

**Кабалина Вероника Ивановна**

Национальный исследовательский университет  
«Высшая школа экономики»,  
Москва, Российская Федерация  
[vkabalina@hse.ru](mailto:vkabalina@hse.ru)

**Зеленова Ольга Игоревна**

Национальный исследовательский университет  
«Высшая школа экономики»,  
Москва, Российская Федерация  
[ozelenova@hse.ru](mailto:ozelenova@hse.ru)

**Решетникова Кира Викторовна**

Национальный исследовательский университет  
«Высшая школа экономики»,  
Москва, Российская Федерация  
[kreshetnikova@hse.ru](mailto:kreshetnikova@hse.ru)

**Современные практики управления человеческими ресурсами в российских компаниях (итоги российской части международного исследования CRANET 2014–2015)**

**Аннотация.** В каком направлении развиваются практики управления человеческими ресурсами в современных российских компаниях? Какую роль при этом играет служба УЧР? Авторы статьи пытаются ответить на эти вопросы на основе обобщения результатов российской части международного исследования практик УЧР CRANET (Cranfield Network on Comparative Human Resource Management), проведенного в 2014 – 2015 гг., в котором приняла участие 131 российская компания. Период проведения исследования совпал с началом экономического кризиса и спада в российской экономике. Результаты исследования позволили выявить дифференциацию методов, применяемых компаниями по отношению к менеджерам, специалистам и рядовым работникам.

**Ключевые слова:** практики управления человеческими ресурсами; функции управления человеческими ресурсами; служба управления человеческими ресурсами; российские организации

**Kabalina Veronika Ivanovna**

National Research University  
«Higher School of Economics»,  
Moscow, Russian Federation  
[vkabalina@hse.ru](mailto:vkabalina@hse.ru)

**Zelenova Olga Igorevna**

National Research University  
«Higher School of Economics»,  
Moscow, Russian Federation  
[ozelenova@hse.ru](mailto:ozelenova@hse.ru)

**Reshetnikova Kira Viktorovna**

National Research University

«Higher School of Economics»,

Moscow, Russian Federation

[kreshetnikova@hse.ru](mailto:kreshetnikova@hse.ru)

### HRM practices in the russian companies (CRANET survey results 2014–2015)

**Abstract.** To date, most of research in the field of human resource management in Russian Federation has focused on a limited number of practices and experience of Russian subsidiaries of multinational companies. Using data from 131 Russian companies gathered in 2014 – 2015 as part of the CRANET survey, we draw the overall picture of the role and status of HR department in the companies, application of various tools for search, selection, training, remuneration of personnel, communication with employees, flexible forms of employment and use of working time, regulation of the personnel number and costs. The period of the study coincided with the onset of the economic crisis and recession in the Russian economy. The study identified the differentiation of methods used by companies with regards to managers, specialists and ordinary workers, which indicates differences in HR practices for various groups of personnel.

**Keywords:** human resources management practices; human resource management functions; HR department; Russian companies

В российской и зарубежной научной литературе найдется немного публикаций, где представлены результаты исследований, в комплексе рассматривающих практики управления человеческими ресурсами (далее – УЧР) в российских организациях. В 1990–2000-е гг. Институтом сравнительных исследований трудовых отношений (ИСИТО) совместно с Центром трудовых исследований Университета Уорвика (Великобритания) изучались процессы трансформации трудовых отношений в контексте реструктуризации предприятий в связи с переходом к рыночной экономике. На основе метода кейс-стади исследовались практики УЧР, применяемые как на одном, так и на разных предприятиях [Clarke, 1996; Кабалина, 1997; Shekshnia, 1998; Clarke, Metalina, 2000; Кабалина, 2005; Бизюков, 2007; Кабалина, 2007; Козина, 2007]. Зарубежными учеными в эти годы были опубликованы статьи либо по отдельным практикам УЧР, либо по компаниям или группам компаний, в частности, российским подразделениям международных компаний [Fey et al., 2000; Michailova, 2002]. В результате, складывалась весьма фрагментарная картина, характеризующая опыт использования российскими компаниями различных инструментов регулирования численности, гибких форм занятости, подбора, обучения, вознаграждения и оценки персонала.

