

УДК 334.7

## **ЧЕРТЫ СКАНДИНАВСКОЙ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

**Маркку Сиппола**

*Карельский Институт, Университет Восточной Финляндии*

Предметом исследования является корпоративная культура на предприятиях России, в состав собственников которых входят представители из стран Северной Европы (Дании, Норвегии, Швеции или Финляндии). В рамках работы исследовано, какие черты скандинавской корпоративной культуры встречаются на российских предприятиях, принадлежащих предпринимателям из стран Северной Европы, и как они соответствуют российской – и даже советской – организационной культуре. Выявлено, что скандинавская предпринимательская культура, включающая в себя, в том числе вовлеченность работников, процессы информирования и консультирования, высокую автономию работников, использование своих навыков и умений, высокую стабильную оплату труда, приживается в России. Система защиты прав работника и возможность его участия в принятии решений, характерные для предприятий Северной Европы, могут стать подспорьем для успешного ведения бизнеса в России.

**К л ю ч е в ы е с л о в а :** скандинавская корпоративная культура, бизнес в Европе и в России.

### **Markku Sippola. FEATURES OF NORDIC CORPORATE CULTURE FOUND IN RUSSIAN FACTORIES**

The study deals with the corporate culture in Nordic-owned (owner from Denmark, Norway, Sweden or Finland) factories in Russia. The paper portrays which features of the Nordic corporate culture are found in Russian factories with businessmen from Nordic countries, and whether they agree with the Russian (or even Soviet) organizational culture. The conclusion is drawn that the Nordic business culture, which comprises i.a. high involvement of employees, information and advice processes, employees' self-dependence, application of skills and expertise, decent salaries, is taking root in Russia. The system of protection of employees' rights and the possibility for them to participate in decision-making, which are typical of companies in Northern Europe, may prove helpful for business in Russia.

**Key words:** corporate culture, employees' self-dependence, application of skills and expertise, companies in Europe, business in Russia.

---

Инвестиционная политика сейчас одна из самых горячо обсуждаемых тем в России. Первоочередной интерес вызывает вопрос, почему основная часть внутренних инвестиций направ-

ляется на поддержку краткосрочного спекулятивного капитала, тогда как инвестирование денег в высокотехнологичные производства остается на весьма низком уровне. Россия

вновь призывает иностранных инвесторов вкладывать средства в ее экономику. Правительство сегодня снова декларирует готовность улучшить условия ведения бизнеса для иностранных инвесторов в таких стратегически важных отраслях, как производство энергии и телекоммуникации. С другой точки зрения, в России существует низкая конкурентоспособность предприятий. В этом вопросе особенное внимание стоит обратить на промышленное производство, которое является не только источником рабочих мест, но также источником инноваций [Идрисов, 2011]. На самом деле иностранные инвестиции являются обоюдострым мечом для развития российской экономики. С одной стороны, инвестиции принесут пользу благодаря тому, что новые инвестиционные проекты обычно создают новые рабочие места и увеличивают конкурентоспособность [Идрисов, 2011]. С другой стороны, иностранный капитал может стремиться к тому, чтобы повышать объем производства и прибыль ценой конкурентоспособности [Горячев, 2010]. Это значит, что вид инвестиций играет решающую роль. Так как большинство скандинавских инвестиций ориентировано на рынок, это дает повод тому, что северные инвесторы проявляют особый интерес к развитию человеческого ресурса, так как для них и имидж бизнеса играет важную роль. Продвижение на рынке северо-европейских компаний как предприятий с высокой социальной ответственностью может способствовать и коммерческому успеху товаров этих производителей. Поэтому России пригодился бы опыт Скандинавии в части развития производственных стандартов и корпоративной культуры.

