

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

Высшая школа бизнеса
Департамент организационного поведения и управления человеческими ресурсами

Международное сравнительное исследование практик управления человеческими ресурсами CRANET

Под общей редакцией С.Р. Филоновича

Аналитические доклады
Высшей школы бизнеса ВШЭ

Выпуск 9



ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ ЭКОНОМИКИ
МОСКВА
2025

УДК 331.1
ББК 65.291.6
М43



<https://elibrary.ru/lfkusu>

Рекомендовано к изданию комиссией по издательской деятельности
Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ

Рецензенты:

доктор социологических наук, заведующий кафедрой экономической социологии и менеджмента социологического факультета Московского государственного университета *С.А. Барков*;
управляющий директор Управления рынка труда и социального партнерства ООР «Российский союз промышленников и предпринимателей» *М.В. Москвина*

Авторский коллектив:

О. Баматтер-Родригес (подразд. 2.3), О.И. Зеленова (разд. 1, подразд. 2.1, 2.2), В.И. Кабалина (рук. авт. кол.; разд. 1, подразд. 2.2, 2.3, разд. 3), В.Р. Левин (подразд. 2.3), А.В. Макарова (подразд. 2.3), О.В. Мондрус (разд. 3), К.В. Решетникова (подразд. 2.2, 2.3), С.А. Татевосян (подразд. 2.3)

Под общей редакцией

С.Р. Филоновича

Международное сравнительное исследование практик управления человеческими ресурсами
М43 **CRANET** / О. Баматтер-Родригес, О. И. Зеленова, В. И. Кабалина, В. Р. Левин, А. В. Макарова, О. В. Мондрус, К. В. Решетникова, С. А. Татевосян ; под общ. ред. С. Р. Филоновича; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2025. — 152 с. — (Аналитические доклады Высшей школы бизнеса ВШЭ ; вып. 9). — 500 экз. — ISBN 978-5-7598-4189-0 (в обл.). — ISBN 978-5-7598-4258-3 (e-book).

Аналитический доклад представляет материалы, освещающие деятельность международной сети исследователей практик управления человеческими ресурсами CRANET (Cranfield Network on Comparative Human Resource Management), уникального проекта для научного и профессионального сообществ в области управления человеческими ресурсами (УЧР).

В докладе описываются методология и история исследования сети CRANET, анализируются динамика развития и результаты деятельности сети с 1991 по 2021 г. А также подводятся итоги трех волн российской части исследования: 2008–2009, 2014–2015 и 2021–2022 гг. Данные по волне 2021–2022 гг. представлены впервые.

Доклад будет полезен исследователям практик УЧР в России, HR-специалистам и представителям бизнеса, заинтересованным в получении информации о состоянии и трендах в управлении людьми в российских компаниях.

УДК 331.1
ББК 65.291.6

Опубликовано Издательским домом Высшей школы экономики
<http://id.hse.ru>

doi:10.17323/978-5-7598-4189-0
ISBN 978-5-7598-4189-0 (в обл.)
ISBN 978-5-7598-4258-3 (e-book)

© Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики», 2025

Содержание

Об аналитическом докладе	5
Executive summary.....	8
Раздел 1. Международная сеть CRANET: история и методология исследования	13
1.1. Краткая историческая справка.....	13
1.2. Методология исследования CRANET.....	14
1.3. Цели и теоретическая основа исследования.....	16
1.4. Выборка	17
1.5. Анкета	18
1.6. Обработка и анализ данных.....	20
1.7. Нерешенные проблемы и дискуссии	21
Раздел 2. Результаты исследований	23
2.1. 2008–2009 гг.: Россия и международные сравнения.....	23
2.1.1. Методические пояснения.....	23
2.1.2. Ключевые характеристики выборки	25
2.1.3. Параметры межстранового сравнения.....	27
2.1.4. Выводы по итогам исследования	35
2.2. 2014–2015 гг.: Россия и международные сравнения.....	38
2.2.1. Ключевые характеристики выборки	38
2.2.2. Общие характеристики системы УЧР	40
2.2.3. Практики обеспечения персоналом.....	44
2.2.4. Целевые программы для отдельных категорий сотрудников	47
2.2.5. Управление численностью персонала	48
2.2.6. Практики обучения и развития персонала.....	53
2.2.7. Практики вознаграждения персонала	57
2.2.8. Трудовые отношения и коммуникации.....	62

2.2.9. Выводы	67
2.3. 2021–2022 гг.: Россия	70
2.3.1. Ключевые характеристики выборки	70
2.3.2. Портрет респондента	71
2.3.3. Общие характеристики системы УЧР	74
2.3.4. Практики обеспечения персоналом	81
2.3.5. Практики обучения и развития персонала	88
2.3.6. Практики вознаграждения персонала	92
2.3.7. Трудовые отношения и коммуникации	94
2.3.8. Особенности практик УЧР в зависимости от размера организации	99
2.3.9. Выводы	104
Раздел 3. Динамика развития и результаты деятельности сети CRANET (1991–2021 гг.)	106
3.1. Подход к обзору деятельности CRANET	106
3.2. Характеристики сетевой структуры	108
3.3. Критерии включения и исключения источников для анализа	109
3.4. Результаты исследования	110
3.4.1. Страны	110
3.4.2. Университеты	113
3.4.3. Команды исследователей	118
3.4.4. Исследователи	129
3.5. Обсуждение результатов, ограничения обзора и возможные пути для роста ценности сети	139
3.6. Выводы	142
Список источников	144

Об аналитическом докладе

В первом разделе настоящего аналитического доклада освещается деятельность международной сети исследователей практик управления человеческими ресурсами CRANET (Cranfield Network on Comparative Human Resource Management), получившей название от Крэнфилдской школы менеджмента.