В конце 2000-х гг. были опубликованы результаты первого международного исследования практик УЧР CRANET<sup>260</sup>, проведенного в России в 2008 г. группой исследователей из НИУ ВШЭ под руководством И. Б. Гуркова [Гурков и др., 2009; Gurkov, Zelenova, 2011; Gurkov et al., 2012]. Впоследствии методология CRANET была применена для исследования российских подразделений международных компаний [Гурков, Моргунов 2015; Gurkov 2016].

Публикации об УЧР в России, появившиеся после 2010 г. и основанные на других данных, по-прежнему охватывают ограниченный круг практик и компаний [Zavialova et al., 2011; Gurkov, 2013; Gurkov, Settles, 2013; Andreeva et al., 2014; Dixon et al., 2014; Dirani et al., 2015; Roshchin, Travkin, 2017; Солнцев, Поцун, 2017] и вряд ли могут быть отнесены к комплексным исследованиям. Между тем остаются открытыми вопросы о том, какую роль играет служба УЧР в современных российских компаниях, в каком направлении они движутся с точки зрения освоения новых инструментов и технологий поиска и отбора, обучения и вознаграждения персонала, коммуникаций с сотрудниками, или распространения уже привычных практик на более широкий круг компаний.

Данная статья призвана ответить на эти вопросы на основе обобщения результатов очередной волны международного исследования практик УЧР CRANET в российских компаниях, проведенного в 2014–2015 гг. исследовательской группой НИУ ВШЭ (руководитель – В. И. Кабалина).

### **Теоретическая модель исследования практик УЧР**

В исследовании CRANET используется системная теория УЧР. Ее ключевыми понятиями являются «система УЧР», «функции УЧР», «технологии УЧР», «стратегия и политика УЧР», а также «практики УЧР», через которые отражается связь с системой более высокого уровня – организацией, в рамках которой функционирует система УЧР. Если рассматривать систему УЧР через призму управленческой структуры, то её ядро составляет служба УЧР, которая взаимодействует со структурами высшего и линейного менеджмента, а её деятельность характеризуется формальными функциями, определяющими её внутреннюю структуру. Самое простое определение системе УЧР дает М. Армстронг, рассматривая её как совокупность «взаимосвязанных и поддерживающих друг друга практик, которые позволяют достичь целей УЧР организации» [Armstrong, 2011: 18].

В научной литературе практики УЧР часто отождествляются с функциями УЧР, но в нашем исследовании мы различаем эти понятия. Функции УЧР реализуются через набор механизмов, процедур, именуемых технологиями. При неизменном названии функции может измениться её содержание – набор механизмов, т.е. технологий УЧР. Таким образом, технологии являются наиболее гибким и изменчивым элементом

---

<sup>260</sup> Cranfield Network on Comparative Human Resource Management.

системы УЧР. Чтобы отразить набор технологий УЧР в конкретной организации или в конкретный период времени используется понятие «практики УЧР».

*Цель* исследования можно сформулировать как выявление характеристик практик УЧР в современных российских организациях. Такого рода исследование, ориентированное на выявление характеристик определенного состояния социальной системы (в нашем случае – системы УЧР), может рассматриваться как кросс-секционное, предполагающее сбор данных из множества случаев (кейсов) в определенный момент времени для формирования базы количественных данных (в нашем случае такие переменные – характеристики практик УЧР). Это исследование, фиксирующее состояние системы УЧР в определенный момент времени, может быть исходным пунктом и основой для мониторинга и выявления изменений в характеристиках явления с течением времени. Это возможно сделать, если в дальнейшем удастся изменить кросс-секционный характер исследования на лонгитюдный. Рассматривая в качестве объекта исследования практики УЧР, развитые в российских компаниях, в дальнейшем возможно отследить основные тенденции их развития, прогнозировать и проектировать их изменения, позволяющие отбирать наиболее эффективные практики.

К сожалению, исследование, проводимое в рамках проекта CRANET, остается в рамках кросс-секционного дизайна и не может претендовать на лонгитюдное, поскольку в разные годы методика исследования трансформировалась: изменялись вопросы анкеты, менялась выборка исследования.

