

# кадровый менеджмент концерна фольксваген

концерн фольксваген как пример использования  
принципов разделения труда

## Аннотация

Автор статьи делится уникальным опытом концерна Фольксваген, который в тяжелые времена экономических кризисов проводил очень корректную кадровую политику, позволившую, с одной стороны, не оставить безработными квалифицированных сотрудников, а с другой – не лишить прибыли владельцев компании. Анализируются различные подходы к рассмотрению структуры концерна с позиции организации труда.

**Ключевые слова:** Германия, концерн Фольксваген, автомобильная промышленность, кадровый менеджмент, экономические кризисы, структура концерна, организация труда

С 1960 года 40% капитала концерна Фольксваген находятся во владении Федеративной республики Германия и Федеральной земли Нижняя Саксония, остальные 60% реализуются на рынке средне- и долгосрочных кредитов. Разброс настолько широк, что наряду с «Жуком»<sup>1</sup> в качестве народного автомобиля акция предприятия Фольксваген становится народной.

Обусловленная предшествующей войной и обесценением денег, которые уничтожили частное имущество в масштабах, приносящих вред всему народному хозяйству, покупательная способ-

<sup>1</sup> «Жук» – легковой автомобиль, выпускавшийся немецкой компанией Фольксваген с 1938 по 2003 годы. Является самым массовым автомобилем в истории. Всего было изготовлено свыше 21 млн автомашин. – Прим. ред.

**Геттинг  
Барбара**

отдел логистического  
планирования /  
координация  
процессов и EDI  
ООО «ФОЛЬКСВАГЕН  
Груп Рус»  
barbara.goetting@  
volkswagen-rus.ru

ность населения могла быть создана при условии финансирования частного потребления. Для того чтобы сделать покупку «Жука» возможной для местного населения, в 1949 году было основано ООО Финансовое общество Фольксвагена Volkswagen-Finanzierungsgesellschaft mbH.

### ***Политика предприятия в отношении персонала***

Какое влияние оказывала на персонал ситуация со сбытом продукции концерна Фольксваген в течение последних пятидесяти лет? Послевоенные годы характеризовались недостатком персонала. Существовал недостаток жилья и привлекательной городской инфраструктуры. Для того чтобы можно было увеличить производство, необходимо было дополнительно строить жилье или осваивать прилегающие регионы путем создания автобусных или железнодорожных маршрутов для постоянно пользующихся транспортом работников. В 1956 году был построен новый завод в Ганновере, так как в районе Вольфсбурга было недостаточно рабочей расширению производства.

Уже на заре своего существования Фольксваген на добровольной основе предоставил своему коллективу гораздо более высокий объем социальных услуг, чем это было традиционно принято в ФРГ. В 1949 году расширяется законное корпоративное пенсионное обеспечение по старости. Молодое предприятие процветало, и его работники могли ощущать это, получая высокие зарплаты. Вследствие тарифной и социальной политики, превышающей средние показатели, постепенно сформировался кадровый состав предприятия.

В годы количественного роста и возрастающего внедрения техники была осознана необходимость обучения персонала и повышения его квалификации. Уже очень рано Фольксваген начал заботиться о профессиональном обучении и сопутствующем профессиональному образованию. Для систематического повышения квалификации руководящих кадров и молодых руководителей в 1969 году был создан свой собственный центр обучения, в котором осуществлялось обучение менеджменту с учетом современных технологий и принципам руководства персоналом. Следующим этапом в области

***...на заре своего существования Фольксваген на добровольной основе предоставил своему коллективу гораздо более высокий объем социальных услуг, чем это было традиционно принято в ФРГ***

развития персонала и кадров руководящего звена становится основой в 1995 году общества с ограниченной ответственностью Volkswagen Coaching с целью форсирования квалификации кадрового состава путем внутренних и внешних мероприятий. Обучение сотрудников и повышение их квалификации, а также подготовка менеджмента дополняется индивидуальным тренингом и социальным сопровождением проектов, связанных с политикой рынка труда.

