

## УНИВЕРСАЛЬНЫ ЛИ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ? СРАВНЕНИЕ РОССИИ, КИТАЯ И ФИНЛЯНДИИ

**К. Ф. ФЕЙ**

*Стокгольмская школа экономики в России*

**А. Г. ПАВЛОВСКАЯ**

*Стокгольмская школа экономики в России*

**Н. ТАНГ**

*Школа менеджмента Шанхайского университета Жао Тонг*

В статье рассматривается опыт управления человеческими ресурсами (УЧР) в филиалах трех шведских транснациональных корпораций, расположенных в России, Китае и Финляндии. Показывается существенность отличий в практике УЧР и делается вывод о том, что методы управления должны быть стандартизованными лишь до определенной степени. Строя свою политику в области УЧР, компании должны ответить не только на вопрос «что?», но и на вопрос «как?». Для эффективного функционирования системы УЧР следует использовать как формальные, так и неформальные системы, вовлекая в работу не только сотрудников службы управления персоналом, но и линейных менеджеров. Соотношение между этими системами существенно варьируется в зависимости от национальной специфики страны, в которой функционирует предприятие.

На сегодняшний день очевидно, что наиболее ценным ресурсом организации XXI в. являются ее сотрудники. Таким образом, повышение роли методов управления человеческими ресурсами приводит к повышению эффективности организации в

целом. Исследования показывают, что инвестиции в человеческие ресурсы фирмы положительно влияют на результат ее работы. Следовательно, компании, стремящиеся иметь более компетентных, инициативных, гибких сотрудников, должны

---

Более подробную версию данной статьи см.: Fey C. F., Pavlovskaya A. G., Tang N. 2004. Does one shoe fit everyone? A comparison of human resource management in Russia, China, and Finland. *Organizational Dynamics* 33 (1).

© К. Ф. Фей, А. Г. Павловская, Н. Танг, 2004

активизировать систему управления человеческими ресурсами, состоящую из отбора и найма сотрудников, их обучения и развития, управления их карьерой, мотивации их работы заслуженным вознаграждением, укрепления взаимопонимания внутри коллектива.

Однако методы управления человеческими ресурсами не могут быть универсальными, поэтому исследования в области международного менеджмента часто направлены на модификацию этих методов в зависимости от условий конкретной страны. Могут ли компании, например, в Финляндии и России применять одинаковые методы управления человеческими ресурсами (УЧР)? Одни исследователи доказывают, что методы управления должны быть в значительной степени адаптированы к локальному контексту, другие — что наиболее эффективные инструменты управления универсальны. Более того, глобальная стандартизация методов — это один из способов, при помощи которого многонациональные корпорации стремятся контролировать деятельность своих филиалов.

Такие ученые, как С. Тейлор, С. Бичлер и Н. Напьер\*, показали, что многонациональные компании могут развивать в области УЧР стратегию, которая сочетает в себе глобальную стандартизацию и локализацию. Отталкиваясь от этого, можно утверждать, что для фирм может быть выгодна разная степень стандартизации методов управления человеческими ресурсами в филиалах, разбросанных по всему миру.

Большинство исследователей фокусировали свое внимание на системах управления в целом, изучая необходимую степень их стандартизации. Однако сейчас, на наш взгляд, существует потребность в

более глубоком анализе каждого метода УЧР в отдельности.

В основном исследования в области управления людьми направлены на выяснение того, какие методы УЧР нужны компании. Гораздо меньше освещен вопрос о том, кто должен этим заниматься: линейные менеджеры или менеджеры по персоналу? Линейные менеджеры, дополняя формальные методы неформальными процессами, устанавливают соответствующие нормы поведения, направляют информационные потоки, поддерживают корпоративный дух в компании. Наиболее важные исследования в области УЧР были проведены на основе данных одной страны (как правило, США). Мы показываем, что многое может быть выяснено путем сопоставления. В данной статье сравниваются российские, китайские и финские филиалы шведских транснациональных корпораций, для того чтобы понять не только какие методы должны быть выбраны, но и как применить эти методы. В частности, мы изучаем, какая часть работы в области человеческих ресурсов должна выполняться линейными менеджерами, а какая — менеджерами по персоналу. Без понимания роли формальных и неформальных методов невозможно ответить на вопрос об эффективности управления. Как будет показано ниже, Россия и Китай прекрасно подходят для нашего исследования, поскольку являются важными рынками, которые динамично развиваясь и становясь полноправными участниками мировой экономики, пока мало изучены. Финляндию мы включили в исследование для сопоставления.

### **Краткая характеристика изучаемых стран**

Россия, безусловно, занимает очень важное место в мировой экономике, поскольку является самой крупной страной по территории, шестой в мире — по чис-

\* Taylor S., Beechler S., Napier N. 1996. Toward an integrative model of strategic international human resource management. *Academy of Management Review* 21 (4): 959–985.

ленности населения и семнадцатой — по объему валового национального продукта (на 2000 г.). Кроме того, стабилизация экономики, улучшение экономической системы в целом привлекают к России все более пристальное внимание мирового сообщества. Однако деятельность иностранных компаний в России складывается не просто, что обусловлено, вероятно, культурными различиями.

Являясь самой населенной страной в мире, Китай привлек к себе внимание как экономический партнер с середины 1980-х гг., когда Дэн Сяопин «открыл двери страны». Фактически к 2000 г. Китай стал одной из самых популярных стран для прямых иностранных инвестиций. Это не удивительно, поскольку Китай — это страна недорогого производства товаров, а ежегодный рост экономики Китая составил в среднем 7,8% за период с 1997 по 2001 г. Консультационная компания VCG предполагает, что к 2008 г. Китай станет крупнейшим рынком сбыта любой продукции. Несмотря на то что Китай, как и Россия, обладает огромным потенциалом, деятельность иностранных компаний здесь весьма проблематична. В связи с этим существует явная потребность в более подробном изучении Китая и России.

Мы включили Финляндию в наше исследование, чтобы иметь возможность сравнивать Россию и Китай с типичной западноевропейской страной. Финляндия, в которой живут 5 млн чел., характеризуется достаточно однородным населением и развитой социальной системой. Несмотря на географическую близость Финляндии к России, она все же обладает совершенно другой культурой, что объясняет наш выбор ее в качестве объекта для сравнения.