Во втором разделе представлены результаты российской части исследования начиная с 2008 г., когда Россия стала частью сети CRANET. Последовательно рассматриваются результаты трех волн исследования: 2008–2009, 2014–2015 и 2021–2022 гг. В силу различий в подходах к формированию выборок и их структуры сравнение результатов проводилось там, где было возможно. Но расширить сравнение нельзя по методологическим соображениям. Данные опросов в докладе приведены с той точностью, с которой возможно, а в некоторых случаях — необходимо.

В ноябре 2017 г. в Москве состоялась очередная встреча членов CRANET — представители исследовательских групп из Великобритании, Венгрии, Ирландии, Нидерландов, Греции приняли участие в 10-й ежегодной международной научной конференции «Современный менеджмент: проблемы, гипотезы, исследования», проводимой Школой бизнеса и делового администрирования факультета бизнеса и менеджмента НИУ ВШЭ. Координатор сети, профессор Крэнфилдской школы менеджмента Эмма Пэрри (Emma Parry) представила результаты международного сравнения данных опроса 2014–2015 гг., которые учтены авторами доклада при обсуждении российских практик управления человеческими ресурсами (УЧР).

В третьем разделе доклада впервые в истории CRANET проанализирована деятельность сети как пример организации совместной научной работы с точки зрения создания ценности для самой сети и ее участников — институциональных и индивидуальных исследователей.

Авторский коллектив аналитического доклада объединяет как опытных исследователей (О.И. Зеленова, В.И. Кабалина, К.В. Решетникова), которые начиная с 2008 г. участвовали в организации и проведении российской части исследования, так и молодых ученых, аспирантов, студентов магистратуры и бакалавриата НИУ ВШЭ.

Благодарим участников первой исследовательской группы под руководством И.Б. Гуркова, успешно осуществивших научный проект «Проведение российской части международного исследования практик управления персоналом CRANET» при поддержке Научного фонда ГУ ВШЭ в 2008–2009 гг.

В 2014–2015 гг. вторую волну исследования CRANET проводила научная учебная группа сравнительных исследований практик УЧР под руководством В.И. Кабалиной, созданная по результатам конкурса программы «Научный фонд НИУ ВШЭ». В состав группы также входили студенты магистерской программы «Управление человеческими ресурсами».

В 2021–2022 гг. третья волна исследования была реализована в рамках проекта фундаментальных исследований «Современные практики УЧР на основе международного исследования CRANET» Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ, в котором приняли участие аспиранты А.С. Осипова, О.И. Вершинина, С.А. Татевосян, В.Р. Левин, студентка магистерской программы «HR-аналитика» А.В. Макарова и студентка образовательной программы бакалавриата «Управление бизнесом» О. Баматтер-Родригес.

Результаты российской части исследований CRANET легли в основу научных публикаций и докладов¹. Данные международного опроса CRANET 2014–2015 гг. были проанализированы и использованы О.В. Мондрус в диссертации на соискание степени кандидата наук по менеджменту. Ряд студентов бакалавриата

-
- 1 Гурков И.Б., Зеленова О.И., Саидов З.Б., Гольдберг А.С. Система управления персоналом на российских фирмах в зеркале международного сравнения // Мир России. Социология. Этнология. 2009. Т. 18. № 3. С. 132–150;
- Gurkov I., Zelenova O. Managing Human Resources in Russia // *Managing Human Resources in Central and Eastern Europe*. London: Routledge, 2009. DOI 10.4324/9780203886335-16;
- Gurkov I., Zelenova O. Human resource management in Russian Companies // *International Studies of Management and Organization*. 2011. Vol. 41. Iss. 4. P. 65–78. DOI 10.2753/IMO0020-8825410404;
- Gurkov I., Zelenova O, Saidov Z. Mutation of HRM practices in Russia: an application of CRANET methodology // *The International Journal of Human Resource Management*. 2012. Vol. 23. Iss. 7. P. 1289–1302. DOI 10.1080/09585192.2011.581633;
- Зеленова О.И., Решетникова К.В. Развитие систем управления человеческими ресурсами в российских бизнес-организациях (по итогам российской части международного исследования УЧР CRANET в 2008 и 2014 гг.) // XVI Апрельская международная научная конференция по проблемам развития экономики и общества: в 4 кн. Кн. 3. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2016. С. 453–463;
- Kabalina V., Zelenova O., Reshetnikova K. Contemporary Human Resource Management Practices in Russia: Flexibility under Uncertainty // *International Studies of Management and Organization*. 2019. Vol. 49. Iss. 4. P. 422–440. DOI 10.1080/00208825.2019.1646490;
- Кабалина В.И., Зеленова О.И., Решетникова К.В. Современные практики управления человеческими ресурсами в российских компаниях (итоги российской части международного исследования CRANET 2014–2015) // Социология и общество: традиции и инновации в социальном развитии регионов: сборник докладов VI Всероссийского социологического конгресса (Тюмень, 14–16 октября 2020 г.). М.: РОС; ФНИСЦ РАН. 2020. С. 2497–2508. DOI 10.19181/kongress.2020.302;
- Kabalina V., Zelenova O., Reshetnikova K. Contemporary Human Resource Management Practices in Russia: Flexibility under Uncertainty // *Comparative Human Resource Management*. London: Routledge, 2021. P. 82–100. DOI 10.4324/9781003168461-6;
- Morley M.J., Kohort A., Poór J., Kazlauskaitė R., Kabalina V., Blštáková J. Human Resource Management in the Postsocialist Region of Central and Eastern Europe // *The Oxford Handbook of Contextual Approaches to Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press, 2021. P. 239–264. DOI 10.1093/oxfordhb/9780190861162.013.11.