*Эмпирическим объектом* исследования выступили российские организации, отличающиеся по размеру и основной деятельности; *теоретическим объектом* – практики УЧР; *предмет исследования* – состояние практик УЧР в 2014- 2015 гг.

### **Дизайн исследования**

Международное исследование практик УЧР CRANET, координируемое Крэнфилдской школой менеджмента (Великобритания), началось в 1989 году в пяти европейских странах, и сейчас охватывает около 40 стран по всему миру. В 2008 году к нему подключилась Россия.

CRANET считается самым полным и представительным независимым обзором практик УЧР в мире, собирающим фактические данные об основных практиках работы с персоналом, остающиеся, как правило, за границами официальной статистики.

Исследование проводится методом стандартизованного анкетного опроса директоров по персоналу / руководителей служб УЧР организаций.

Анкета CRANET 2014–2015 гг. включала 6 разделов: деятельность в области УЧР; практики обеспечения персоналом; развитие персонала; компенсации и льготы; трудовые отношения и коммуникации; информация об организации и респонденте.

Опрос руководителей служб УЧР российских компаний проводился с октября 2014 г. по март 2015 г. методом целевой рассылки анкет по электронной почте (в т.ч. по базам РСПП и консалтинговых компаний-партнеров). Была собрана 131 анкета (численность персонала в опрошенных компаниях – 1 779 996 чел.).

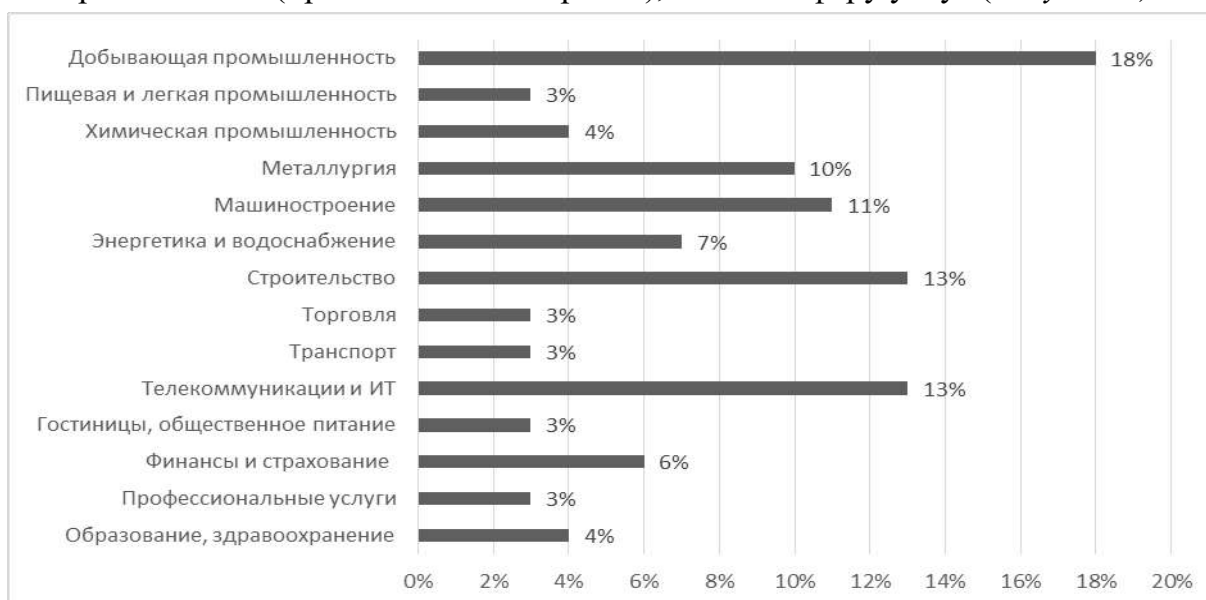
В выборку вошли организации разного размера (Таблица 1).

