в сторону рационально-ориентированного поведения повышает такую вероятность на 4,4 %.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование стало еще одним шагом в направлении понимания оснований для добровольной смены компании сотрудниками. Применение в качестве основных предикторов некогнитивных характеристик позволило дополнить выводы, которые в большинстве случаев были неоднозначны: вклад личностных характеристик в объяснение причин текучести кадров был либо мал, либо рассматривался как элемент-медиатор переменных более сильного влияния – удовлетворенности трудом и приверженности организации.

На основе входящей оценки кандидатов на трудоустройство в международный аэропорт «Шереметьево» выявлено, что личностные факторы, свидетельствующие о независимости, свободе в принятии решений и ответственности за них, характеризуют сотрудника как более склонного к смене компании. Предположительно подобное решение принимают специалисты с высокими показателями самоэффективности и рационально-ориентированного поведения в том случае, когда не видят перспектив развития в организации (принимая в качестве допущения тот факт, что гигиенический фактор – заработная плата в аэропорту выше, чем в среднем по рынку).

В этой связи можно дать основные рекомендации для HR-менеджеров компаний.

Во-первых, необходимо сформировать более внимательное отношение к данным о характеристиках человеческого капитала – некогнитивным параметрам, социально-демографическим переменным.

Во-вторых, целесообразно сосредоточиться на создании достойных условий труда и прозрачных инструментов профессионального развития сотрудников. Это позволит наиболее эффективным специалистам видеть перспективы роста, а компании – полноценно планировать их карьерные пути и индивидуальные планы развития. Последние предполагают организацию мероприятий и применение инструментов, которые позволят удовлетворить внутренние потребности сотрудников и обеспечить соответствие между их характеристиками и требуемым набором компетенций персонала.

Наряду с получением значимых и важных для HR-практик результатов исследование имеет и ряд ограничений. Так, в качестве точки сбора эмпирического материала использовалась крайне дифференцированная и специфическая по характеристикам трудового капитала компания. Профессиональные компетенции операционного персонала имеют весьма ограниченную практическую применимость. Например, такие специалисты, как аэродромный рабочий, сменный начальник аэропорта, старший штурман-диспетчер, инженер по орнитологическому обеспечению полетов имеют крайне ограниченные возможности альтернативного трудоустройства и, соответственно, готовы продолжать работу в аэропорту даже в случае растущей неудовлетворенности.

Дополнительным ограничением для проведения исследования являлась институциональная среда. Существенное снижение пассажиропотока, остановки

эксплуатации отдельных терминалов и проектов привели к тому, что, несмотря на государственную поддержку, отрасль столкнулась с сокращением оплаты труда. Соответственно, на увольнение помимо оцениваемых некогнитивных параметров могли повлиять и широко известные в теориях мотивации гигиенические факторы, в частности уровень заработной платы, весьма значимый для сотрудников, имеющих семью (а их доля в общей численности респондентов составила 78,82 %).

Тем не менее в рамках проведенного исследования впервые в России изучены вопросы связи некогнитивных параметров личности и смены компании. Дальнейшими направлениями работы могут стать анализ применимости использованной методики для других отраслей и типов сотрудников, а также расширение форм трудового поведения сотрудников, например, в сторону изменения уровня грейдов в компании. ■

Источники

Гимпельсон В.Е. (1995). Уволенные работники на рынке труда: влияние локуса контроля на восстановление занятости // Социологический журнал. № 2. С. 123–140.

Гимпельсон В.Е., Зудина А.А., Капелюшников Р.И. (2020). Некогнитивные компоненты человеческого капитала: что говорят российские данные. Москва: Издательский дом Высшей школы экономики.

Доминяк В. (2006). Организационная лояльность: основные подходы // Менеджер по персоналу. № 4. С. 34–40.

Кабалина В.И., Мондрус О.В. (2018). Контекстуализация управления талантами в российских ИТ-компаниях // Российский журнал менеджмента. № 16 (1). С. 5–36.

Кондаков И.М., Нилопец М.Н. (1995). Экспериментальное исследование структуры и личностного контекста локуса контроля // Психологический журнал. № 16 (1). С. 43–51.