У каждого рынка есть свои особенности. Всякое взаимодействие с Россией основывается на идее, что оно должно быть выгодным для обеих сторон, однако иногда у руководства северо-европейских компаний складывается впечатление, что успешный совместный бизнес приносит России значительно большую прибыль, чем европейским компаниям. Одним словом, сотрудничество базируется на том, что что-то (прибыль бизнеса) можно получить взамен чего-то (выгоды локальных учреждений, общественное благосостояние). Обмен такого типа напоминает разговор о «взаимном обмене» или о «признательности» [Leakey & Lewin, 1987], явлений, которые существуют в любом обществе. Даже понятие «взаимный альтруизм» [Trivers, 1971] хорошо совпадает с этим явлением. Хотя ученые обычно ассоциируют «взаимный альтруизм» с социальным поведением между индивидами, которые ведут себя с

самопожертвованием в отношении друг друга, и в обмен они ожидают ответного самопожертвования. Если мы видим поведение, похожее на «взаимный альтруизм» в русском контексте между индивидами и между предприятием и обществом, нам лучше использовать это явление, чем бороться против него. На уровне предприятия такое взаимодействие приносит очевидную пользу: высокая зарплата и хорошие условия труда мотивируют сотрудников работать, максимально используя свои навыки и умения, что увеличивает производительность. В этом сущность социальной ответственности работодателя.

Каким образом социальная ответственность бизнеса связана со скандинавской корпоративной культурой? Северная предпринимательская культура придает особое значение человеческим отношениям на предприятии и качеству рабочей среды [Lindell & Arvonen, 1996; Newman & Nollen, 1996], в связи с этим она совпадает с идеалом социально ответственной культуры. Скандинавская корпоративная культура как идеальный тип больше ориентирована на человека, меньше подчеркивает индивидуализм, ориентацию на результат и прагматичность, чем, например, американская.

«Скандинавская корпоративная культура» и ее распространение в деятельности предприятий. На скандинавских предприятиях во главе угла ставится личность и забота о персонале. Данное исследование ставит вопрос, какие черты скандинавской корпоративной культуры встречаются на российских предприятиях, имеющих владельца из стран Северной Европы. В целях исследования были выбраны шесть дочерних компаний в России, в которых были проведены интервью с 4–10 работниками (количество зависит от размера предприятия), а также с менеджером по персоналу и исполнительным директором. Полученные результаты показывают, что скандинавская предпринимательская культура, присущая российским дочерним предприятиям, включает в себя следующие черты:

- ✓ *вовлеченность работников в обсуждение и принятие решений, касающихся их работы (через профсоюзы или другим путем);*
- ✓ *информирование и консультирование (через профсоюзы или другим путем);*
- ✓ *автономия работников, использование своих навыков и умений;*
- ✓ *безопасность труда, хорошие условия труда;*
- ✓ *высокая стабильная оплата труда;*
- ✓ *взаимное доверие, открытость;*
- ✓ *качество и аккуратность;*

- ✓ *выполнение обещаний и честность;*
- ✓ *разделение рабочего и свободного времени.*

Руководство североевропейской компании обычно нанимает на позиции ведущих менеджеров иностранцев, как правило, представителей скандинавских стран. Ключевых российских сотрудников отправляют за рубеж учиться скандинавскому порядку организации труда. Особое внимание обращается на набор подходящего персонала. По мнению Пуффера и др. [1996], иностранным фирмам в России следует выбирать таких работников, которые готовы идти на риск и которые ориентированы на выполнение задач, но опыт скандинавских инвесторов, например ИКЕА, подчеркивает важность подбора персонала, разделяющего корпоративную культуру [Dahlgren, 2009].

В североевропейских фирмах встречаются организации труда, которые эффективно распространяют скандинавскую культуру. Матричная структура управления встречается во многих крупных фирмах. Руководство может контролировать своих подчиненных через отчеты и по всем выпускаемым продуктам. Таким образом, «поведение» работников принимает желательную форму в соответствии с корпоративной культурой. Организация труда и приспособление к ней системы оплаты труда играет важную роль в выработке организационной культуры.

Самый высокий стимул – это высокая заработная плата. Для сохранения работника в фирме менеджмент вовлекает работников в деятельность, нацеленную на улучшение рабочего процесса. Такое направление менеджмента похоже на «консультирование, встречающееся на некоторых прибалтийских заводах, имеющих владельца из Северных стран» [Sippola, 2009].

Одной из самых важных черт скандинавской корпоративной культуры является автономия работников. Менеджер финского металлообрабатывающего предприятия сообщил в рамках интервью весной 2010 г., что работникам нужно «иметь мозги». В этом отношении русские сотрудники не являются исключением. Автономия увеличивает производительность – это легко видно на данном предприятии, – но работникам необходимо доверять в вопросах, касающихся их рабочей сферы. Доверие – это одна из самых главных черт североевропейской предпринимательской культуры.