**Таблица 1. Структура выборки по размеру**

Тип организации	Численность персонала, чел.	Количество компаний	Доля в выборке, %
Малые	100–250	26	20
Средние	251–500	16	12
Крупные	501–1000	32	24
	1001–5000	34	26
Особо крупные	Свыше 5000	23	18
<b>ВСЕГО</b>		<b>131</b>	<b>100</b>

Компании представляют все федеральные округа Российской Федерации (кроме Крымского). Наибольшее количество компаний расположено в Центральном (45 %), Сибирском (22 %), Приволжском (14 %) и Северо-Западном (8 %) федеральных округах, что соответствует географии и плотности распределения предприятий и организаций основных отраслей экономики России.

По сфере деятельности компании представляют преимущественно реальный сектор экономики (промышленные отрасли), а также сферу услуг (Рисунок 1).



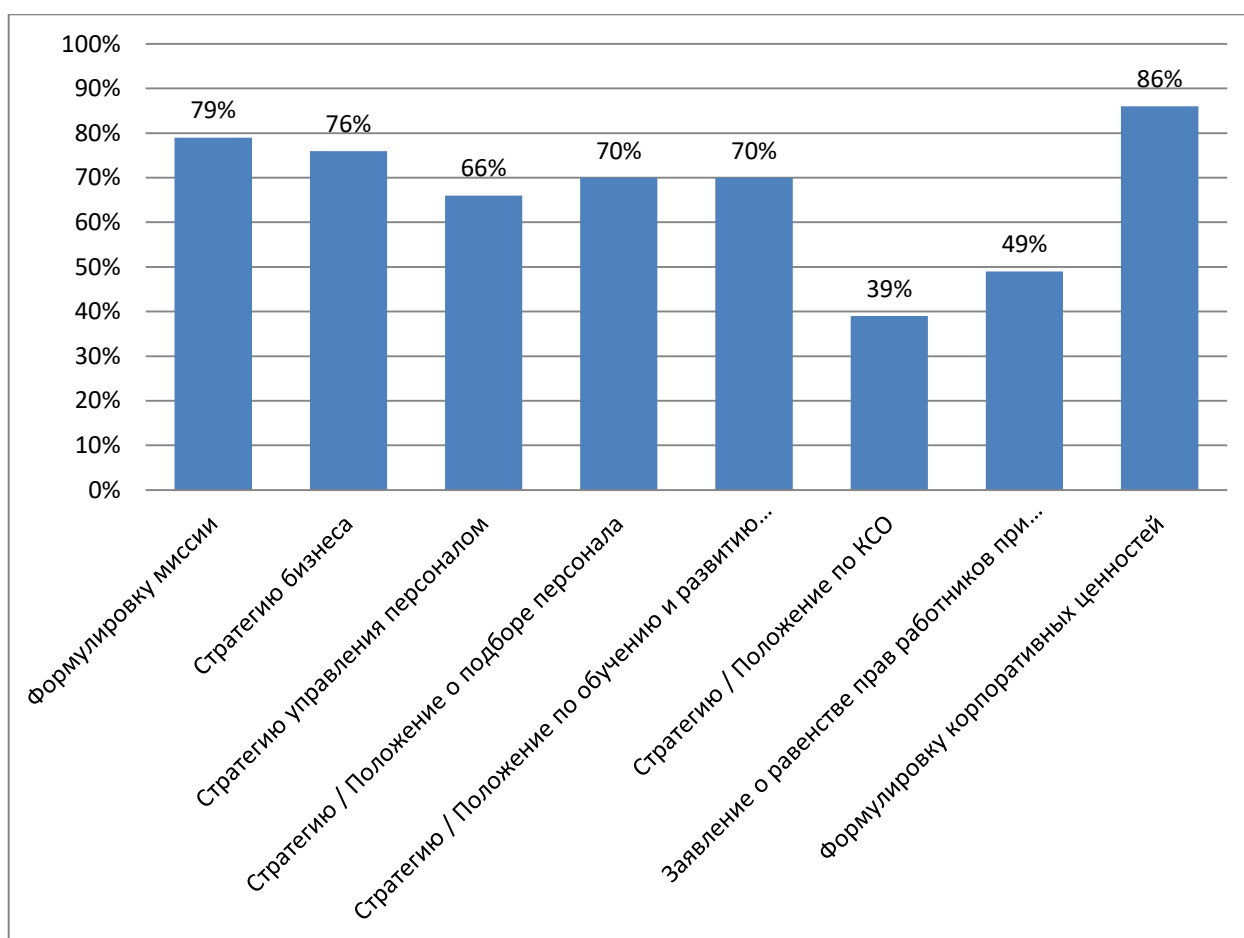
**Рисунок 1. Структура выборки по сфере деятельности**