и магистратуры использовали данные CRANET в своих выпускных квалификационных работах.

Благодарим всех анонимных респондентов, руководителей и специалистов служб УЧР компаний, которые приняли участие в опросах CRANET в России в 2008–2009, 2014–2015 и 2021–2022 гг.

Материалы аналитического доклада будут полезны тем, кто занимается планированием международных, межрегиональных и сравнительных исследований в целом, исследователям практик УЧР в России, HR-специалистам и представителям бизнеса, интересующимся трендами в управлении людьми в российских компаниях.

Executive summary

The CRANET project is a unique phenomenon for the scientific and professional community in the field of human resource management. It exists in the form of a network of scientists from more than 40 countries. Its implementation over the course of 35 years testifies to the successful solution of a number of methodological and organizational issues inherent in international comparative research. In particular, the issue of sampling in countries with different economic structures and economic sizes, the development of a common questionnaire for all countries, and the coordination of the process of data collection and analysis. This report is the first to analyze the activities of the CRANET network as an example of organizing collaborative scientific work from the point of view of creating value for the network itself and its participants - universities and researchers.

A team of researchers from the Higher School of Economics, representing Russia in the project, took part in three waves of the study: 2008–2009, 2014–2015 and 2021–2022. In the analytical report they are considered sequentially, with a separate subsection devoted to each of the waves. Due to differences in approaches to compiling samples of companies, comparisons of the results of the survey waves were carried out where possible. Also, survey data in the report is presented as accurately as possible, and in some cases, necessary. It is worth noting a common feature across all three waves of the study. Its results reflect an objective picture of the state of human resource management in Russian companies at a certain point in time. The objectivity of the information presented is due to the fact that the survey respondents were HR directors and heads of human resources services of companies and organizations. They gave answers to the survey questions that did not involve value judgments and required reference to accurate data and facts.

The 2008–2009 study was conducted on a sample of predominantly small and medium-sized companies (almost 84% of companies; the total number of companies surveyed was 56). Perhaps for this reason, a number of characteristics of the HRM system in Russian companies (primarily the low share of personnel costs in operating costs and the leading role of line management in basic HRM issues) were close to those existing in companies in Eastern European countries. However, the status of heads of HRM services in the management hierarchy in Russia was higher than in most countries of Eastern Europe, with the exception of the Czech Republic and Slovenia.

Notable features of human resource management in Russian companies were the high degree of use of various flexible forms of employment (primarily fixed-term contracts and casual employment) and the low formalization of the personnel assessment system. The degree of coverage of companies with formalized personnel assessment

systems in Russia turned out to be lower than in any country included in the CRANET study. This provided line managers with additional opportunities to influence subordinates.

Freezing ruble wages and reducing the number of personnel has become the main ways to reduce operating costs in a significant proportion of organizations. Most often, employee incomes were cut due to the variable (bonus) part and bonuses, although salaries in their “grey” part were also reduced. Line managers used “squeezing out” of employees by transferring them to a lower level of pay (without bonuses and additional payments). Large companies resorted to massive staff reductions or announced such plans in order to obtain government support funds.

The results of the Russian part of the survey in 2014–2015 reflected the state of human resource management mainly in large companies, which dominated the sample (68% of companies; the total number of surveyed companies was 131). Notable features of the Russian human resource management system at that time were the high degree of structuring and formalization of HRM processes (having a documented HRM strategy was already becoming the norm); the involvement (in one way or another) of HR directors in developing the company’s strategy, but they were rarely members of senior management bodies.

An analysis of the distribution of responsibility for decisions in the field of human resource management between the personnel service and line managers did not show in this wave of research the predominance of the role of line managers, as was the case in the 2008–2009 wave. For most issues, HR managers took primary responsibility, albeit subject to consultation with line managers, including in matters of personnel regulation. Only issues of personnel incentives remained the prerogative of line managers.

The main functions of HRM in general in the countries studied were implemented by companies independently. The tendency to attract external service providers (outsourcing) for training and development of personnel has been observed in European countries, including Russia.

In Russian companies, the leading method of recruiting managers was internal hiring. Internal recruitment, employee referrals, and posting vacancies on job search sites were used almost equally to recruit specialists. To find employees and workers, the first place was the method of posting vacancies in the media. All countries in the study noted the use of social networks to find and evaluate candidates.

In personnel training, a common trend across all countries, with a wide range of training and development methods used, has been the predominance of on-the-job training. In Russian companies, the second most popular area was personnel reserve

programs, talent development and mentoring, and the least used practice was international assignments, coaching and development centers (which were widespread abroad).

Across all study countries, the vast majority of organizations used assessment of training results to determine their training needs and make important training and development decisions. And in this sense, Russian companies were not alien to modern trends, although they used qualitative indicators much more often than quantitative ones.

The results of the study showed that remuneration practices in companies were quite diverse, but financial participation schemes were used to a limited extent, i.e. a small proportion of companies in most countries. Russian companies widely used the practice of performance-based pay and bonuses for individual achievements; executive bonuses were linked to the achievement of organizational goals.