### **Формальное и неформальное УЧР**

Фундаментальная проблема, которая встает перед менеджерами любой организации, — осуществление адекватного кон-

троля деятельности компании при сохранении гибкости, способности поддерживать инновации и творческий потенциал сотрудников. Управление человеческими ресурсами должно помогать организации решать данную проблему. Для этого используются различные приемы, например система оценки сотрудников. Использование подобной системы улучшает результаты работы как отдельных сотрудников, так и компании в целом, дает возможность анализировать потребность в обучении персонала, укрепляет обратную связь. Разработка такой системы может принести больше пользы, чем формальные механизмы контроля, так как с ее помощью можно повысить ответственность сотрудников за выполняемую работу, усилить мотивацию труда, развить инициативность.

Системы оценки сотрудников, основанные на доверии, опираются на устоявшиеся ценности компании, на ее миссию в целом, что дает возможность персоналу осознавать цели своей работы. Это особенно ценно в условиях политической и экономической трансформации России и Китая. Неопределенность целей становится серьезной проблемой, и сотрудники нуждаются в том, чтобы руководитель постоянно направлял и корректировал их деятельность. Если базовые ценности не были четко сформулированы, то сотрудники вынуждены, выбирая стиль поведения в сложных непредсказуемых ситуациях, основываться на собственных предположениях. Поскольку многие организации укрупняются и становятся менее централизованными, менеджеры должны быть уверены, что сотрудники четко понимают границы своих обязанностей и возможностей. Четкое осознание этих границ поможет в перераспределении полномочий (а это проблема для России и Китая, так как в этих странах нет традиции делегировать полномочия) и сделает ответственность каждого сотрудника более определенной.

Наконец, отметим, что использование только формальных инструментов управления человеческими ресурсами при полном отказе от неформальных может осложнить работу организации. Способ, тип, степень и пропорция использования различных формальных и особенно неформальных методов зависят от локального контекста, в котором работает компания.

### Методология исследования

Исследование основано на глубинных интервью, проведенных в филиалах трех шведских компаний, работающих в России, Китае и Финляндии. Эти компании — Ericsson, Electrolux и Tetra Pak. Краткое описание выбранных компаний мы поместили в Приложении. Для того чтобы принять участие в нашем исследовании, фирмы должны были иметь в России, Китае и Финляндии филиалы, функционирующие не менее двух лет, в каждом из которых работает не менее 50 сотрудников. Мы нашли шесть фирм, удовлетворяющих этим критериям, из которых выбрали для нашего исследования три. В каждом филиале было интервьюировано около пяти сотрудников. В их число обычно входили генеральный директор, директор по управлению человеческими ресурсами, два менеджера и два сотрудника — из двух различных функциональных областей, а также по крайней мере один представитель головной компании. Все интервью проводились в течение 2002 г.

### Наем и отбор

Менеджеры китайских и российских филиалов заметили, что подбор персонала был одним из важнейших методов управления человеческими ресурсами. Россия и Китай переходят к иной экономической системе, часть жителей этих стран уже сумела приспособиться к новой ситуации

и готова успешно работать в новых условиях, а часть еще нет. Кроме того, российское и китайское население более разнородно с точки зрения уровня и качества образования, ожиданий, жизненных ценностей, чем население небольшой по размерам Финляндии. Таким образом, вероятность сделать ошибку в худшую сторону при найме сотрудника в Финляндии значительно меньше, чем в России и Китае, что повышает значимость процедуры отбора. При этом в Китае гораздо больше, чем в России, претендентов на работу имеют дополнительные преимущества, например степень MBA и свидетельства о прохождении обучения за рубежом.

Изначально, когда исследуемые компании только открывали свои филиалы в России и Китае, они старались приглашать на работу преимущественно иностранных менеджеров. Однако к 2002 г. только несколько иностранных менеджеров продолжали занимать ключевые позиции в российских и китайских филиалах. И иностранные, и местные менеджеры, у которых мы брали интервью, говорили, что филиалы при любом удобном случае старались найти местных менеджеров, обладающих подходящей квалификацией. Оказалось, что услуги местных менеджеров были предпочтительнее для компании, потому что они лучше понимали местную специфику, не имели языковых проблем, были намного дешевле иностранных и стремились закрепиться в компании на долгий срок. Уменьшающаяся роль иностранных менеджеров была подчеркнута управляющим директором финского филиала компании Electrolux, который также отвечал за филиал в России. Он сказал:

Следующая стадия развития нашего филиала в России, в которую мы сейчас вступаем, заключается в постепенной передаче бизнеса в руки местных жителей. Российские менеджеры начинают выполнять более ответственные задачи в компании. Самый вер-

ный способ развить бизнес в России — найти и нанять молодых профессионалов с хорошим образованием. В настоящее время наем — это самый важный метод управления человеческими ресурсами в России.

Повышение значимости местных сотрудников было отмечено и опрошенными менеджерами в Китае. Например, директор по УЧР китайского филиала компании Ericsson сказал:

В 1995 г. в филиале работало около 30 иностранных менеджеров. На сегодня генеральный директор филиала, приехавший из Швеции, является единственным иностранцем.

Очевидно, что занятие ключевых позиций местными кадрами повышает важность поиска и отбора подходящих сотрудников. Одна из главных задач иностранных менеджеров в филиале — донести до новых сотрудников организационную культуру компании, ее систему ценностей. Такие ценности особенно важны в динамично меняющемся мире и в условиях, когда люди выполняют непривычную для них работу. Оба эти обстоятельства одинаково относятся и к России, и к Китаю. Устоявшиеся принципы работы компании призваны помочь выбрать правильное направление развития и обеспечить стабильность. Важно сделать так, чтобы и ценности, и организационная культура головной компании сохранялись на том же уровне и после уменьшения количества иностранных менеджеров в филиале. Как сказал один менеджер в филиале компании Ericsson:

Большинство людей пришли в Ericsson, потому что хотели работать в иностранной компании. Мы переживали, что не сможем адаптироваться к китайским условиям. Теперь это уже не проблема, но с уменьшением количества иностранных менеджеров в филиале китайский Ericsson становится все более и более китайским, и многие сотрудники жалеют об этом.

Некоторые менеджеры заметили, что филиалы довольно хорошо адаптировались к местной обстановке. Однако не следует забывать, что в филиале должны быть сохранены основополагающие принципы работы компании и ее организационная культура. Было предложено нанять топ-менеджеров из числа сотрудников филиала (а не искать их на открытом рынке труда), что должно было помочь филиалу и компании в целом сохранить организационную культуру и ценности.