Ловаков А., Липатов С. (2011). Организационная идентификация и приверженность персонала: сходство и различие // Психология. Журнал Высшей школы экономики. № 8 (2). С. 69–80.

Монусова Г.А. (2015). Приверженность организации в межстрановой перспективе // Российский журнал менеджмента. № 13 (4). С. 29–50.

Рожкова К.В. (2019). Отдача от некогнитивных характеристик на российском рынке труда // Вопросы экономики. № 11. С. 81–107.

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*, vol. 69, no. 2, pp. 300–307. https://doi.org/10.1037/0022-3514.69.2.300.

Anger S., Schnitzlein D. (2017). Cognitive skills, non-cognitive skills, and family background: Evidence from sibling correlations. *Journal of Population Economics,* vol. 30, no. 2, pp. 591–620. https://doi.org/10.1007/s00148-016-0625-9.

Barrick M.R., Mount M.K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, vol. 44, no. 1, pp. 1–26. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1991.tb00688.x.

Bluedorn A.C. (1982). A unified model of turnover from organizations. *Human Relations*, vol. 35, no. 2, pp. 135–153. http://dx.doi.org/10.1177/001872678203500204.

Bode E., Brunow S., Ott I., Sorgner A. (2019). Worker personality: Another skill bias beyond education in the digital age. *German Economic Review*, vol. 20, no. 4, pp. 254–294. https://doi.org/10.1111/geer.12165.

Brashear T.G., Manolis C., Brooks C.M. (2005). The effects of control, trust, and justice on salesperson turnover. *Journal of Business Research*, vol. 58, no. 3, pp. 241–249. DOI: 10.1016/S0148-2963(03)00134-6.

Cattell R.B. (1956). Validation and intensification of the Sixteen Personality Factor Questionnaire. *Reading in Clinical Psychology*, vol. 12, pp. 205–214.

Clayton B.M., Hutchinson M.R. (2002). Organisational commitment of accountants in Australia and South Africa. *South African Journal of Accounting Research*, vol. 16, no. 1, pp. 1–17. DOI: 10.1080/10291954.2002.11435099.

Cobb-Clark D.A., Tan M. (2011). Noncognitive skills, occupational attainment, and relative wages. *Labour Economics*, vol. 18, no. 1, pp. 1–13.

Cunha F., Heckman J. (2007). The technology of skill formation. *American Economic Review*, vol. 97, no. 2, pp. 31–47. DOI: 10.1257/aer.97.2.31.

Eisenberger R., Fasolo P., Davis-LaMastro V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, vol. 75, no. 1, pp. 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*, vol. 22, no. 4, pp. 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*, vol. 73, no. 6, pp. 1224–1237. https://doi.org/10.1037/0022-3514.73.6.1224.

Gensowski M. (2018). Personality, IQ, and lifetime earnings. *Labour Economics*, vol. 51, pp. 170–183. DOI: 10.1016/j.labeco.2017.12.004.

Goldberg L.R. (1981). Language and individual differences: The search for universals in personality lexicons. *Review of Personality and Social Psychology*, vol. 2, pp. 141–165.

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*, vol. 26, no. 3, pp. 463–488. https://doi.org/10.1177/014920630002600305.

Hough L.M., Eaton N.K., Dunnette M.D., Kamp J.D., McCloy R.A. (1990). Criterion-related validities of personality constructs and the effect of response distortion on those validities. *Journal of Applied Psychology*, vol. 75, no. 5, pp. 581–595. https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.5.581.

Howard P.J., Medina P.L., Howard J.M. (1996). *The big five locator: A quick assessment tool for consultants and trainers*. CA: Pfeiffer and Company.

Humphries J., Kosse F. (2017). On the interpretation of non-cognitive skills-What is being measured and why it matters. *Journal of Economic Behavior & Organization*, vol. 136, pp. 174–185. https://doi.org/10.1016/j.jebo.2017.02.001.

Johns G. (2002). *The psychology of lateness, absenteeism, and turnover*. CA: Sage.

Jones E., Chonko L., Rangarajan D., Roberts J. (2007). The role of overload on job attitudes, turnover intentions, and salesperson performance. *Journal of Business Research*, vol. 60, no. 7, pp. 663–671. DOI: 10.1016/j.jbusres.2007.02.014.