### ***Экономические кризисы***

В ходе первого кризиса сбыта работодателям и работникам пришлось впервые столкнуться с проблемами сокращения персонала. В 1967 году этого удалось избежать за счет перехода на неполный рабочий день. Однако в последующем году стали неизбежными более жесткие меры, поскольку переход на неполную занятость и приостановка приема на работу не позволили устранить неполную загрузку персонала. Всемирный экономический спад, вызванный первым нефтяным кризисом, серьезно сказался на автомобильной промышленности, зависимой от конъюнктуры. Между руководством предприятия и профсоюзом было заключено соглашение о сохранении рабочих мест при проведении реструктуризации. Согласно этому документу совет предприятия мог оказывать влияние на проводимые мероприятия, чтобы придать последним приемлемую форму. При сокращении кадров предприятия, которое осуществлялось в соответствии с социальным договором посредством договоров о прекращении трудовых правоотношений, досрочного выхода на пенсию по причине безработицы и внутрипроизводственных решений, в 1975 году в течение 10 месяцев предприятие покинули 32 тыс. работников. Уже в следующем году при вновь повышающейся конъюнктуре положение с персоналом было восстановлено.

Третий кризис в секторе персонала поразил Фольксваген АО в 1992 году. Несколько лет высокой автомобильной конъюнктуры и экспансии предприятия закончились. Еще несколько замедленно, из-за опьянения в связи с объединением

***третий кризис  
в секторе персонала  
поразил  
Фольксваген АО  
в 1992 году.  
Несколько  
лет высокой  
автомобильной  
конъюнктуры  
и экспансии  
предприятия  
закончились***

с последующей потребительской восторженностью в Германии. Тем серьезнее оказались воздействия на автомобильную промышленность. Первым мероприятием в 1992 году стало ограничение по срокам нерабочих дней и установление неполных рабочих дней на трех заводах внутри страны с последующим сокращением на 5,8% кадрового состава в рамках социального договора. В Германии и на западноевропейских объемах рынках концерн Фольксваген переживал весьма ощутимые убытки в сфере сбыта, которые привели к тому, что занятость персонала снизилась в среднем на 7,4%. Но из-за серьезности ситуации этого оказалось недостаточно: сохранялся избыток персонала в 30 тыс. сотрудников. Однако путем заключения коллективного трудового договора было принято распространенное на весь концерн решение о сохранении места работы и занятости, в равной мере выгодное для работников и работодателей: сторона работодателя получила долю от роста производительности, за работниками были сохранены их рабочие места. Таким образом, мероприятие затронуло всех работников пропорционально, а не только тех, кому пришлось бы его покинуть компанию по сокращению штатов. В результате согласенной продолжительность рабочей недели к началу 1994 года была уменьшена с 36 до 28,8 часов, с пропорциональным сокращением зарплат и окладов работников.

Хотя эти меры кадровой политики привлекли к себе внимание и вызвали положительный отклик в кругах общественности, другие компании ФРГ не использовали у себя эти меры кадровой политики. Если не принимать во внимание актуальный повод, то Фольксваген путем введения «четырехдневной недели» сделал важный шаг в направлении применения гибкой занятости, аналогично использованию гибкого производства. С этой ориентированной на рынок политикой занятости АО Фольксваген отошло от принципа равномерной загрузки производственных мощностей, чтобы, используя инструментарий гибкого рабочего времени, иметь возможность более эффективно реагировать на пожелания клиентов и временные колебания спроса. Жесткая «четы-

**...Фольксваген  
путем введения  
«четырехдневной  
недели» сделал  
важный шаг  
в направлении  
применения гибкой  
занятости,  
аналогично  
использованию  
гибкого производства**

**с маркой AUDI  
связывается слоган  
«Превосходство  
благодаря технике»,  
она обращается  
к клиентам, которые  
ищут спортивные,  
прогрессивные  
и высококачественные  
автомобили**

рехдневная неделя» открывается в 1997 году через внесение гибкости в зависимость от потребностей производства. Поскольку не предвиделось необходимости в постоянном кадровом составе на долгий срок, тарифные соглашения были дополнены частичным регулированием возраста, допускающим по достижении определенного возраста несколько возможностей плавного перехода на пенсию. С 1999 года для автомобильного производства в Вольфсбурге действует новая модель рабочего времени, согласно которой в зависимости от ситуации с заказами можно отказываться от «четырехдневной недели» для того, чтобы ограниченно по сроку работать пять или шесть дней в неделю (см. табл. ниже).

### **Варианты структуры концерна с точки зрения организации труда**

Структура концерна может быть представлена по-разному, в зависимости от того, какие признаки должны быть выделены особо. Последующие рассуждения соответствуют реалиям 2003 года и веяниям времени, так как цели и структура предприятия связаны с его политикой и находятся под влиянием тенденций рынка и поведения покупателей (см. рис. 1 на с. 125).