It is worth eliminating the variability in the use of additional social benefits by companies in different countries, which reflected the characteristics of national social security systems and the capabilities of companies. The most popular corporate benefits in Russia were additional medical insurance, maternity leave at the birth of a child, and educational leave.

Despite the low level of unionization of company employees in most countries of the study, it was noted that trade unions still have some influence on organizations, including in Russia.

Another common trend across most countries in the study was that communication through the line manager was the most widely used form of internal communication, both top-down and bottom-up. Internal corporate communications in Russia, in addition, are characterized by the predominance of information flows in the “top-down” direction.

Diagnosis of the state of HRM practices used by Russian companies in 2021–2022 took place, as in previous waves of research, under the conditions of a difficult socio-economic situation, this time caused by the COVID-19 pandemic. The sample covered 367 companies, which were mostly medium-sized companies (77.1%). At the initiative of the Russian research group, the questionnaire included questions about the presence of formalized corporate values in the organization and the use of digital technologies in the implementation of a number of HRM functions.

Despite the fact that the share of companies with formal written documents (strategies or regulations on HRM practices) was at an average level, in the range of 44–64%, many companies noted the presence of formulated corporate values, among which the most popular were values related to professional employee characteristics.

Outsourcing is becoming a common way to reduce HR costs and streamline processes. At the same time, medium-sized companies and some large companies resort to it more often (for individual practices), while small organizations are less likely to choose this type of optimization due to the small amount of suitable work.

An important direction in the development of HRM practices has been the digitalization of processes. The greatest spread of digital technologies is noted in such functions as the organization of remuneration, personnel training and internal communications.

When hiring personnel, companies differentiate methods for managers and specialists and for workers and employees. For managers and specialists, recruiting through recommendations, internal hiring and rotation is more common, and interviews (one-on-one and panel), collection of recommendations and professional tests are more often used for selection. In relation to workers and employees, recruiting is more often used through advertisements on aggregator sites, the website of the organization itself and in the media, and the most popular selection methods are professional tests, individual interviews and collection of reviews.

The survey results indicate that companies often centrally determine base salaries at the organization/division level, but use an individual approach to determine the level of base salaries for managers, and also refer to concluded tariff agreements as the main benchmarks for all categories of personnel.

The vast majority of companies provide employees with additional social benefits, most often maternity leave for the birth of a child and educational leave.

The low level of employee membership in trade union organizations determines the weak influence of trade unions on the activities of organizations. This is confirmed by the fact that employees resolve labor issues not through trade unions, but in other ways, primarily through their immediate supervisor.

In most companies, managers and specialists are more knowledgeable about such aspects of the company's activities as business strategy, financial performance and work organization than employees and workers.

In intra-company communication, informing employees (top-down communication) is more developed than receiving feedback (bottom-up communication). At the same time, the most common channel in both directions is communication through the immediate supervisor.

The portrait of an HR service employee, compiled on the basis of a block of the questionnaire with information about the respondent, includes such characteristics as

being female, having a higher education and a diploma in economics or business and management, work experience in the field of personnel management up to 5 years (for an HR specialist) and up to 10 years (for an HR director). The portraits of a specialist and a director of an HRM service overlap in general terms, however, HR directors, as a rule, work in the organization longer than HR specialists and have higher or additional education in the field of personnel management.

An examination of the CRANET research network's performance from 1991 to 2021 through the lens of its value creation, as measured by the number of citations to articles published by its members in leading journals, revealed the following.

Valuable, i.e. potentially receiving a large number of citations are both comparative and country-specific studies based on data from one wave or several waves, conducted in collaboration with researchers from different universities and countries or teams of researchers from the same country. Each network node is important for the formation of the result of the activity. Each researcher, team, university, country, as a participant in the CRANET network, is able to contribute to the value of the network, which is manifested in achieving the network effect inherent only in this type of collaboration. The network effect implies non-linearity in the growth of the value of the network, in this case limited by definition by the number of citations.

We were able to establish that a nonlinear effect in citations is present, and the shape of the network's accumulated value curve supposedly has a quadratic relationship, comparable to the growth dynamics of university collaborations in the CRANET network. Verification of the identified relationship opens up prospects for developing a network value model formed on the basis of research collaborations.

Раздел 1

Международная сеть CRANET: история и методология исследования

1.1. Краткая историческая справка²

Международная сеть исследователей практик управления человеческими ресурсами CRANET была создана в 1989 г. в Великобритании по инициативе одного из партнеров консалтинговой компании Price Waterhouse Гэвина Адама (Gavin Adam) и профессора Криса Брюстера (Chris Brewster) из Крэнфилдской школы менеджмента (Cranfield School of Management) и первоначально называлась The Price Waterhouse Cranfield Project (PWCP). Идея создания такой сети стала реакцией на отсутствие сопоставимых европейских данных, которое особенно остро ощущалось в свете формирования единого европейского рынка труда³. Фокусирование проекта на Европе отразилось в следующем названии сети — Cranfield Network on European HRM (CRANET-E).

На первых этапах исследователи были ориентированы на охват стран с похожими характеристиками, что позволяло исключить влияние размера, структуры экономики, культурных ценностей и больше сосредоточиться на различиях в предмете исследования, т.е. в самих практиках управления человеческими ресурсами (УЧР). Инициаторы проекта убедили престижные университеты и бизнес-школы в пяти европейских странах (Франция, Германия, Испания, Швеция и Великобритания) провести в 1990 г. первый опрос.