Judge T.A., Bono J.E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, no. 1, pp. 80–92. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.80.

Kautz T., Heckman J.J., Diris R., ter Weel B., Borghans L. (2014). *Fostering and measuring skills: Improving cognitive and non-cognitive skills to promote lifetime success. Directorate for Education and Skills*. Paris: Centre for Educational Research and Innovation (CERI).

Kompaso S.M., Sridevi M.S. (2010). Employee engagement: The key to improving performance. *International Journal of Business and Management*, vol. 5, no. 12, pp. 89–96. DOI: 10.5539/ijbm.v5n12p89.

Lam T., Baum T., Pine R. (2001). Study of managerial job satisfaction in Hong Kong's Chinese restaurants. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 13, no. 1, pp. 35–42. DOI: 10.1108/09596110110365634.

Lance C.E. (1988). Job performance as a moderator of the satisfaction – turnover intention relation: An empirical contrast of two perspectives. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 9, no. 3, pp. 271–280. https://doi.org/10.1002/job.4030090307.

Lee G.J., Rwigema H. (2005). Mobley revisited: Dynamism in the process of employee turnover. *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 16, no. 9, pp. 1671–1690. https://doi.org/10.1080/09585190500239333.

Lee S., Ohtake F. (2018). Is being agreeable a key to success or failure in the labor market? *Journal of the Japanese and International Economies*, vol. 49, pp. 8–27. https://doi.org/10.1016/j.jjie.2018.01.003.

Lewis R.E., Heckman R.J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, vol. 16, no. 2, pp. 139–154. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.001.

Luna-Arocas R., Camps J. (2007). A model of high performance work practices and turnover intentions. *Personnel Review*, vol. 37, no. 1, pp. 26–46. https://doi.org/10.1108/00483480810839950.

Maertz C.P., Campion M.A. (2004). Profiles in quitting: integrating process and content turnover theory. *Academy of Management Journal*, vol. 47, no. 4, pp. 566–582. DOI: 10.2307/20159602.

Maksimova M. (2019). The return to non-cognitive skills on the Russian labor market. *Applied Econometrics*, vol. 53, pp. 55–72.

Maltarich M.A., Nyberg A.J., Reilly G. (2010). A conceptual and empirical analysis of the cognitive ability–voluntary turnover relationship. *Journal of Applied Psychology*, vol. 95, no. 6, pp. 1058–1070. https://doi.org/10.1037/a0020331.

Mas-Machuca M., Berbegal-Mirabent J., Alegre I. (2016). Work-life balance and its relationship with organizational pride and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, vol. 31, no. 2, pp. 586–602. DOI: 10.1108/JMP-09-2014-0272.

Mathieu J.E., Zajac D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, vol. 108, no. 2, pp. 171–194. https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171.

McCrae R.R., Costa P.T. (1997). Personality trait structure as a human universal. *American Psychologist*, vol. 52, no. 5, pp. 509–516. https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.5.509.

McCulloch M.C., Turban D.B. (2007). Using person? Organization fit to select employees for high-turnover jobs. *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 15, no. 1, pp. 63–71. https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2007.00368.x.

Mendez I., Zamarro G. (2018). The intergenerational transmission of noncognitive skills and their effect on education and employment outcomes. *Journal of Population Economics*, vol. 31, no. 2, pp. 521–560. DOI: 10.1007/s00148-017-0661-0.

Mount M.K., Barick M.R. (1998). Five reasons why the 'big five' article has been frequently cited. *Personnel Psychology*, vol. 51, no. 4, pp. 849–857. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1998.tb00743.x.

Mowday R., Porter L., Steers R. (1982). *Employee organization linkages, organizational and occupational psychology*. NY.: Academic Press.

Pelled L.H. (1996). Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervening process theory. *Organization Science*, vol. 7, no. 6, pp. 615–631. https://doi.org/10.1287/orsc.7.6.615.

Porter L.W., Steers R.M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, vol. 80, no. 2, pp. 151–176. https://doi.org/10.1037/h0034829.

Saks A.M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, vol. 21, no. 7, pp. 600–619. https://doi.org/10.1108/02683940610690169.