Таким образом, в исследовании использовалась целевая выборка, не претендующая на обобщения по всем российским компаниям. Но, принимая во внимание отмеченные выше характеристики, можно утверждать, что в статье обсуждаются практики УЧР компаний, представляющих ядро российской экономики.

### Результаты исследования: общие характеристики системы УЧР

К 2015 г. практически во всех исследуемых компаниях имелась служба УЧР (отсутствовала у 2 %), но её статус был невысок: только в 39 % компаний её руководитель входит в состав правления или аналогичных органов управления компанией. При этом он включается в процесс разработки стратегии бизнеса: в 37 % компаний – с самого начала, в 26 % – в ходе последующих совещаний. И лишь в 3 % компаний он вообще не участвует в принятии стратегических решений.

Достаточно высока степень формализации деятельности по УЧР: в среднем в 70 % компаний фиксируется разработка разного рода регламентирующих документов, в том числе на уровне реализации отдельных функций (Рисунок 2).



**Рисунок 2. Наличие регламентирующих документов по УЧР**

Практики аутсорсинга при реализации функций УЧР используются слабо: только обучение и развитие персонала чаще, чем в половине случаев передаются на аутсорсинг. В остальных областях УЧР компании предпочитают обходиться своими силами.

Доля затрат на персонал в операционных расходах в целом невелика. Более половины респондентов (54 %) оказались не готовы предоставить такую информацию (либо сочтя её конфиденциальной, либо в силу отсутствия подобных сведений в

распоряжении службы УЧР). Из тех, кто ответил, 39 % тратят на персонал от 10 до 30 % операционных расходов, 35 % – от 30 до 70 % и всего лишь у 3 % эта доля составляет 70–90 %.

Много внимания в компаниях уделяется вопросам оптимизации численности персонала и сокращения издержек. В 2015 г. в среднем около 50 % компаний приостанавливают набор персонала. Активно используются внутренние перемещения и индивидуальные увольнения по собственному желанию, затрагивающие в большей степени уровень исполнителей. Причем, наибольшее разнообразие форм оптимизации численности персонала приходится именно на уровень специалистов, поскольку их затрагивают как те меры, которые применяются для руководителей (например, внутренние перемещения), так и касающиеся рядовых работников (увольнения по собственному желанию).

При анализе практик с точки зрения дифференциации используемых методов, выявлено, что в области регулирования численности персонала сокращение, приостановка набора, а также внутренние перемещения (оптимизация) и увольнения по собственному желанию рассматриваются компаниями как способы сокращения текущих издержек.

Кроме прямых методов оптимизации численности сотрудников, компании используют также различные гибкие формы занятости (хотя, в большинстве случаев число работников, на которых распространяется их действие, не превышает 5 %). К наиболее активно используемым всеми типами компаний практикам организации рабочего времени и рабочих мест относятся работа по выходным дням, посменная работа, сверхурочная работа, частичная занятость и срочные трудовые договоры.

Шире, чем другие, используются практики, позволяющие увеличить напряженность труда (работа по выходным, посменная работа, сверхурочная работа), а также снижающие степень включенности работника в организацию (срочные трудовые договоры).

Таким образом, в 2015 г. компании использовали довольно широкий арсенал практик, позволяющих гибко реагировать на изменения внешней среды, кризисные явления и оптимизировать численность.

Отличаются разнообразием и методы привлечения персонала. Все организации для поиска сотрудников всех категорий используют вакансии на сайтах по поиску работы. В рекрутинговые агентства обращаются только в случае поиска менеджеров (реже – для поиска специалистов).

Также разнообразны методы отбора персонала.