По прошествии трех лет от создания сети Price Waterhouse прекратила материальную поддержку проекта, но академические участники нашли собственное финансирование в каждой стране для продолжения работы. Поначалу приходилось приглашать экспертов присоединиться к проекту, однако вскоре страны сами стали подавать заявки на участие в исследовании.

Постепенно состав участников проекта расширялся, но ограничивался европейскими странами до 1992 г., когда к сети присоединилась Турция. В 2005 г. исследование охватило 7914 компаний из 32 стран, в том числе 10 неевропейских, включая США.

2 URL: <https://cranet.la.psu.edu/about/>

3 Brewster C., Hegewisch A., Lockhart J.T. Researching Human Resource Management: Methodology of the Price Waterhouse Cranfield Project on European Trends // Personnel Review. 1991. Vol. 20. Iss. 6. P. 36–40. DOI 10.1108/EUM00000000000804.

Россия стала членом сети и впервые участвовала в исследовании в 2008 г.⁴ К началу 2022 г. исследовательская сеть CRANET охватывала представителей университетов и бизнес-школ более чем из 40 стран в Европе, Азии, Северной и Южной Америке, а также из Австралии. Последний опрос был проведен в 35 странах в 2021–2022 гг.

Первоначально исследование проводилось ежегодно, но оказалось, что времени между волнами (иначе — раундами) недостаточно для тщательного анализа собранных данных, к тому же политики и практики УЧР менялись не так быстро. По мере расширения сети и увеличения времени на координацию взаимодействия между странами-участницами на сбор данных стали отводить более одного года, а период между волнами увеличился до четырех лет и более (1995–1996, 1999–2000, 2004–2005, 2008–2009, 2014–2015, 2021–2022 гг.)⁵. Так, между последней волной 2021–2022 гг. и предыдущей прошло семь лет.

В 2021 г. координационный центр CRANET после 30 лет базирования в Великобритании был переведен в США — в Центр международных исследований человеческих ресурсов Университета Пенсильвании (Center for International Human Resource Studies at Pennsylvania State University).

В настоящее время CRANET является крупнейшей в мире исследовательской сетью практик УЧР с уникальным опытом сбора сравнительных данных об УЧР в разных странах на протяжении более трех десятилетий. В последних волнах исследования принимали участие почти 10 тыс. компаний, что дает надежнейшее основание как для межстранового сравнения, так и особенно для анализа отраслевых практик УЧР. Статьи, основанные на данных CRANET, публикуются в ведущих международных журналах, а результаты исследований представляются на самых престижных научных конференциях по всему миру.

1.2. Методология исследования CRANET

В исследованиях проблем УЧР существует давняя традиция сравнения стран, и национальный контекст в настоящее время признается важным для понимания УЧР в различных культурных и институциональных условиях⁶. Вместе с ростом международных сравнительных исследований в области УЧР углубляется понима-

4 В июле 2022 г. членство России в сети было приостановлено.

5 Biemann T., Mayrhofer W., Koch-Bayram I. Embedded in context: How time and distance affect the convergence of personnel selection practices // *Human Resource Management Journal*. 2021. Vol. 33. Is. 1. P. 47–68. DOI 10.1111/1748-8583.12339.

6 Parry E., Morley M.J., Brewster C. Contextual Approaches to Human Resource Management: An Introduction // *The Oxford Handbook of Contextual Approaches to Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press, 2021. P. 1–22. DOI 10.1093/oxfordhb/9780190861162.013.1.

ние многих проблем, возникающих при одновременном сборе сопоставимых данных в нескольких странах. Методологические решения, касающиеся сравнительных исследований, хорошо задокументированы, но недостаточны для решения практических задач, связанных со сбором данных в разных странах⁷.

Деятельность CRANET демонстрирует прагматический подход к разработке сравнительных исследований и позволяет обсудить опыт, полученный в таких областях, как формирование выборки и анкеты, сбор данных, обработка и анализ данных, а также вопросы управления международной сетью исследователей⁸.

Проект CRANET создавался как исследование, международное по своим перспективам и сравнительное по цели⁹. Исследование проводится методом стандартизованного анкетного опроса директоров по персоналу или руководителей служб УЧР организаций.

На момент запуска первого опроса CRANET имелось относительно мало данных о практиках УЧР в разных странах для проведения системного анализа международных трендов в области УЧР. Метод конкретных ситуаций (case study) как способ, применявшийся для сбора данных в основном в продвинутых компаниях, мог дать ложное представление о состоянии УЧР в стране в целом.

Исследователями CRANET было принято решение организовать опросы на уровне страны. Первоначально речь шла о Европе, где УЧР в большинстве стран находится под сильным влиянием национальной правовой и институциональной среды даже при том, что организации по всему региону сталкиваются с общими экономическими и структурными изменениями, которые, как представляется, должны вызывать сходные реакции в стратегиях УЧР. Поэтому первичным ориен-

7 Parry E., Farndale E., Brewster C., Morley M.J. Balancing Rigour and Relevance: The Case for Methodological Pragmatism in Conducting Large-Scale, Multi-country and Comparative Management Studies // *British Journal of Management*. 2021. Vol. 32. Iss. 2. P. 273–282. DOI 10.1111/1467-8551.12405.