Salgado J.F. (2002). The Big Five personality dimensions and counterproductive behaviors. *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 10, no. 2, pp. 117–125. DOI: 10.1111/1468-2389.00198.

Savelyev P., Tan K. (2019). Socioemotional skills, education, and health-related outcomes of high-ability individuals. *American Journal of Health Economics*, vol. 5, no. 2, pp. 250–280.

Shields M.A., Ward M. (2001). Improving nurse retention in the National Health Service in England: The impact of job satisfaction on intentions to quit. *Journal of Health Economics*, vol. 20, no. 5, pp. 677–701. https://doi.org/10.1016/S0167-6296(01)00092-3.

Staw B.M., Bell N.E., Clausen J.A. (1986). The dispositional approach to job attitudes: A lifetime longitudinal test. *Administrative Science Quarterly*, vol. 31, no. 1, pp. 56–77. https://doi.org/10.2307/2392766.

Steel R.P., Ovalle N.K. (1984). A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, vol. 69, no. 4, pp. 673–686. https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.4.673.

Steers R., Mowday R. (1981). *Employee Turnover and Post-Decision Accommodation Processes. Research in Organizational Behavior*. N.Y.: Publisher.

Sun L., Bunchapattanasakda C. (2019). Employee engagement: A Literature review. *International Journal of Human Resource Studies*, vol. 9, no. 1, pp. 63–80.

Tett R.P., Meyer J.P. (2006). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, vol. 46, no. 2, pp. 259–293. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x.

Tokar D.M., Fischer A.R., Mezydlo Subich L. (1998). Personality and vocational behavior: A selective review of the literature, 1993–1997. *Journal of Vocational Behavior*, vol. 53, no. 2, pp. 115–153. DOI:10.1006/JVBE.1998.1660.

Tuten T.L., Neidermeyer P.E. (2004). Performance, satisfaction and turnover in call centers. *Journal of Business Research*, vol. 57, no. 1, pp. 26–34. https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00281-3.

Tzeng H.-M. (2002). The influence of nurses' working motivation and job satisfaction on intention to quit: an empirical investigation in Taiwan. *International Journal of Nursing Studies*, vol. 39, no. 8, pp. 867–878. DOI: 10.1016/s0020-7489(02)00027-5.

Zimmerman B.J. (2008). Investigating self-regulation and motivation: Historical background, methodological developments, and future prospects. *American Educational Research Journal*, vol. 45, no. 1, pp. 166–183.

References

Gimpelson V.E. (1995). Uvolennye rabotniki na rynke truda: vliyanie lokusa kontrolya na vosstanovlenie zanyatosti [Dismissed workers in the labor market: The influence of the locus of control on getting a new job]. *Sotsiologicheskiy zhurnal – Sociological Journal*, no. 2, pp. 123–140.

Gimpelson V.E., Zudina A.A., Kapelyushnikov R.I. (2020). *Nekognitivnye komponenty chelovecheskogo kapitala: chto govoryat rossiyskie dannye* [Non-cognitive components of human capital: What data from Russia indicate]. Moscow: HSE Publishing house.

Dominyak V. (2006). Organizatsionnaya loyal'nost': osnovnye podkhody [Organization loyalty: Basic approaches]. *Menedzher po personal – HR Manager*, no. 4, pp. 34–40.

Kabalina V.I., Mondrus O.V. (2018). Kontekstualizatsiya upravleniya talantami v rossiyskikh IT-kompaniyakh [contextualizing talent management in Russian IT companies]. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta – Russian Management Journal*, vol. 16, no. 1, pp. 5–36. https://doi.org/10.21638/11701/spbu18.2018.101.

Kondakov I.M., Nilopets M.N. (1995). Eksperimental'noe issledovanie struktury i lichnostnogo konteksta lokusa kontrolya [Experimental study of the structure and personal context of the locus of control]. *Psikhologicheskiy zhurnal – Psychological Journal*, vol. 16, no. 1, pp. 43–51.

Lovakov A., Lipatov S. (2011). Organizatsionnaya identifikatsiya i priverzhennost' personala: skhodstvo i razlichie [Organizational identification and personnel commitment: Similarity and difference]. *Psikhologiya. Zhurnal Vysshey shkoly ekonomiki – Psychology. Journal of the Higher School of Economics*, vol. 8, no. 2, pp. 69–80.