Во всех компаниях используются интервью (индивидуальные и с несколькими интервьюерами), а также заполнение анкеты. А наиболее частой практикой отбора для менеджеров и специалистов (более 75 %) в большинстве организаций являются отзывы (рекомендации).

Также реализуются (хотя и весьма ограниченно) программы привлечения, ориентированные на различные категории сотрудников. Почти треть из них (28 %) касается молодежи и 15 % – инвалидов. Остальные категории (национальные меньшинства, пожилые работники, женщины и т.д.) затрагиваются в значительно меньшей степени.

Следующая группа практик – практики обучения и развития персонала.

У 36 % компаний доля расходов на обучение составляет не более 1 % от общих расходов на персонал, у 10 % компаний – 2 %, и только у 8 % компаний эти расходы выше 10 %. Данные опроса указывают на внимание, уделяемое программам планирования преемственности, работе с кадровым резервом, развитию талантов, а также наставничеству и обучению на рабочем месте.

Чаще всего компании используют обучение на рабочем месте (25 % – в большей степени, 48 % – максимально), программы для кадрового резерва и развития талантов (26 % – в большей степени, 38 % – максимально), а также наставничество (28 % – в большей степени, 35 % – максимально) и планирование преемственности и замещения (26 % – в большей степени, 30 % – максимально). Таким образом, преимущество оказывается за теми методами, которые легче реализуются в самой организации с помощью её внутренних ресурсов и не требуют выхода за пределы рабочего пространства (могут быть реализованы в процессе работы). В этом смысле показательны те практики, которые реже используются в организациях: не используют практику получения зарубежного опыта работы – 71 %, никогда не используют коучинг – 50 %, не используют центры развития – 46 %.

Высока доля компаний (75 %), оценивающих эффективность проведенного обучения. Для этого наиболее часто используются качественные показатели оценки: степень достижения целей плана обучения и развития (74 %), реакция участников по завершении обучения (70 %), неформальная обратная связь от линейных руководителей (67 %) и работников (67 %). Количественные показатели оценки используются значительно реже: результативность работы до и через несколько месяцев после обучения (43 %) или до и сразу после обучения (40 %), количество дней обучения на одного сотрудника в год (32 %), отдача на вложенные средства (18 %).

Существуют и специальные программы обучения и развития для разных категорий сотрудников, в основном для молодежи (59 %), низкоквалифицированных работников (38 %) и женщин после отпуска по родам и уходу за ребенком (12 %). Для остальных категорий (инвалидов, пожилых работников и национальных меньшинств) эти программы используются значительно реже (6 %, 5 % и 2 %).

Подобная картина наблюдается и в отношении специализированных программ развития карьеры: лишь в 46 % организаций они существуют для молодежи. Остальные категории персонала оказываются практически не охвачены такими типами программ.



Среди форм вознаграждения персонала преобладают практики оплаты по результатам труда и премии (в первую очередь за индивидуальные достижения). Для менеджеров 73 % компаний используют премии за достижение целей организации. Однако даже для менеджеров практика участия в прибыли организации весьма ограничена (24 %), для остальных категорий она используется еще реже.

Достаточно широк спектр предоставляемых дополнительных социальных льгот. Наиболее распространены – дополнительная медицинская страховка (65 %) и отпуск матери при рождении ребенка (61 %). Социальные льготы с дифференцированным подходом к их предоставлению (гибкая система льгот – система кафетерия) представлены лишь в 17 % компаний.

Одной из характеристик трудовых отношений в организациях являются практики коммуникаций. Каналы коммуникаций имеют двусторонний характер, поэтому интересно сравнить те из них, которые используются для доведения информации до сотрудников, и те, которые используют сами сотрудники в качестве каналов обратной связи.

В максимальной степени используются прямые коммуникации либо через руководителя (75 %), либо через электронную рассылку (63 %) или напрямую работникам (57 %). Коммуникации через полномочных представителей трудовых коллективов или через рабочие комитеты практически не осуществляются. Зато разного рода собрания и инструктажи для доведения решений руководства в максимальной степени используют более трети компаний.

Наиболее распространенная практика обратной связи – через непосредственного руководителя (60 %), а далее с существенным отставанием идут регулярные собрания (26 %), полномочные представители и напрямую высшему руководству (по 21 %).