8 Morley M.J., Heraty N. The Anatomy of an International Research Collaboration: Building Cumulative Comparative Knowledge in Human Resource Management // *International Studies of Management and Organization*. 2019. Vol. 49. Iss. 4. P. 341–354. DOI 10.1080/00208825.2019.1646485;

Рекомендуем посмотреть запись вебинара Developing IHRM insight using effective cross-national research, проведенного 1 декабря 2021 г. в рамках IHRM Webinar Series. В ходе вебинара профессор Крэнфилдской школы менеджмента Эмма Пэрри, координатор сети CRANET до 2021 г. включительно, и другие известные ученые в области международного менеджмента из разных бизнес-школ делятся значительным опытом в разработке и проведении проектов сравнительных исследований, а также в управлении международными исследовательскими сетями. Запись доступна по ссылке: https://www.youtube.com/watch?v=MXkEWHZ_7W4.

9 Brewster C., Hegewisch A., Lockhart J.T. Researching Human Resource Management: Methodology of the Price Waterhouse Cranfield Project on European Trends // *Personnel Review*. 1991. Vol. 20. Iss. 6. P. 36–40. DOI 10.1108/EUM00000000000804;

Brewster C., Tregaskis O., Hegewisch A., Mayne L. Comparative research in human resource management: a review and an example // *International Journal of Human Resource Management*. 1996. Vol. 7. Iss. 3. P. 585–604. DOI 10.1080/09585199600000145.

тиром для сравнительного анализа были выбраны национальные данные, а не сопоставление результатов по всей Европе между отраслями, хотя полученные данные не исключают такого анализа.

1.3. Цели и теоретическая основа исследования

Первоначально проект CRANET преследовал две конкретные цели. В первую очередь исследователи хотели иметь возможность отслеживать во времени влияние европейского рынка труда на практику работы с персоналом в Европе: требовалось выяснить, ведет ли европейский рынок труда к гармонизации кадровой политики и есть ли существенные различия в тенденциях УЧР в странах — членах ЕЭС (а затем — ЕС). Вторая цель состояла в том, чтобы установить, каким образом в кадровой политике происходит сдвиг в сторону стратегического УЧР.

Определение УЧР, особенно стратегического УЧР, было предметом дискуссий в литературе и породило обсуждение членами сети CRANET теоретической основы их количественного исследования. В частности, в Великобритании можно выделить функциональный подход, который проводит различие между управлением персоналом и УЧР путем определения конкретных политик. Альтернативная интерпретация УЧР указывает в большей степени на проблему стратегической интеграции между политикой УЧР и корпоративными целями, подчеркивая, что результат такой интеграции зависит от контекста и не может быть связан с каким-либо конкретным набором политик. Исследователями сети было отмечено, что в некоторой степени определения УЧР и стратегического УЧР пересекаются, поскольку оба содержат необходимость стратегической интеграции. Опрос CRANET отчасти отражал связь УЧР со стратегией компании, поскольку анкета содержала вопросы, касающиеся участия службы УЧР в разработке стратегии на разных ее этапах. Для более глубокого исследования стратегической интеграции необходимо учитывать больше организационных и контекстных переменных. Поэтому исследователями CRANET было выбрано функциональное определение УЧР. Другими словами, дизайн опроса был разработан таким образом, чтобы можно было установить, насколько кадровая политика спланирована, согласуется и взаимодействует с корпоративными стратегиями, насколько далеко она продвинулась в сторону большей гибкости и индивидуализации трудовых отношений и какие изменения происходят в таких областях, как набор, обучение и вознаграждение персонала.

Впоследствии цели исследования CRANET были конкретизированы, и, соответственно, выделены четыре основные задачи:

- сравнения между странами за один и тот же период времени;

- лонгитюдные сравнения в пределах одной страны;
- сравнение временных тенденций по странам;
- изучение конкретных явлений внутри одной страны за один период времени.

1.4. Выборка

Построение репрезентативной выборки, как и формирование и перевод анкеты (см. подраздел 1.5), являются ключевыми практическими проблемами, требующими решения при проведении международного исследования.

Можно говорить об отсутствии источников необходимой и достаточной информации, которая позволила бы сформировать репрезентативную выборку компаний сразу по всем странам, вовлеченным в исследование. Поэтому компромиссным решением является формирование выборки на национальном уровне.

Для почтового или электронного опроса выборка будет иметь вид списка компаний для рассылки. Такие списки компаний с адресами могут предоставить национальные профессиональные или бизнес-ассоциации. Но здесь нужно задаться вопросом, не возникнут ли при этом искажение реального положения дел в отрасли, перекося в ту или иную сторону в охвате компаний. Так, выборка российской части опроса 2014–2015 гг. опиралась на список компаний — членов Российского союза промышленников и предпринимателей (РСИП), среди которых доминирует крупный бизнес. В результате данные отражали в большей степени ситуацию с УЧР в сегменте крупных компаний, что отмечалось в отчетах и публикациях об опросе.

Другим способом получения списка компаний может быть сотрудничество с ведущими консалтинговыми компаниями, имеющими обширную базу клиентов, однако и он не является полноценным. В частности, не будут представлены организации государственного (общественного) сектора, например образовательные и медицинские учреждения. Вариантом получения списка компаний может быть заказ на проведение опроса специализированным социологическим фирмам с указанием своих требований к выборке.

Как показывает опыт, при проведении почтовых опросов исследователи сталкиваются с проблемами, связанными с тем, что нельзя заставить компании заполнять анкеты, и тем, что сотрудники, готовящие ответы на вопросы анкеты, могут быть заинтересованы в том, чтобы представить свою компанию в более выгодном свете, что в результате приведет к искажению общей картины.