#### Вариант 1

Компании концерна подразделяются в соответствии с видом производимых работ и оказыва-

Таблица

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
занятые сотрудники в среднем за год								
наемные работники (в зависимости от выработки)	158419	161585	165729	168863	165056	162013	169764	162636
наемные работники (в зависимости от времени)	49613	49495	48970	48352	47635	137095	153742	166787
Получатели оклада заработной платы	90946	96041	98374	98688	87411			
Ученики производственного обучения	7493	7588	8017	7928	8337	8481	8686	9076
<b>Всего</b>	<b>306471</b>	<b>314709</b>	<b>321090</b>	<b>323831</b>	<b>308439</b>	<b>307589</b>	<b>332192</b>	<b>338499</b>

Источник: отчет о деятельности концерна Фольксваген

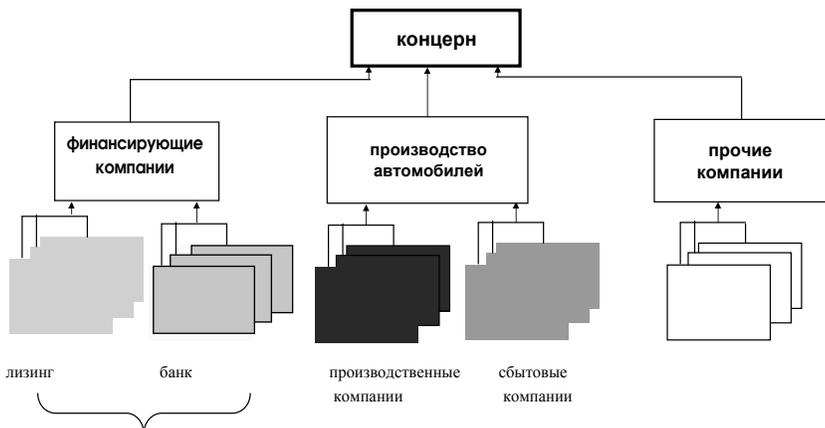


Рис. 1. Фольксваген с точки зрения структуры компании

емых услуг на производственные, сбытовые и финансирующие компании. Концерн концентрирует свою деятельность на таких сферах деятельности как автомобили и финансовые услуги и предлагает тем самым дополнительно к автомобильному бизнесу широкий спектр услуг на протяжении всей цепочки видов деятельности, создающих стоимость вплоть до клиента. В то время как производственные компании осуществляют производство продукции концерна, сбытовые компании занимаются исключительно ее реализацией на национальных рынках. Из опыта существования собственных сбытовых компаний можно судить о значении рынка для соответствующей марки концерна. Так, главной стратегией сбыта, является стремление продавать изделия концерна на всех значимых рынках Европы через собственную компанию. Поддержку при сбыте автомобилей должны обеспечивать финансирующие компании, такие, как Leasing и Finanz Bank. Производственные компании всегда содержат также функции сбытовой компании. В местах размещения их производства заканчиваются материальные потоки закупочной логистики и начинаются логистики сбыта. Чтобы быть в состоянии обслуживать рынки, в стране также должна быть достаточная покупательная способность. По народнохозяйственным и связанным с политикой предприятия причинам рекомен-

**марки SEAT и SKODA  
предназначены  
для представления  
концерну в южных  
или восточных  
регионах Европы**

дуются иметь представительство в виде минимум одного места размещения производства во всех стратегически важных регионах. Инвестиции, которые связаны с этим, оправдываются только при долгосрочном подходе и предполагают соответствующее доверие к экономическому развитию этого региона (см. рис. 2 ниже).