Monusova G.A. (2015). Priverzhennost' organizatsii v mezhstranovoy perspektive [Organizational commitment: A cross-country perspective]. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta – Russian Management Journal*, vol. 13, no. 4, pp. 29–50.

Rozhkova K.V. (2019). Otdacha ot nekognitivnykh kharakteristik na rossiyskom rynke truda [The return to noncognitive characteristics in the Russian labor market]. *Voprosy Ekonomiki*, no. 11, pp. 81–107. https://doi.org/10.32609/0042-8736-2019-11-81-107.

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*, vol. 69, no. 2, pp. 300–307. https://doi.org/10.1037/0022-3514.69.2.300.

Anger S., Schnitzlein D. (2017). Cognitive skills, non-cognitive skills, and family background: Evidence from sibling correlations. *Journal of Population Economics,* vol. 30, no. 2, pp. 591–620. https://doi.org/10.1007/s00148-016-0625-9.

Barrick M.R., Mount M.K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, vol. 44, no. 1, pp. 1–26. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1991.tb00688.x.

Bluedorn A.C. (1982). A unified model of turnover from organizations. *Human Relations*, vol. 35, no. 2, pp. 135–153. http://dx.doi.org/10.1177/001872678203500204.

Bode E., Brunow S., Ott I., Sorgner A. (2019). Worker personality: Another skill bias beyond education in the digital age. *German Economic Review*, vol. 20, no. 4, pp. 254–294. https://doi.org/10.1111/geer.12165.

Brashear T.G., Manolis C., Brooks C.M. (2005). The effects of control, trust, and justice on salesperson turnover. *Journal of Business Research*, vol. 58, no. 3, pp. 241–249. DOI: 10.1016/S0148-2963(03)00134-6.

Cattell R.B. (1956). Validation and intensification of the Sixteen Personality Factor Questionnaire. *Reading in Clinical Psychology*, vol. 12, pp. 205–214.

Clayton B.M., Hutchinson M.R. (2002). Organisational commitment of accountants in Australia and South Africa. *South African Journal of Accounting Research*, vol. 16, no. 1, pp. 1–17. DOI: 10.1080/10291954.2002.11435099.

Cobb-Clark D.A., Tan M. (2011). Noncognitive skills, occupational attainment, and relative wages. *Labour Economics*, vol. 18, no. 1, pp. 1–13.

Cunha F., Heckman J. (2007). The technology of skill formation. *American Economic Review*, vol. 97, no. 2, pp. 31–47. DOI: 10.1257/aer.97.2.31.

Eisenberger R., Fasolo P., Davis-LaMastro V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, vol. 75, no. 1, pp. 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*, vol. 22, no. 4, pp. 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*, vol. 73, no. 6, pp. 1224–1237. https://doi.org/10.1037/0022-3514.73.6.1224.

Gensowski M. (2018). Personality, IQ, and lifetime earnings. *Labour Economics*, vol. 51, pp. 170–183. DOI: 10.1016/j.labeco.2017.12.004.

Goldberg L.R. (1981). Language and individual differences: The search for universals in personality lexicons. *Review of Personality and Social Psychology*, vol. 2, pp. 141–165.

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*, vol. 26, no. 3, pp. 463–488. https://doi.org/10.1177/014920630002600305.

Hough L.M., Eaton N.K., Dunnette M.D., Kamp J.D., McCloy R.A. (1990). Criterion-related validities of personality constructs and the effect of response distortion on those validities. *Journal of Applied Psychology*, vol. 75, no. 5, pp. 581–595. https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.5.581.

Howard P.J., Medina P.L., Howard J.M. (1996). *The big five locator: A quick assessment tool for consultants and trainers*. CA: Pfeiffer and Company.

Humphries J., Kosse F. (2017). On the interpretation of non-cognitive skills-What is being measured and why it matters. *Journal of Economic Behavior & Organization*, vol. 136, pp. 174–185. https://doi.org/10.1016/j.jebo.2017.02.001.

Johns G. (2002). *The psychology of lateness, absenteeism, and turnover*. CA: Sage.