На регулярных рабочих встречах членов сети дискутировался вопрос о нижнем пределе размера компании по численности работников для включения в выборку. Первоначально было выбрано пороговое значение в 200 сотрудников, поскольку считается, что организации с меньшим количеством персонала, как правило, не имеют специализированных отделов управления персоналом или служб УЧР. Впоследствии стало ясно, что это не соответствует практике в небольших странах, которые настаивали на снижении порога до 100 сотрудников — это предложение было поддержано членами сети CRANET.

В целом формирование релевантной выборки для сравнительного исследования является сложной задачей, при решении которой приходится идти на компромиссы. Критически важно, чтобы страновые выборки как можно более точно отражали реальность. При этом отклонения от требований репрезентативности выборки затрудняют сравнение между странами. С целью достижения общего подхода к выборке организаций-респондентов группой исследователей из CRANET были разработаны рекомендации по формированию репрезентативной или стратифицированной случайной выборки, а также по методам распространения анкеты и сбора данных. В настоящее время страновые группы предоставляют координационному центру вместе с базой данных методологический отчет.

1.5. Анкета

При разработке исследовательских инструментов для международных сравнений ученые сталкиваются с дилеммой: следует настаивать на сборе идентичной стандартизированной информации, учитывая риск потери или неправильной интерпретации данных, или использовать более гибкую схему для отражения национальной специфики. Считается, что основным преимуществом анкет в кросс-культурных сравнительных исследованиях является стандартизация вопросов, хотя осуществить ее весьма непросто. Важно обеспечить адекватный перевод анкеты на языки стран, где проводится опрос. Буквальный перевод является недостаточным, поскольку он не позволяет точно передать значение, смысл измеряемых явлений. Какие-то термины могут быть незнакомы респондентам, и тогда нужно добиться концептуальной эквивалентности. Проблема перевода для социальных терминов стоит острее, чем для технических, поскольку первые связаны с историей и культурой конкретной страны, что приводит к вариативности в значениях. Одним из решений является обратный перевод (back translation).

После обсуждения подходов к формированию анкеты исследователи CRANET пришли к тому, что в интересах долгосрочной сопоставимости тенденций во всех странах будет использоваться идентичный опросник. В некоторых разделах анке-

ты было необходимо учесть национальные различия, это относилось к категориям персонала и регулированию практик УЧР в трудовом законодательстве. Однако у большинства вопросов анкеты формулировки были аналогичными. Потенциально более серьезным вызовом являлся выбор и интерпретация тематических областей и основных вопросов анкеты.

Проблема стандартизации вопросов и их адаптации к национальному контексту в проекте CRANET решалась посредством сотрудничества исследовательских команд из разных стран. Выбор основных тем и вопросов и их приоритизация проводились на основе двусторонних и многосторонних дискуссий и требовали компромиссов, позволивших прийти к результату, который обеспечивал согласие и вовлеченность всех команд. После согласования проекта анкеты начался процесс его обсуждения со специалистами-практиками в области УЧР в странах — участницах CRANET. Затем был проведен пилотаж анкеты в небольшом числе компаний в каждой стране. С расширением сети CRANET в последующих волнах процесс подготовки и проведения опроса становился более продолжительным. В то же время накопленный опыт сотрудничества исследовательских команд способствовал его ускорению. В итоге, когда через несколько волн анкета подтвердила свою релевантность, часть процесса, связанная с консультациями с практиками, в силу большой трудоемкости была исключена. После ряда циклов обсуждений и корректировок был получен финальный вариант инструмента исследования.

Изначально анкета охватывала следующие тематические области: деятельность службы УЧР и стратегия УЧР, обеспечение персоналом, гибкие формы занятости, развитие и оценка персонала, компенсации и льготы, трудовые отношения и коммуникации, информация об организации и респонденте.

С момента запуска опроса структура анкеты кардинально не менялась, был исключен только блок вопросов о подходах к формированию единого европейского рынка. Периодически в какой-либо раздел включался новый вопрос или корректировались формулировки некоторых вопросов для отражения использования новых методов УЧР.

В настоящее время анкета CRANET состоит из шести основных блоков вопросов:

- деятельность по УЧР в организации;
- практики обеспечения персоналом;
- развитие работников;
- компенсации и льготы;

- трудовые отношения и коммуникации;
- информация об организации и респонденте.

Особое значение в стандартизации и адаптации вопросов к национальному контексту имел процесс перевода анкеты на другие языки, проводившийся в два шага: перевод с английского языка на язык страны проведения опроса (translation) и обратный перевод на английский язык (back translation, retranslation). В случаях когда между прямым и обратным переводом обнаруживались различия — из-за неудачного выбора слов или непонимания концепта в силу структурных или институциональных особенностей развития изучаемого явления в данной стране, — проводились детальные обсуждения с целью удостовериться, что по анкете в разных странах будет собираться аналогичная информация. Переводы тестировались с привлечением потенциальных респондентов, проверялось, понятны ли им термины и вопросы.

В целях стандартизации и одновременно обеспечения сопоставимости реальных практик УЧР в анкете содержатся вопросы, предусматривающие указание количественных, абсолютных или относительных данных, и закрытые вопросы (с вариантами ответов «да» и «нет») для определения наличия или отсутствия изучаемого явления. И те и другие позволяют избежать оценочных суждений и снизить вариативность в понимании как вопросов, так и вариантов ответа, которая возможна из-за языковых особенностей. Также в анкете практически не используются открытые вопросы: в первом варианте анкеты было два таких вопроса, затем они были исключены.