Один из важных вопросов, который возникал при найме новых сотрудников, заключался в том, кого предпочтительнее нанимать на работу: опытных сотрудников, имеющих стаж работы на подобной позиции, но в компании с совершенно другой философией (например, с коммунистической), или молодых людей, не обладающих опытом работы, но зато более открытых для восприятия организационных ценностей компании. В большинстве случаев компании выбирали последний вариант, поскольку пришли к выводу, что изменить стиль работы сотрудников гораздо сложнее, чем обучить людей каким-то навыкам. Как сказал один менеджер по персоналу в российском филиале компании Ericsson:

Такой акцент при найме сотрудников был сделан потому, что мы поняли, что не можем изменить отношение к работе старших сотрудников. Компания хотела нанимать молодых талантливых людей, которые не были испорчены старой советской системой. Гораздо легче и дешевле развить технические навыки, чем попытаться изменить менталитет.

Последние десять лет большинство иностранных филиалов в России предпочитало нанимать молодых, ярких людей 20–25 лет, даже если они не имели необходимых для предлагаемой работы навыков. Например, средний возраст сотрудников в российском филиале компании

Ericsson — 30 лет. Безусловно, гораздо легче дать людям необходимые навыки, чем изменить их привычки.

Для отбора сотрудников в России все три компании использовали серии интервью и психологические тесты. В филиале Tetra Pak кроме этого кандидатам предлагали решить ряд кейсов и заполнить формы оценки компании. При найме сотрудников также обращалось внимание на организаторский потенциал кандидата. Во всех филиалах упомянули, что их интересуют кандидаты, способные к работе в команде, но оказалось, что это качество сложно выявить заранее.

Подбор сотрудников в Китае несколько отличался от того, что происходило в России и Финляндии. Прежде всего компании предпочитали кандидатов, имеющих функциональный опыт работы, даже если до этого они работали на государственную фирму. Менеджер по персоналу Ericsson в Китае согласился с этим и заметил, что при отборе кандидатов Ericsson принимает во внимание большое количество факторов, но навыки и опыт работы — наиболее важные. Менеджер по персоналу Tetra Pak считает так же. Он сказал:

Ключевые факторы, которые мы учитываем при принятии решения о найме сотрудника, — это опыт работы кандидата, мотивация применить этот опыт для работы в компании и его ожидания относительно зарплаты.

В 1980–1990-е гг. представительства иностранных фирм в Китае не имели права нанимать сотрудников для работы в Китае самостоятельно — они обязаны были обращаться во вспомогательные государственные организации. В результате тогда многие иностранные фирмы в Китае практически отказались от отделов управления человеческими ресурсами. Эта ситуация изменилась кардинально: теперь и Ericsson, и Electrolux обладают прекрасно развитыми отделами УЧР, хо-

тя некоторые сотрудники все еще помнят те времена, когда эти отделы не были так сильны в компании.

Как в Китае, так и в других странах, решающая роль при найме была у линейных менеджеров и менеджеров по персоналу. Один менеджер так это объяснил:

Сначала я высказываю свои требования к кандидату отделу управления персоналом, потом этот отдел ищет кандидатов, проводит интервью, и только после этого линейные менеджеры проводят второй круг интервью.

Electrolux в Китае шел тем же путем, и линейные менеджеры принимали окончательное решение о найме. В китайском филиале Tetra Pak генеральный менеджер и отдел по управлению персоналом играли более важную роль, вероятно, потому, что фирма находилась на ранней стадии своего развития.

Методы, использованные при найме в трех китайских филиалах, были похожи на те, что применяли российские филиалы компаний. Самый распространенный метод — проведение интервью. Однако психологические тесты тоже были популярны и применялись время от времени в зависимости от требований к кандидату. Важной особенностью найма в Китае было то, что фирмы старались найти подходящих на должность сотрудников внутри компании. Этот процесс был тесно связан с программами развития персонала. Приблизительно 80% менеджеров среднего уровня были выдвинуты на эти позиции изнутри компании.

По сравнению с Россией и Китаем, в финских филиалах отбору кандидатов уделяли гораздо меньше внимания. Это можно объяснить тем, что уровень обучения в Финляндии более однородный, чем в России. Кроме того, прекрасно развитые агентства по найму персонала, ярмарки вакансий в университетах и базы данных о потенциальных сотрудниках значительно упрощали проблему. Хотя для

испытания кандидатов в Финляндии использовались и тесты, однако интервью были ключевым инструментом при найме сотрудников. Кроме того, линейные менеджеры в большей степени, чем в России и Китае, принимали участие в процессе отбора. Менеджер Electrolux в Финляндии заметил:

Отдел УЧР слабо вовлечен в отбор кандидатов. Это в большей степени работа линейных менеджеров. Единственное, что должен сделать отдел УЧР, — это провести первичное отсеивание кандидатов.

### Оценка

Изучение систем оценки сотрудников в России, Китае и Финляндии выявило существенное влияние материнской компании на процедуру проведения оценки. Чтобы провести оценку, компании использовали разнообразные инструменты, хотя различие между тремя изучаемыми странами заключалось не в том, какие инструменты были использованы, а в том, как они были применены на практике. Кроме того, сотрудники ожидали от оценки разных результатов.

В российских филиалах Tetra Pak и Ericsson оценка проводилась под непрерывным контролем отдела управления персоналом. В российском филиале Electrolux оценка проходила в форме неформального обсуждения. В Китае все три компании выбрали очень формализованные системы оценки результатов деятельности.

В Ericsson и Electrolux результаты оценки были связаны с вознаграждением, а в Tetra Pak были ориентированы на развитие сотрудников. В компаниях использовались различные формы и уровни оценки. Например, в компании Ericsson в Китае сотрудники, которые были идентифицированы, как имеющие «высокий потенциал», получили более масштабную поддержку в продвижении, т. е. при по-

мощи оценки были определены приоритеты развития сотрудников и запланированы конкретные действия.

Рядовые сотрудники компании Ericsson в Китае ежегодно оценивались своим начальником по различным направлениям, таким как способность к лидерству, коммуникативные способности. Кроме того, учитывалось, как человек взаимодействовал с другими при достижении индивидуальных или групповых целей. Основываясь на этой оценке, компания выплачивала премии, которые составляли приблизительно 10–20% ежегодного жалования.

Tetra Pak в Китае — более молодая компания, поэтому в ней в настоящее время действует только базовая система оценки, но планируется в дальнейшем развить более сложную схему, сходную с той, которая была описана выше.

Следует заметить, что качество оценки работы в значительной степени зависит непосредственно от того менеджера, который проводит оценку. Так, один сотрудник Ericsson сказал:

У каждого менеджера свои предпочтения. Некоторым менеджерам нравится, когда вы демонстрируете результаты, а другие замечают вашу работу, даже если вы не говорите им, как хорошо с ней справились. Иногда я бываю немного разочарован, поскольку то, что я сделал, остается незамеченным и мое вознаграждение оказывается меньше, чем могло быть.