Таким образом, одна из главных проблем во внутрикорпоративных коммуникациях в современных российских организациях заключается в том, что внутренняя связь почти всегда вертикальна и идет в одном направлении – сверху вниз.

### **Заключение**

Период проведения исследования совпал с началом экономического кризиса и вхождения российской экономики в затяжное состояние стагнации. Компании находились в ожидании развития событий, не предпринимая серьезных изменений в практиках УЧР. Данные опроса характеризуют стратегическую направленность и операционную зрелость УЧР с точки зрения степени использования различных практик УЧР компаниями, представляющими ядро российской экономики, и свидетельствуют о ряде сформировавшихся тенденций.

HR-руководитель пока еще не имеет высокого статуса в высших органах управления компаниями, но участвует в той или иной степени в разработке стратегии организации. Позитивным сигналом является высокая степень структурирования и

формализации функций УЧР, а также тот факт, что наличие стратегии УЧР как письменного документа уже становится нормой. Аутсорсинг функций УЧР используется компаниями редко, за исключением практик обучения персонала.

Много внимания российские компании уделяют практикам оптимизации численности персонала и сокращения издержек, которые стали традиционным направлением деятельности службы УЧР. Исследование выявило дифференциацию методов, применяемых к менеджерам, специалистам и рядовым работникам, что указывает на различия практик УЧР для разных категорий персонала.

Селективный подход характерен и для практик привлечения, отбора и вознаграждения персонала. Однако специальные программы в отношении таких групп персонала, как пожилые работники, инвалиды, женщины российские компании используют редко. Больше внимания уделяется программам для молодежи.

Несмотря на широкий спектр используемых практик обучения и развития персонала, оказалось, что расходы на них составляют весьма незначительную долю от общих расходов на персонал. Среди используемых методов преобладают обучение на рабочем месте, программы кадрового резерва, развития талантов и наставничество. Реже всего используются практики международных назначений, коучинга и центры развития, которые широко распространены за рубежом. Вместе с тем, нельзя утверждать, что российским компаниям чужды современные веяния, среди которых применение оценки результативности обучения, хотя качественные показатели используются гораздо чаще количественных.

В российских компаниях широко применяются практики оплаты по результатам труда и премии за индивидуальные достижения, а премии менеджеров увязываются с достижением целей организации. По-прежнему широк спектр социальных льгот, и первое место по степени распространения занимает дополнительное медицинское страхование.

В системе коммуникаций чаще всего используется традиционный канал доведения информации до сотрудников – через непосредственного руководителя, а вторым по значимости является электронная рассылка. Непосредственный руководитель играет ключевую роль в установлении обратной связи от сотрудников к руководству компании.

### **Библиографический список**

- Бизюков П. В.* Служба управления персоналом: функции, типологии, модели // Социологические исследования. 2007. № 5. С. 53–61.
- Гурков И. Б., Зеленова О. И., Мутовин А. А.* Социально-кадровая политика российских предприятий // Мир России. 2007. Т. 16. № 4. С. 3–18.
- Гурков И. Б., Зеленова О. И., Саидов З. Б., Гольдберг А. С.* Система управления персоналом на российских фирмах в зеркале международного сравнения // Мир России. 2009. Т. 18. № 3. С. 132–150.

*Гурков И. Б., Моргунов Е. Б.* Практики управления человеческими ресурсами в российских подразделениях международных компаний в 2014 году // Организационная психология. 2015. Т 5. № 3. С. 68–84.

*Кабалина В. И.* Представляем исследование // Социологические исследования. 2007. № 5. С. 29–30.

*Козина И. М.* Трудовые отношения и социальные практики на «новых» предприятиях малого и среднего бизнеса // Социологические исследования. 2007. № 7. С. 35–44.

Практики управления персоналом на современных российских предприятиях / Под ред. Кабалиной В. И., М.: ИСИТО, 2005. 195 с.

Предприятие и рынок: динамика управления и трудовых отношений в переходный период (опыт монографических исследований 1992–1995 гг.) / Под ред. Кабалиной В. И. М.: РОССПЭН, 1997. 425 с.