Jones E., Chonko L., Rangarajan D., Roberts J. (2007). The role of overload on job attitudes, turnover intentions, and salesperson performance. *Journal of Business Research*, vol. 60, no. 7, pp. 663–671. DOI: 10.1016/j.jbusres.2007.02.014.

Judge T.A., Bono J.E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, no. 1, pp. 80–92. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.80.

Kautz T., Heckman J.J., Diris R., ter Weel B., Borghans L. (2014). *Fostering and measuring skills: Improving cognitive and non-cognitive skills to promote lifetime success. Directorate for Education and Skills*. Paris: Centre for Educational Research and Innovation (CERI).

Kompaso S.M., Sridevi M.S. (2010). Employee engagement: The key to improving performance. *International Journal of Business and Management*, vol. 5, no. 12, pp. 89–96. DOI: 10.5539/ijbm.v5n12p89.

Lam T., Baum T., Pine R. (2001). Study of managerial job satisfaction in Hong Kong's Chinese restaurants. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 13, no. 1, pp. 35–42. DOI: 10.1108/09596110110365634.

Lance C.E. (1988). Job performance as a moderator of the satisfaction – turnover intention relation: An empirical contrast of two perspectives. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 9, no. 3, pp. 271–280. https://doi.org/10.1002/job.4030090307.

Lee G.J., Rwigema H. (2005). Mobley revisited: Dynamism in the process of employee turnover. *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 16, no. 9, pp. 1671–1690. https://doi.org/10.1080/09585190500239333.

Lee S., Ohtake F. (2018). Is being agreeable a key to success or failure in the labor market? *Journal of the Japanese and International Economies*, vol. 49, pp. 8–27. https://doi.org/10.1016/j.jjie.2018.01.003.

Lewis R.E., Heckman R.J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, vol. 16, no. 2, pp. 139–154. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.001.

Luna-Arocas R., Camps J. (2007). A model of high performance work practices and turnover intentions. *Personnel Review*, vol. 37, no. 1, pp. 26–46. https://doi.org/10.1108/00483480810839950.

Maertz C.P., Campion M.A. (2004). Profiles in quitting: integrating process and content turnover theory. *Academy of Management Journal*, vol. 47, no. 4, pp. 566–582. DOI: 10.2307/20159602.

Maksimova M. (2019). The return to non-cognitive skills on the Russian labor market. *Applied Econometrics*, vol. 53, pp. 55–72.

Maltarich M.A., Nyberg A.J., Reilly G. (2010). A conceptual and empirical analysis of the cognitive ability–voluntary turnover relationship. *Journal of Applied Psychology*, vol. 95, no. 6, pp. 1058–1070. https://doi.org/10.1037/a0020331.

Mas-Machuca M., Berbegal-Mirabent J., Alegre I. (2016). Work-life balance and its relationship with organizational pride and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, vol. 31, no. 2, pp. 586–602. DOI: 10.1108/JMP-09-2014-0272.

Mathieu J.E., Zajac D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, vol. 108, no. 2, pp. 171–194. https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171.

McCrae R.R., Costa P.T. (1997). Personality trait structure as a human universal. *American Psychologist*, vol. 52, no. 5, pp. 509–516. https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.5.509.

McCulloch M.C., Turban D.B. (2007). Using person? Organization fit to select employees for high-turnover jobs. *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 15, no. 1, pp. 63–71. https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2007.00368.x.

Mendez I., Zamarro G. (2018). The intergenerational transmission of noncognitive skills and their effect on education and employment outcomes. *Journal of Population Economics*, vol. 31, no. 2, pp. 521–560. DOI: 10.1007/s00148-017-0661-0.

Mount M.K., Barick M.R. (1998). Five reasons why the 'big five' article has been frequently cited. *Personnel Psychology*, vol. 51, no. 4, pp. 849–857. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1998.tb00743.x.

Mowday R., Porter L., Steers R. (1982). *Employee organization linkages, organizational and occupational psychology*. NY.: Academic Press.

Pelled L.H. (1996). Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervening process theory. *Organization Science*, vol. 7, no. 6, pp. 615–631. https://doi.org/10.1287/orsc.7.6.615.

Porter L.W., Steers R.M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, vol. 80, no. 2, pp. 151–176. https://doi.org/10.1037/h0034829.