Подобные высказывания показывают, что сотрудники ждут от оценки многого, а значит, менеджеры должны использовать более совершенную систему оценки, а компании — давать более четкие инструкции по ее проведению.

Подобные инструменты применяются и в Финляндии. В финском филиале Tetra Pak процедура оценки включает в себя персональное планирование и развитие, а также управление планированием и развитием; в финском Ericsson —

персональное развитие; в финском Electrolux — встречи по персональному планированию. Интервьюируемые менеджеры прекрасно владели всеми инструментами оценки. В Китае Ericsson и Electrolux тоже использовали сходный инструментарий, но в большей степени для организации работы, чем для карьерного роста сотрудников. Серьезной проблемой в Китае оказалось то, что менеджеры и сотрудники только начинали знакомство с инструментами оценки. Недостаток знаний иногда становился причиной осложнений, тем более что результаты оценки зачастую определяли размер материального поощрения — именно то, что заботило каждого.

Естественно, проведение оценки в трех странах (России, Китае и Финляндии) не было абсолютно идентичным. Одно из важнейших отличий обусловлено разным отношением сотрудников к проведению и результатам оценки. В России процесс оценки был инициирован компанией, а не являлся потребностью персонала, поэтому, вероятно, носил формальный характер. Работники компаний не рассчитывали на то, что заполнение ими предложенных форм отчетности как-либо повлияет на развитие фирмы. Кроме того, российские менеджеры привыкли отдавать распоряжения, а не ориентироваться на реальные результаты работы. Иностранные менеджеры подчеркнули, что российским менеджерам стоит поработать над проведением оценки (главным образом, естественно, через практику). Коучинговые навыки оказались самым слабым местом российских менеджеров.

Финские же менеджеры реагировали на результат работы своих сотрудников, которые в свою очередь ожидали такой обратной реакции. Однако, по сравнению с Россией, в Финляндии эта обратная связь была неформальной и слабо структурированной. Один из менеджеров подчеркнул:

Сотрудник должен видеть, что его работа значима, а это достигается при помощи обратной связи. Обратная связь повышает мотивацию, укрепляет корпоративный дух. Кроме того, люди могут видеть свой вклад в результаты компании и в ее развитие.

Финские менеджеры уже привыкли реагировать на результаты работы своих сотрудников и делают это с большей готовностью. Но иногда в спешке забывают о том, что подчиненные ждут от них определенных действий. Менеджер, работающих в финском филиале Electrolux, так описывал свои первые дни работы:

Когда я начал здесь работать, я постоянно задавался вопросом, что я должен и чего не должен делать, т. е. каковы стандарты. Я хотел поговорить об этом с моим начальником, но он был очень занят, и у нас не было регулярных встреч. Сейчас я понимаю, что это часть культуры и традиций компании, что я должен сам вникать в эти особенности. Но я все же хотел бы иметь возможность при необходимости уточнять у моего босса, согласуются ли мои действия и то, что я запланировал на будущее, с тем, что необходимо, с его точки зрения. Я просто хочу двигаться в том же направлении, что и компания; для меня очень важно знать стратегию, цели компании и мое место в ней.

Генеральный директор Ericsson по центральному региону выдвинул на первый план другое различие между Китаем, Россией и Финляндией. В Скандинавии люди стараются выстроить процесс так, чтобы он шел независимо от того, кто конкретно находится на определенных должностях. В Китае, наоборот, работа часто держится на конкретных личностях. Сегодня, когда фирма Ericsson старается внедрить единую процедуру оценки во всех своих филиалах, это различие становится все более очевидным. Пока еще рано говорить о том, как это работает в Китае, но уже сейчас ясно, что для

приведения в соответствие филиалов Ericsson во всем мире потребуются некоторые усилия.

Многие иностранные менеджеры, у которых мы брали интервью в России и Китае, подчеркнули, что, по сравнению со шведскими, большинство российских и китайских сотрудников готовы работать больше, чтобы помочь фирме и содействовать своей карьере. Вот как об этом высказался один сотрудник китайского филиала Ericsson после поездки в головную компанию, расположенную в Швеции:

Швеция — это страна с большими возможностями, и люди здесь особенно ценят высокий уровень жизни. В Швеции великолепная система социального страхования. Фактически сотрудники нашей фирмы в Китае работают гораздо напряженнее, чем коллеги в Швеции.

### Обучение и развитие

Важнейшим методом работы с персоналом является обучение, развитие навыков. В российских и китайских филиалах этот метод использовался более формально, чем в финских. Это объяснимо, так как российские и китайские сотрудники, безусловно, очень способные и талантливые, обычно не имеют профессиональной подготовки и зачастую работают не по той специальности, которой изначально обучались. Поэтому для них формальное обучение гораздо более необходимо, чем для их финских коллег. Да и само содержание обучения в трех странах было различно. Как сказал топ-менеджер Electrolux, ответственный за Финляндию и Россию:

Наши сотрудники в России — это очень молодые люди, получившие хорошее образование. Поэтому здесь цель обучения — дать им практические инструменты работы. В Финляндии средний возраст наших сотрудников составляет 40 лет, и они нуждаются в

другом виде обучения. Это, как правило, разнообразные курсы для развития навыков управления. Молодые сотрудники с высоким потенциалом в России ждут от собственной карьеры многого. Они воспринимают обучение как признак того, что компания, развивая их, возлагает на них надежды как на потенциальных руководителей.

В российских филиалах Ericsson и Tetra Pak координация обучения и развития осуществлялась в значительной степени головной компанией. Например, из Швеции в Россию были перенесены специальные программы по развитию сотрудников, обладающих высоким потенциалом. В этих компаниях также активно применялись инструменты развития, направленные на повышение компетентности. Обучение в этих филиалах было строго структурировано: отдельно для определенных позиций, подразделений или для сотрудников с высоким потенциалом. Помимо обучения постоянных сотрудников, были организованы занятия для новичков, при помощи чего новый персонал вводился в курс дела.

Наиболее формализован процесс обучения и развития был в российском филиале Tetra Pak, где все действия в этой области строго координировались и контролировались отделом УЧР. Здесь разработана система развития сотрудников, обладающих высоким потенциалом, и эта система, по определению директора Tetra Pak по управлению персоналом, «очень сильна», т. е. формализована и находится в центре внимания отдела. Каждый менеджер разрабатывал план собственного развития, который хранился в отделе УЧР, и его выполнение строго контролировалось. Инициатива обучения могла исходить от самого сотрудника, его начальника или отдела УЧР, однако отдел, как правило, играл первостепенную роль.