*Солнцев С. А., Роцин С. Ю.* Как компании ищут работников: эмпирические оценки по российским предприятиям // Российский журнал менеджмента, 2017, Т. 15. № 2. С. 173–192.

*Чеглакова Л. М.* Изменения в практиках управления персоналом на современных промышленных предприятиях // Социологические исследования, 2007, № 5. С. 46–53.

*Andreeva T., Festing M., Minbaeva D., Muratbekova-Touron M.* The Janus faces of IHRM in Russian MNEs // Human Resource Management, 2014, № 53(6). P. 967–986.

*Armstrong M.* Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management. 5<sup>th</sup> ed. London-Philadelphia-New Delhi: KoganPage., 2011.

*Clarke S., Metalina T.* Training in the new private sector in Russian Federation // The International Journal of Human Resource Management. 2000, № 11(1)., P. 19–36.

*Dirani K., Ardichvili A., Cseh M., Zavyalova E.* Human resource management in Russian Federation, Central and Eastern Europe // Handbook of Human Resource Management in Emerging Markets / Ed. by F. Horwitz, P. Budhwar. Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing., 2015, P. 357–371.

*Dixon S., Day M., Brewster C.* Changing HRM systems in two Russian oil companies: Western hegemony or Russian spetsifika? // International Journal of Human Resource Management., 2014, № 25(22). P. 3134–3156.

*Fey C., Björkman I., Pavlovskaya A.* The effect of human resource management practices on firm performance in Russian Federation // International Journal of Human Resource Management., 2000, № 11(1). P. 1–18.

*Gurkov I.* HRM in Russian industrial companies: an overview of past studies and new observations // The Journal of Comparative Economic Studies. , 2013, Vol. 8. P. 21–33.

*Gurkov I.* Human Resource Management in Russian Manufacturing Subsidiaries of Multinational Corporations // Post-Communist Economies. , 2016, Vol 28. № 3. P. 353–372.

*Gurkov I.* Innovations and legacies in Russian human resource management practices: Surveys of 700 chief executive officers // Post-Communist Economies., 2002, № 14(1). P. 137–144.

*Gurkov I., Morgounov E., Settles A., Zelenova O.* HRM in Russian Federation over a Century of Storm and Turmoil: A Tale of Unrealized Dreams // The Development Of Human Resource Management Across Nations: Unity and Diversity. Cheltenham: Edward Elgar Publishing. , 2014, P. 363–386.

*Gurkov I., Settles A.* A Dominant Archetype of the HRM System in Russian Industrial Companies in Post-Recession Times // International Journal of Human Resource Management., 2013, Vol. 24. № 19. P. 3630–3643.

*Gurkov I., Zelenova O.* Human resource management in Russian Federation // Managing Human Resources in Central and Eastern Europe / Ed. by M. Morley, N. Heraty, S. Michailova. London: Routledge., 2009, P. 278–312.

*Gurkov I., Zelenova O.* Human resource management in Russian companies // International Studies of Management & Organization., 2011, Vol. 41. № 4. P. 65–78.

*Gurkov I., Zelenova O., Saidov Z.* Mutation of HRM practices in Russian Federation: an application of CRANET methodology // International Journal of Human Resource Management, 2012, Vol. 23. № 7. P. 1289–1302.

*Michailova S.* When common sense becomes uncommon: participation and empowerment in Russian companies with Western participation // Journal of World Business, 2002, № 37. P. 180–187.

*Roshchin S., Travkin P.* Determinants of on-the-job training in enterprises: the Russian case // European Journal of Training and Development. , 2017, Vol. 41. № 9. P. 758–775.

*Shekshnia S.* Western multinationals' human resource practices in Russian Federation // European Management Journal., 1998, № 16(4). P. 460–465.

*The Russian Enterprise in Transition: Case Studies / Ed. by Clarke S. Edward Elgar, Cheltenham, 1996.*

*Zavialova E., Kosheleva S., Ardichvili A.* Human resource management and development practices in indigenous Russian companies and foreign MNCs: a comparative analysis // International Journal of Human Resources Development and Management, 2011, Vol. 11. № 2–4. P. 179–193.