### Вариант 2

На первый план ставится реализация проведенных работ и услуг с позиции изделия. При рассмотрении по сферам деятельности автомобильная отрасль подразделяется на производственные сферы: автомобильный бизнес, бизнес, связанный с деталями, СКД (completely knocked down) и оригинальные детали как запасные части. Основа концерна состоит в том, чтобы продавать готовые автомобили конечному покупателю. Из-за пространственного разделения труда, которое находит свое выражение в производственном объединении концерна, становятся необходимыми потоки поставок деталей и агрегатов между компаниями концерна. На европейском континенте это осуществляется через частичные операции в отдельных заводских логистиках, в случае с потоками поставок за океан – через СКД. СКД специализируется на

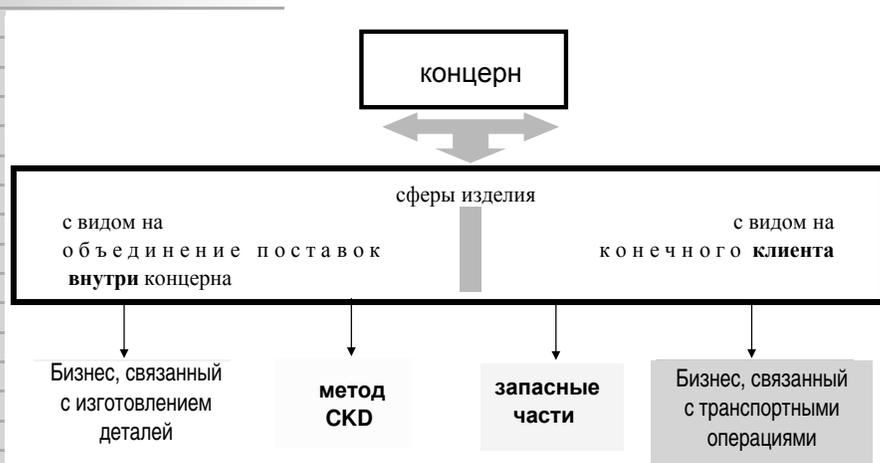


Рис. 2. Фольксваген с точки зрения сфер деятельности

специфических требованиях к упаковке с перевозкой контейнеров морем. Подразделение по сферам деятельности становится очень интересным с финансовой точки зрения, так как здесь контроллингом закладывается развитие выручки с оборота. В соответствии с поступательной дифференциацией рынка из-за возникновения новых автомобильных сегментов концерн противостоит этой тенденции развития с помощью четкого профилирования марок концерна с собственными образцами марок.

### Вариант 3

Интересам сбыта отвечают с помощью структурирования по маркам AUDI, SEAT, SKODA, VW PKW-легковые автомобили и VW NUTZFAHRZEUGE – автомобили промышленного назначения. Клиент должен идентифицировать себя со своей маркой автомобиля и как можно долго хранить ей верность. Каждая марка содержит собственные сбытовые сети. С маркой AUDI связывается слоган «Превосходство благодаря технике», она обращается к клиентам, которые ищут спортивные, прогрессивные и высококачественные автомобили. Целью марки VW PKW-легковой автомобиль является предложение подходящей модели для любого пожелания клиента: как оферент автомобилей для всех жизненных этапов, от модели для начинающего вплоть до класса люкс. При этом многообразии моделей связывается с высочайшим качеством. Марки SEAT и SKODA предназначены для представления концерна в южных или восточных регионах Европы. Ассортимент автомобилей промышленного назначения VW NUTZFAHRZEUGE простирается от концепции, ориентированной на проведение свободного времени, до тяжелых грузовых автомобилей. Ориентированная на будущее модельная политика концерна нацелена на дальнейшую модернизацию ассортимента своих изделий и освоение незанятых ниш путем выпуска новых видов автомобилей.

### Вариант 4

Отражает сбытовые и рыночные структуры. Структура по рынкам и регионам сложилась исто-

рически. Важнейшим рынком является Германия. Сбытовые регионы Фольксвагена контактируют с партнерами на местах. Сбытовые сети европейских объемных рынков являются самыми ярко выраженными. В странах, где концерн не представлен собственными производственными и сбытовыми компаниями, автомобили продаются самостоятельными импортерами. Головные фирмы по сбыту марок автомобилей берут на себя планирование сбыта, управление продажами, финансовое консультирование торговых агентов, планирование сбытовой сети, организацию и подготовку дистрибьюторов.

pn

**Barbara Getting**

*Head of Logistics Department, the Volkswagen Concern*

**Human Resource Management at the Volkswagen Concern**

Abstract

**T**he author shares the unique experience of the Volkswagen Concern, which held a wise personnel policy at times of economic crises. That allowed keeping employed the qualified staff on the one hand, and on the other – not to deprive the company's owners of the profits. Different approaches to the structure of the concern in terms of labor organization are analyzed.

**Keywords:** Germany, Volkswagen Concern, automotive industry, personnel management, economic crises, structure of concern, labor management