Решение об участии сотрудника в тренинге обычно принималось с согласия

самого сотрудника. Однако иногда на человека приходилось оказывать явное или неявное давление, для того чтобы он посетил тот или иной тренинг. Это объясняется, по-видимому, тем, что менеджеры, вопреки требованиям головной компании, не уделяли должного внимания обучению. Формальные критерии оценки помогли убедиться, что люди для обучения отобраны удачно и программы тренингов проходят успешно.

В Китае, хотя обучение было более близко к российскому типу, чем к финскому, подход к этому вопросу был несколько иным. Например, в филиале Ericsson в Китае сотрудники с 1996 по 2000 г., когда китайская экономика особенно активно развивалась, получали возможность учиться в различных направлениях. В то время не было никаких ограничений на обучение. Один из сотрудников заметил:

Я участвовал в большом количестве разноплановых технических тренингов в конце 1990-х гг.

Однако, в связи с недавним спадом в телекоммуникационной индустрии, компания Ericsson была вынуждена ограничить программы обучения, чтобы уменьшить издержки. Тем не менее в Ericsson понимают важность обучения и даже теперь реализуют намного больше обучающих программ, чем другие компании. Недавно здесь решили сконцентрироваться на техническом обучении, а не на организаторском. Кроме того, решено большую часть тренингов проводить в Китае, а не за границей. Теперь любое обучение вне страны должно быть одобрено генеральным директором или его заместителем. Китайский филиал компании Electrolux сейчас обучает в основном менеджеров, но вскоре собирается предоставить возможность обучения всем сотрудникам.

Вопрос стандартизации обучения решался компаниями по-разному. В Ericsson

и Electrolux координацию обучения осуществляли головные компании, а Tetra Pak активнее развивал локально-специфическое обучение. При этом Ericsson и Electrolux соединяли местные обучающие программы с некоторыми международными. Стандартизованное обучение было призвано связать общую стратегию компании с основными методами и навыками, применяемыми в различных филиалах.

Все три компании использовали обучение на рабочем месте, но делалось это неявно. Коучинг — новая для Китая концепция. Ни в одной из трех компаний не применялась формальная коучинговая программа, хотя менеджеры всех трех компаний отметили, что это действительно интересная концепция, которую они в ближайшем будущем собираются изучить более подробно. В Ericsson было некоторое подобие коучинговой системы, применяемой для выявления сотрудников, обладающих высоким потенциалом. В Electrolux планировали применить коучинговые программы, которые уже апробированы в других филиалах компании. В Tetra Pak не было коучинговых программ, но к ним был проявлен серьезный интерес.

Потребности обучения во всех трех компаниях в Китае выявлялись совместно линейными менеджерами и сотрудниками отдела УЧР. Обычно в компании Ericsson потребности обучения определялись на собраниях по поводу персонального развития каждого сотрудника, но последнее слово было за линейными менеджерами. Как сказал один менеджер:

Любой может высказать свои пожелания, а менеджеры должны решить, основываясь на потребностях сотрудника и отдела, будут ли сотрудники участвовать в конкретных программах по обучению.

По сравнению с Россией и Китаем, в Финляндии подход к обучению был бо-

лее неформальным, и это критиковалось некоторыми опрошенными менеджерами. Например, менеджер Electrolux в Финляндии выделил следующие недостатки:

Два года назад у нас не было отдела УЧР, и в этом направлении почти ничего не делалось. В то время не было никакого обучения. Были только языковые курсы и курсы компьютерной грамотности, но в них я не нуждался. Только в этом году я начал свое давно ожидаемое обучение в компании. Так сложилось, что обучение не было организовано: ни у кого не было на это времени. Мой непосредственный начальник не отклонил бы мою просьбу об обучении, но в то время я был молод и не очень хорошо понимал, чему именно мне нужно учиться. Теперь я определился и знаю, что сам должен заботиться о себе.

Все менеджеры, у которых мы брали интервью в Финляндии, сказали, что обучение не было слишком формальным. При этом и в России, и в Финляндии большое беспокойство вызывает слабо развитый коммуникативный аспект.

Колоссальные усилия российского филиала Tetra Pak по развитию своего персонала при помощи различных систем формального обучения и других методов увенчались большим успехом, но привели к серьезной проблеме. Компания Tetra Pak в России повысила компетенцию своих сотрудников настолько, что они стали претендовать на более высокие должности. Однако руководящих позиций было гораздо меньше, чем высококвалифицированных сотрудников, на них претендующих. В то же время другие фирмы (особенно местные российские компании) активно пытались привлечь этих хорошо обученных специалистов к себе. Эта проблема осложнялась еще и тем, что большинство сотрудников Tetra Pak стремилось к интересной работе, и поэтому простое повышение зарплаты за соответствующую квалификацию их не устра-

ивало. Как удержать высококвалифицированных специалистов, которых невозможно немедленно продвинуть внутри компании, — вот основная проблема компании Tetra Pak в России.

### Внутренняя коммуникация

Не вызывает сомнений, что хорошо налаженное взаимодействие внутри компании необходимо для более эффективной работы и в России, и в Китае, и в Финляндии. Однако оказалось, что коммуникационный аспект в Финляндии развивался намного более естественно, чем в России и Китае. Например, генеральный директор Electrolux в России (направленный на эту работу из Финляндии) утверждал, что общение сотрудников компании между собой — это главная сложность в России и гораздо большая проблема, чем в Финляндии:

Недостаток общения между людьми — это действительно проблема. Я работаю на Electrolux в России. Здесь, если я хочу сообщить что-либо всем через одного человека, я не могу быть уверен, что он донесет мою мысль до других. Я должен сказать этому человеку, чтобы он передал это вам, а если это особенно важно, то еще и проверить, действительно ли он донес до вас информацию. В Финляндии такая связь возникает более естественно, о ней не надо беспокоиться. В России же считается, что если вы говорите слишком много, то вы теряете власть. Русские любят поговорить друг с другом, но они преимущественно обсуждают общие вопросы — газетные новости, например, а не происходящие в собственной компании события.