1.6. Обработка и анализ данных

Координация процесса обработки и анализа данных в международных исследованиях создает ряд логистических проблем. Членами CRANET было принято решение, что этот процесс должен быть централизованным. Основанием для такого решения было стремление к тому, чтобы все члены сети имели проверенные сопоставимые данные. Централизация процесса подразумевала разработку единого для всех стран макета ввода данных с использованием пакета SPSS (Statistical Package of the Social Science — статистический пакет для социальных наук), а также процедуру проверки и чистки страновых данных. Было определено, что ответственность за формирование макета, проверку и чистку страновых баз данных возьмет на себя команда из Великобритании, базирующаяся в Крэнфилдской школе менеджмента.

Интерпретация данных является наиболее сложным вопросом в международных сравнительных исследованиях. В одних случаях можно посмотреть на полученные

результаты в контексте предыдущих исследований. Но в изучении новых областей, где пока мало данных и информации, есть риск ошибочных интерпретаций. Самый эффективный способ достичь глубины международного сравнительного анализа состоит в соединении номотетического (nomothetic) и идиографического (idiographic) подходов, т.е. в выявлении общих тенденций и особенностей в определенном контексте. Кроме того, такая интеграция поддерживается стандартизацией измерения переменных. Без элемента интерпретации сравнительные данные имеют небольшую ценность и лишаются объяснительного потенциала. В кросс-национальных исследованиях для объяснения какого-либо явления, фактора важно поместить полученные результаты в национальный контекст.

Чтобы снизить вероятность неправильной интерпретации данных и добавить глубины, каждый национальный центр встречался для обсуждения результатов опроса с панелью практиков — HR-специалистов организаций основных секторов экономики своей страны. Ожидалось, что такие панельные дискуссии дополняют результаты качественными комментариями, так как полученные данные будут обсуждаться в национальном контексте. В первые годы проекта материалы национальных дискуссий использовались на встречах членов сети, которые проводились два раза в год.

Сотрудничество исследовательских команд из разных стран лежало в основе формирования сводных отчетов, обобщающих результаты очередной волны международного исследования, и написания научных статей. Так, например, подготовка сводного отчета по исследованию 2014–2015 гг. велась смешанными группами исследователей из разных стран, которые готовили определенные главы, срезы анализа. Наш опыт подтверждает, что азарт и положительные впечатления от работы с иностранными коллегами значительно перевешивают трудности, которые сопровождают международные исследования.

1.7. Нерешенные проблемы и дискуссии

Следует признать, что в проекте CRANET не решили полностью проблемы, сопутствующие международному сравнительному исследованию. По мнению ряда членов, не все возможности использовались, были допущены ошибки.

Одним из чувствительных моментов для сравнительного анализа данных в динамике, даже в рамках одной страны, является непостоянство выборки¹⁰. Внутренние

10 Christensen J., Bevort F., Rasmussen E. The Cranet Survey: Improving on a Challenged Research-Practice? // International Studies of Management & Organization. 2019. Vol. 49. Iss. 4. P. 441–464. DOI 10.1080/00208825.2019.1646491.

критики считают, что исследовательским группам необходимо сообщать о любых отклонениях от ожидаемого шаблона CRANET по всем вопросам методологии, будь то структура или состав выборки, методы связи с организациями-респондентами, специфика выборки, вызванная национальными ограничениями (например, небольшое число крупных организаций); даже если эта информация имеет ограниченную ценность для текущего опроса, тем не менее она важна для корректного сравнения данных за разные временные периоды.

Второе препятствие для сравнения данных разных волн — это исключение или добавление вопросов, корректировка формулировок, изменения в шкалах (измерениях). По расчетам Джеспера Кристенсена (Jesper Christensen) и его коллег, по этой причине более 30% вопросов стали непоследовательными и менее полезными для лонгитюдного анализа. Периодически члены сети поднимали вопрос об обновлении анкеты или изменении дизайна исследования для отражения новых тенденций и разработок в области УЧР и управления в организациях в целом. Последняя дискуссия началась накануне запуска опроса волны 2021–2022 гг. Была создана инициативная группа (task force) для разработки вариантов развития дизайна исследования и структуры анкеты, начато их обсуждение на регулярных встречах членов сети, приуроченных к ведущим международным и национальным конференциям.

Научное издание

*Аналитические доклады
Высшей школы бизнеса ВШЭ
Выпуск 9*

Баматтер-Родригес Ольга
Зеленова Ольга Игоревна
Кабалина Вероника Ивановна
Левин Владислав Русланович
Макарова Анна Васильевна
Мондрус Ольга Владимировна
Решетникова Кира Викторовна
Татевосян Стелла Альбертовна

**Международное
сравнительное исследование
практик управления человеческими ресурсами
CRANET**

*Редактор А.А. Иванова
Обложка, верстка: Н.А. Дымова
Корректор С.М. Борщевская
Выпускающий редактор А.В. Заиченко*

Подписано в печать 14.02.2025. Формат 84×108/16
Гарнитура PT Serif
Уч.-изд. л. 6,7. Усл. печ. л. 15,96
Тираж 500 экз. Изд. № 2951. Заказ № 25-915

Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики»
101000, Москва, ул. Мясницкая, д. 20,
тел.: +7 495 772-95-90 доб. 15285

Отпечатано с готового оригинал-макета
в соответствии с качеством предоставленных материалов
в ООО «Коми республиканская типография»:
167982, Республика Коми, Сыктывкар, ул. Савина, 81, тел. +7 8212 28-46-71, knigikomi@komitip.ru