Saks A.M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, vol. 21, no. 7, pp. 600–619. https://doi.org/10.1108/02683940610690169.

Salgado J.F. (2002). The Big Five personality dimensions and counterproductive behaviors. *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 10, no. 2, pp. 117–125. DOI: 10.1111/1468-2389.00198.

Savelyev P., Tan K. (2019). Socioemotional skills, education, and health-related outcomes of high-ability individuals. *American Journal of Health Economics*, vol. 5, no. 2, pp. 250–280.

Shields M.A., Ward M. (2001). Improving nurse retention in the National Health Service in England: The impact of job satisfaction on intentions to quit. *Journal of Health Economics*, vol. 20, no. 5, pp. 677–701. https://doi.org/10.1016/S0167-6296(01)00092-3.

Staw B.M., Bell N.E., Clausen J.A. (1986). The dispositional approach to job attitudes: A lifetime longitudinal test. *Administrative Science Quarterly*, vol. 31, no. 1, pp. 56–77. https://doi.org/10.2307/2392766.

Steel R.P., Ovalle N.K. (1984). A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, vol. 69, no. 4, pp. 673–686. https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.4.673.

Steers R., Mowday R. (1981). *Employee Turnover and Post-Decision Accommodation Processes. Research in Organizational Behavior*. N.Y.: Publisher.

Sun L., Bunchapattanasakda C. (2019). Employee engagement: A Literature review. *International Journal of Human Resource Studies*, vol. 9, no. 1, pp. 63–80.

Tett R.P., Meyer J.P. (2006). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, vol. 46, no. 2, pp. 259–293. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x.

Tokar D.M., Fischer A.R., Mezydlo Subich L. (1998). Personality and vocational behavior: A selective review of the literature, 1993–1997. *Journal of Vocational Behavior*, vol. 53, no. 2, pp. 115–153. DOI:10.1006/JVBE.1998.1660.

Tuten T.L., Neidermeyer P.E. (2004). Performance, satisfaction and turnover in call centers. *Journal of Business Research*, vol. 57, no. 1, pp. 26–34. https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00281-3.

Tzeng H.-M. (2002). The influence of nurses' working motivation and job satisfaction on intention to quit: an empirical investigation in Taiwan. *International Journal of Nursing Studies*, vol. 39, no. 8, pp. 867–878. DOI: 10.1016/s0020-7489(02)00027-5.

Zimmerman B.J. (2008). Investigating self-regulation and motivation: Historical background, methodological developments, and future prospects. *American Educational Research Journal*, vol. 45, no. 1, pp. 166–183.

Информация об авторах

Волченко Татьяна Вячеславовна

Аспирант департамента организационного поведения и управления человеческими ресурсами Высшей школы бизнеса. **Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»** (101000, РФ, г. Москва, ул. Мясницкая, 20). E-mail: tvolchenko@hse.ru.

Ружанская Людмила Станиславовна

Доктор экономических наук, доцент, заведующий кафедрой международной экономики и менеджмента Института экономики и управления. **Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б.Н. Ельцина** (620002, РФ, г. Екатеринбург, ул. Мира, 19). E-mail: l.s.ruzhanskaya@urfu.ru.

Фокеев Максим Александрович

Аспирант департамента стратегического и международного менеджмента Высшей школы бизнеса. **Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»** (101000, РФ, г. Москва, ул. Мясницкая, 20). E-mail: mfokeev@hse.ru.

Information about the authors

Tatiana V. Volchenko

Postgraduate student of Organizational Behaviour and Human Resource Management Dept., Graduate School of Business. **National Research University – Higher School of Economics** (20 Myasnitskaya St., Moscow, 101000, Russia). E-mail: tvolchenko@hse.ru.

Lyudmila S. Ruzhanskaya

Dr. Sc. (Econ.), Head of International Economics and Management Dept. **Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin** (19 Mira St., Ekaterinburg, 620002, Russia). E-mail: l.s.ruzhanskaya@urfu.ru.

Maxim A. Fokeev

Postgraduate student of Strategic and International Management Dept., Graduate School of Business. **National Research University – Higher School of Economics** (20 Myasnitskaya St., Moscow, 101000, Russia). E-mail: mfokeev@hse.ru.