Начальник производства Tetra Pak в России заметил, что коммуникация внутри одного отдела налажена очень неплохо, но с другими отделами ее просто нет, и с ним согласились многие сотрудники. Это не вызывает удивления, поскольку

исторически российские организации имели хорошо налаженный вертикальный поток информации (по крайней мере, сверху вниз) и очень слабый горизонтальный. Вот как это прокомментировал один из сотрудников Tetra Pak:

В России фирмы традиционно работают в условиях слабых информационных потоков, и даже компании Tetra Pak потребовалось много времени для того, чтобы создать фирму с необходимыми уровнями информационных потоков. Люди просто не могут изменить свой стиль работы за одну ночь. Ситуация в Tetra Pak улучшается, но информационные каналы между отделами пока не работают на должном уровне.

Менеджеры в китайских филиалах находятся в сходном положении. Некоторые опрошенные нами менеджеры сказали, что возникают проблемы в коммуникации между отделами, подчеркнув, что это можно объяснить культурными традициями и тем, что сотрудники обычно больше думают об интересах своего отдела, а не об интересах всей компании в целом. Однако все менеджеры единогласно заявили, что внутренняя коммуникация в их фирме гораздо лучше, чем в традиционных фирмах в их стране. И большое количество людей, особенно в Китае, сказали, что относительно хороший поток информации был одной из причин, по которой они выбрали работу именно в этой фирме.

Генеральный менеджер китайского филиала Tetra Pak прекрасно объяснил проблему внутренней коммуникации. Он сказал:

Одна из проблем состоит в том, что китайцы очень беспокоятся о сохранении своего лица. Вы, вероятно, об этом уже слышали, но это действительно большая проблема. Если китайский менеджер не понимает что-то из того, что вы ему говорите, он вряд ли попросит у вас разъяснения, потому что побоятся выглядеть глупо. Это

очень непохоже на то, что я видел в других местах, где мне приходилось работать раньше.

И в российских, и в китайских филиалах использовались формализованные механизмы для улучшения внутренней связи, поскольку налаженный коммуникационный поток не был традицией. Формализованные системы включали в себя такие инструменты, как Интранет, информационные бюллетени, регулярные встречи отделов, системы подачи предложений сотрудников и прочее. Наличие таких формальных механизмов оказалось более важным для России и Китая, чем для Финляндии, поскольку в Финляндии к тому моменту, когда информация доходила до сотрудников по формальным каналам, она уже была получена ими через неформальные. В России и в Китае через неформальные каналы распространялось меньшее количество информации, поэтому важность формальных способов оповещения заметно повышалась.

### Системы вознаграждения

Фактически структура вознаграждения, т. е. типы используемых компенсационных систем, были идентичны в Китае, России и Финляндии. Во всех изучаемых филиалах системы компенсации включали некоторую долю, зависящую от результатов, размер которой устанавливался головной компанией.

В целом китайские филиалы были гораздо более самостоятельными в принятии решений, чем российские и финские, вероятно, из-за большего размера и большей географической и культурной удаленности от Швеции. Особенностью компенсационной системы в Китае являлось то, что фирмы (согласно китайскому законодательству) перечисляли деньги в жилищный фонд. Это централизованно управляемый государством фонд, где каждый сотрудник имеет свой собственный

счет и может использовать деньги на покупку дома или квартиры. В изучаемых китайских филиалах приблизительно 7% зарплаты каждого сотрудника перечислялось в такой фонд, однако эта доля варьирует по компаниям.

Премиальные системы в Китае, России и Финляндии не слишком отличались друг от друга. Но системы поощрения в разных компаниях основывались на различных факторах, это могли быть: субъективные оценки индивидуальных результатов, достижение индивидуальных целей, достижение целей общего развития и прочее. Однако принцип вознаграждения по результатам был обязательным в каждом случае, особенно в российских и китайских филиалах, потому что являлся важнейшим фактором мотивации.

Хотя вознаграждение было значимо для всех сотрудников, не многие из них смогли прокомментировать существующую у них в филиале систему. В какой-то степени это объясняется тем, что изучаемые фирмы обычно платили зарплаты, которые были выше среднего уровня по стране, что отражалось на общей удовлетворенности сотрудников. Кроме того, поскольку сотрудники изучаемых российских и китайских филиалов компаний рассматривали развитие своей карьеры как один из важнейших компонентов поощрения, многие сказали, что для них денежная составляющая является только частью общего компенсационного пакета компании. Так, один сотрудник Ericsson в России заявил:

Для меня в первую очередь важна возможность учиться и развиваться, хотя и хорошая зарплата играет значительную роль.

Сотрудники финских филиалов были в меньшей степени склонны рассматривать развитие карьеры как часть вознаграждения.

### **Роль функции УЧР: сравнение формального и неформального подходов**

Несмотря на то что были выявлены некоторые незначительные различия между функциями УЧР в трех изучаемых компаниях, заслуживает внимания тот факт, что они были поразительно схожими внутри одной страны, а между УЧР филиалов одной компании, расположенных в разных странах, наблюдались существенные различия. Роль УЧР была очень тесно связана со степенью формализации методов управления человеческими ресурсами. Отдел управления персоналом выполнял более важные функции в России, чем в Финляндии, и методы управления человеческими ресурсами в первом случае были в гораздо большей степени формализованы, а Китай занимал промежуточное положение, но при этом был гораздо ближе к России, чем к Финляндии.

В российских филиалах роль УЧР в значительной степени заключалась в поддержке других аспектов бизнеса. Во всех филиалах эти функции были очень хорошо развиты. В российском филиале Ericsson для упрощения отношений между отделом управления персоналом и другими подразделениями был применен один интересный подход, заключающийся в том, что к каждому отделу приписывался один сотрудник службы управления персоналом, который должен был помогать, например, в проведении оценки или в составлении планов индивидуального развития. В российском филиале Tetra Pak роль отдела управления персоналом была еще более значимой — каждое действие в этой области обязательно им контролировалось. В интервью российские менеджеры очень часто упоминали отдел управления персоналом, когда речь заходила об оценке или о плане их индивидуального развития.

В начале работы филиалов ни Ericsson, ни Electrolux не уделяли значительного внимания функции УЧР. Однако через несколько лет оба филиала открыли отделы управления персоналом, которые к 2002 г. стали весьма развитыми. Как и в России, функции УЧР в Китае были очень формализованными и состояли из большого количества различных программ, систем и инструментов. Вначале отдел управления персоналом Ericsson выполнял только формальные задачи, но со временем он стал полноправным партнером по воплощению стратегии компании и даже стал принимать участие в ее разработке. Один менеджер по персоналу компании Electrolux в Китае сказал:

В моей компании отдел управления персоналом играет важную административную роль. Исследование, проведенное консалтинговой компанией, показало, что мы тратим очень много времени на административные действия. Но, несмотря на это, наша компания старается усилить роль УЧР. В настоящее время управлению человеческими ресурсами в нашей компании уделяется гораздо больше внимания. Это направление становится в последнее время стратегически важным, однако темп роста не всегда соответствует нашей философии.