В традиционной модели, знакомой россиянам с советских времен, предприятие-шеф делает ставку на предоставление семьям работников широкого спектра социальных услуг, например, крупные регионообразующие пред-

приятия СССР обрастали социальной инфраструктурой: служебным жильем, общежитиями, детскими садами, ведомственными поликлиниками, домами культуры. Однако эта форма социальной ответственности не соответствует реалиям сегодняшнего дня: работники в современной России, по примеру своих североевропейских коллег, уже не хотят смешивать работу и дом, завод и досуг. Нынешние работники, вынужденные трудиться в жестких, постоянно меняющихся условиях, с грустью вспоминают условия труда и трудовые отношения времен Советского Союза, а тогдашние зарплаты считают справедливыми. Но работающие с ними бок о бок менеджеры не испытывают ни малейшего сожаления по советским формам управления.

Значительную роль играют сегодня иные ценности: специалиста привлекает стабильная интересная работа, решение посильных задач. Очень важным составляющим фактором полноценной работы считается также реальная возможность участвовать в принятии решений на предприятии.

О возврате к советской модели организации труда в современных условиях речи быть не может, однако ее есть чем заменить. Такими привлекательными факторами могут стать принятая в Скандинавии система защиты прав работника и возможность участия трудового коллектива в принятии решений: эти «козыри» вполне могут привлечь квалифицированных работников и удержать их на предприятии.

Руководители североевропейских и западных компаний традиционно придают особое значение тому, насколько привлекательным с точки зрения культуры труда выглядит их предприятие в глазах работников российских филиалов. Потребители с большим удовольствием покупают те товары, которые изготовлены на предприятиях без пятен на репутации. Результаты этого исследования на предприятиях стран Северной Европы, работающих в России, говорят о том, что социальная ответственность предприятия может быть выгодна не только российским работникам, но и головному предприятию из Северной Европы.

Подобным же образом система защиты прав работника и возможность его участия в принятии решений, столь характерные для предприятий Северной Европы, могут стать подспорьем для бизнеса в России.

## **Выводы**

1. Инвестор должен разработать комплексную производственную стратегию, нацеленную не только на качество конечного продукта, но и на создание хороших условий труда,

на вовлечение работников в принятие решений, на конкурентоспособную оплату труда.

2. Поскольку значительная часть иностранных инвестиций в российскую экономику ориентирована на рынок, кадровая политика предприятия, умение выстроить отношения с трудовым коллективом играет решающую роль.

## Литература

*Горячев А. К.* Конкурентоспособность в условиях постиндустриального развития экономики как фактор экономической безопасности // Экономика и финансы (Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского). 2010. № 3(2). С. 445–448.

*Идрисов А.* «Индустриализация-2» // Ведомости 5 апреля 2011.

*Dahlgren L.* IKEA älskar Ryssland. En berättelse om ledarskap, passion och envishet. Stockholm: Natur & Kultur, 2009.

## СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРЕ:

### **Сиппола Маркку**

Карельский Институт Университета Восточной Финляндии  
п/я 111, 8010 Йоэнсуу, Финляндия  
эл. почта: markku.sippola@uef.fi  
тел.: +358 50 3620844

*Leahey R. E., Lewin R.* Origins. London: MacDonald and Jane's, 1978.

*Lindell M., Arvonen J.* The Nordic Management Style in a European Context // International Studies on Management and Organization. 1996. Vol. 26, N 3. P. 73–91.

*Newman K. L., Nollen S. D.* Culture and congruence: The fit between management practices and national culture // Journal of International Business Studies. 1996. Vol. 27, N 4. P. 753–779.

*Puffer S. M. & Associates.* Business and management in Russia // Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited. 1996.

*Sippola M.* The two faces of Nordic management? Nordic firms and their employee relations in the Baltic States // International Journal of Human Resource Management. 2009. Vol. 20, N 9. P. 1929–44.

*Trivers R.* The evolution of reciprocal altruism // Natural selection and social theory: Selected papers of Robert Trivers. Evolution and cognition. Oxford: New York: Oxford University Press, 1971.

### **Sippola, Markku**

Karelian Institute, University of Eastern Finland  
PO Box 111, 8010 Joensuu, Finland  
e-mail: markku.sippola@uef.fi  
tel.: +358 50 3620844