Отделы управления персоналом в китайских филиалах Tetra Pak и Electrolux были в гораздо меньшей степени вовлечены в воплощение стратегии компании. Поскольку Tetra Pak — это молодое совместное предприятие, у него было очень много задач в области УЧР. Несмотря на это, компания инициировала несколько программ по организационному развитию, таких как обучение менеджеров и оценка сотрудников.

В финских филиалах функции отдела управления персоналом в координации деятельности компании были слабо выражены. Как сказал один сотрудник финского филиала Ericsson:

Роль отдела управления персоналом не очень заметна большинству сотрудников.

За два года до проведения нашего исследования компания Electrolux даже не имела формальной позиции менеджера по персоналу. Это поднимает вопрос о том, каковы вообще функции отделов управления персоналом. Вот как прокомментировал этот вопрос один менеджер из общей группы управления персоналом Ericsson в Стокгольме:

Одна из важнейших функций УЧР — показывать сотрудникам компании Ericsson правильный способ ведения дел. В Финляндии, поскольку большинство людей работает в организации уже довольно давно и многие имеют сходный менталитет, это происходило более естественно, практически само собой. В России и Китае необходимо гораздо больше внимания уделять формальным инструментам, чтобы достичь подобного переноса организационной культуры.

В российских филиалах изучаемых компаний одна из основных функций УЧР заключалась в том, чтобы помочь в применении (а иногда и в адаптации) основных методов управления человеческими ресурсами, которые применяет материнская компания. Транснациональные компании привнесли свои стандартизованные методы, и локальным отделам управления персоналом необходимо было применить эти методы для работы в филиалах. Директор по персоналу Tetra Pak в России объяснил это так:

В области УЧР ключевые методы и подходы определялись головной компанией. Основные ценности компании Tetra Pak уже давно заявлены и применяются по всему миру, о них говорят каждому новому сотруднику, их повторяют и упоминают при любом важном событии в компании. Основ-

ные ценности компании глобальны. Независимо от того, что мы здесь делаем, мы должны подчиняться требованиям их достижения. Мы, т. е. подразделение по управлению персоналом в России, должны обеспечить поддержку и распространение методов головной компании, а также должны перенимать лучшие методы из имеющихся на рынке. Адаптация — применение методов материнской компании к конкретным условиям.

Сотрудник российского филиала компании Ericsson тоже подчеркнул важность близости с материнской компанией. Это же, но в значительно меньшей степени, присутствовало и в российском филиале Electrolux. В каждом из российских филиалов было множество разнообразных печатных материалов, различных инструкций, описывающих основные процедуры и процессы функций УЧР.

Китайские филиалы тоже адаптировали большое количество стандартизованных процессов и инструментов материнской шведской компании, но более гибко, стараясь наилучшим образом применить их к китайской обстановке. Как сказал директор по персоналу Electrolux:

Материнская компания из Швеции дала нам прекрасную базу, которая оказалась необходимой для нашей работы. И все же мы в некоторой степени адаптировали ее к китайской ситуации. Например, когда мы создавали нашу систему компенсации, нам приходилось учитывать требования китайского правительства в области социального обеспечения и медицинского страхования, что в большой степени привлекало китайских сотрудников. Таким образом, есть некоторые различия между положением в Китае и в Швеции.

Генеральный менеджер Ericsson в Китае придерживается сходного мнения:

Мы используем опыт Швеции, но достаточно свободны, потому что мене-

джеры головной компании поняли, что Китай очень сильно отличается от Швеции, поэтому некоторые вещи необходимо делать иначе.

Вышеупомянутые подходы согласуются с пониманием того, что для ведения дел в Китае очень важна гибкость. Как сказал генеральный менеджер Ericsson:

Для того чтобы иметь успех в бизнесе в Китае, вы должны проявлять гибкость. Например, необходимо быть готовым к тому, что расписание встреч может измениться в любую минуту. Это не значит, что с вами не хотят встречаться. Просто это Китай.

В Китае все три компании разделяли ответственность между менеджерами по персоналу и линейными менеджерами. Генеральный директор компании Electrolux в Китае прокомментировал это так:

Линейные менеджеры должны работать подобно менеджерам по персоналу. Отдел управления персоналом действует как помощник и должен обслуживать другие отделы. Линейные менеджеры принимают большое количество решений, которые связаны с управлением людьми.

Генеральный менеджер Ericsson в свою очередь отметил:

Отделы управления персоналом все активнее входят в нашу организацию. Решения по отбору и персональному развитию, например, в большей степени принимаются функциональными менеджерами при поддержке отдела управления персоналом.

Однако представители всех компаний, у которых мы брали интервью, чувствовали, что линейные менеджеры, усовершенствовав свои навыки в области УЧР, приносили бы большую пользу.

Как было упомянуто выше, в финских филиалах отделу УЧР уделялось меньше

внимания, чем в России и Китае. Еще более примечательно, что методы управления человеческими ресурсами сообщались сотрудникам чаще неформальным способом, а линейные менеджеры делали большую часть работы в области управления персоналом. Сотрудники всех трех компаний в Финляндии говорили, что они чувствуют крепкую организационную культуру компании, которая помогает работать правильно. Тот факт, что многие люди работают в компании в течение долгого времени, тоже способствует правильному ходу деятельности. В результате, когда новый сотрудник попадает в компанию, он естественным образом усваивает принципы, которые обуславливают согласованность модели ведения бизнеса с организационной культурой.

В предыдущем разделе статьи показано, что формальные структуры, перенесенные из головной компании, применялись в российских филиалах. Учитывая, что шведские методы управления человеческими ресурсами были незнакомы местным сотрудникам, основное внимание уделялось их ознакомлению с формальными структурами и системами. Подобное перенесение методов было осуществлено и в китайских филиалах. Однако перед применением эти методы были адаптированы к китайской специфике. В финских филиалах в управлении человеческими ресурсами, наоборот, использовались более неформальные методы, и влияние материнской компании на применение этих методов было незначительным.

Методы управления человеческими ресурсами в финских филиалах не требовали особой адаптации, поскольку они были очень сходны с теми, которые применяют местные финские фирмы. Необходимо заметить, что для успешного применения методов управления человеческими ресурсами очень важно использовать и формальные, и неформальные процедуры.

## Заключение

В этом исследовании мы сравнили методы управления человеческими ресурсами, которые используют три шведские компании в своих российских, китайских и финских филиалах. Анализ показал, что существуют серьезные основания для использования различных методов управления человеческими ресурсами в трех странах — России, Китае и Финляндии. Кроме того, по сравнению с большинством предыдущих исследований, которые изучали степень стандартизации всей системы управления человеческими ресурсами, мы изучили степень стандартизации отдельных методов и выяснили, например, что компенсационная система, которую очень легко контролировать из головной компании, была в значительной степени стандартизована, а система отбора сотрудников и коммуникационная система различались довольно существенно. Важнейшим выводом статьи является то, что недостаточно понять, чем является каждый метод управления человеческими ресурсами сам по себе, необходимо также осознать, как его можно применить. Таким образом, мы утверждаем, что рассматриваемый обычно в литературе вопрос «что делать?» уступает по важности вопросу «как делать?».

Кроме того, в этой статье отмечается, что для того, чтобы система управления человеческими ресурсами была эффективной, необходимо использовать и формальный, и неформальный подходы. Исследование свидетельствует, что формальные методы более действенны в России и Китае, чем в Финляндии. Важным представляется вывод, что для достижения максимального результата необходимо взаимодействие менеджеров по персоналу и линейных менеджеров. И наконец, в статье показано, что для многонациональных компаний очень важно адаптировать методы управления человеческими ресурсами к тем условиям, в которых работает филиал.

## ОПИСАНИЕ ИССЛЕДУЕМЫХ КОМПАНИЙ

***Tetra Pak***

Tetra Pak — частная компания, которая находится в собственности одной семьи. Она работает более чем в 150 странах, и общее количество ее сотрудников составляет 20 тыс. чел. Компания производит и продает упаковку для жидких продуктов. Это включает в себя упаковочное оборудование для молочных продуктов и соков, оборудование для их обработки и доставки.

Компания Tetra Pak начала сотрудничать с СССР в середине 1960-х гг. Однако активность компании была незначительной до тех пор, пока компания не купила в г. Тимошевске (Краснодарский край) в 1992 г. завод для производства упаковочных материалов. Недавно Tetra Pak приобрела подобный завод в г. Королево (пригород Москвы). В России в филиалах Tetra Pak работают приблизительно 400 сотрудников (включая 8 иностранных менеджеров).

Финский филиал Tetra Pak, который расположен в Хельсинки, занимается только продажами и насчитывает 50 сотрудников. В настоящее время в нем меняется организационная структура: происходит переход от старой системы с отделами к матричной организации, для того чтобы способствовать лучшему движению информационных потоков.

Компания Tetra Pak начала свою работу в Китае в 1986 г. Сейчас Tetra Pak имеет там три завода, производящих упаковочные материалы. Кроме того, основаны представительства в четырех регионах Китая.

Китайский филиал компании Tetra Pak, в котором мы брали интервью, принадлежит на 75% компании Tetra Pak и на 25% — Shanghai Light Industry Corporation (большой компании, специализирующейся в области легкой промышленности и владеющей приблизительно 500 предприятиями). Совместное предприятие (150 сотрудников) начало свою деятельность в 2000 г.

***Ericsson***

Компания Ericsson имеет филиалы более чем в 140 странах мира, в ней работают 82 тыс. сотрудников. Компания является одним из крупнейших производителей телекоммуникационного оборудования в мире. Исторически для компании Ericsson очень важное значение имела Россия, а сегодня и Китай стал одним из приоритетных рынков сбыта ее продукции.

Компания Ericsson впервые пришла в Россию в 1881 г., однако после революции 1917 г. филиал в России, который состоял из 3 тыс. сотрудников и приносил 50% прибыли компании, был национализирован. В посткоммунистическую эпоху (в 1994 г.) компания Ericsson открыла филиал в Москве.

Сегодня российский филиал Ericsson, на котором работают 300 сотрудников (преимущественно в Москве), занимается главным образом продажей мобильных и стационарных телекоммуникационных продуктов. Поскольку стационарные сети все еще принадлежат государству и оказывают услуги по низким тарифам, мобильные технологии, которые являются более прибыльными, составляют большую часть бизнеса Ericsson в России. Кроме того, Ericsson также обеспечивает сервисную поддержку оборудования в России.

В Китае Ericsson разделяется по региональному принципу на три отделения: северный, центральный и южный. Всего в Китае насчитывается 23 офиса и 10 совместных предприятий с участием Ericsson. Все производственные подразделения являются совместными предприятиями. Мы проводили интервью в Шанхае, где располагается головной китайский офис, в котором работают 120 сотрудников и около 20 консультантов.

В Финляндии Ericsson имеет пять различных офисов, в которых работают 1 тыс. сотрудников. В основном деятельность Ericsson в Финляндии заключается в разработке и исследованиях, но также имеется и орга-

низация, занимающаяся продажами на финском рынке. Приблизительно 30–40 новых продуктов и 500 проектов в год для местного и мирового рынков готовит филиал Ericsson в Финляндии.

### *Electrolux*

В компании Electrolux работают 87 тыс. сотрудников в 150 странах мира. Компания участвует в различных сферах деятельности. Однако 80% ее бизнеса — это товары длительного пользования, главным образом бытовая техника. Компания Electrolux — один из ведущих производителей бытовой техники в мире. Компания заметно выросла за последние 25 лет. Она известна реализацией стратегии по покупке других компаний и по поддержанию большого количества брендов (около 30 только в Европе).

В России Electrolux является частью северо-западной европейской группы компании, которая базируется в Финляндии и, кроме России, занимается Казахстаном, Украиной, Белоруссией, Балтийскими странами и Финляндией. В России работают 60 со-

трудников. Свою деятельность здесь компания Electrolux начала в 1993 г., когда был открыт представительский офис в Москве (первоначально состоявший только из 2 сотрудников), который занимался дистрибуцией товаров Electrolux, Zanussi и AEG.

В Финляндии, где филиал состоит из одного центра продаж и одного товарного склада, Electrolux работает с начала 1960-х гг. и на сегодня насчитывает 250 сотрудников.

В Китае компания Electrolux начала работать в 1996 г. Большое количество продукции Electrolux производит непосредственно в Китае, но что-то импортируется. В компании Electrolux в Китае работают 3,5 тыс. сотрудников.

### **БЛАГОДАРНОСТИ**

Авторы выражают признательность С. Моргулису-Якушеву (Стокгольмская школа экономики в России) за помощь в переводе статьи на русский язык.

*Статья поступила в редакцию  
21 января 2004 г.*