

СТРАТЕГИЯТА ЗА „ОРГАНИЗАЦИОННО СВИВАНЕ” В ПРАКТИКАТА НА „ФОЛКСВАГЕН ГРУП”

ст. ас. д-р Кристиян Хаджиев, НБУ

“Ние постигаме брилянтни резултати от обикновени хора, които работят във и подобряват брилянтни процеси.

Нашите конкуренти често постигат посредствени резултати от брилянтни хора, които работят в неефективни процеси. Когато изпадат в беда, те се опитват да наемат още по-брилянтни служители. Ние определено ще спечелим.”

“Съвет” от Тойота¹

В периоди на динамична промяна и цялостна трансформация на социалната среда и на обектите за управление, неизбежно възниква криза в управлението. Тя е свързана с липса на организационен опит за работа в новите условия, непознаване на динамичните процеси, които влияят при вземане на решенията, нерационалните нагласи да се копира механично чужд опит, склонността да се прилагат демодирани подходи за управление в съществуващите традиционни организационни форми, рутина, навици, управленски стил и начин на мислене, които не се променят паралелно с бизнес-средата.

Динамичното развитие налага висока активност на промените и процесите на трансформация на управлението. На практика темповете на промяна и броя на трансформациите са много по-бързи от смяната на поколенията мениджъри. Дори когато те владеят върхови за времето на своята квалификация управленски техники, съвременните условия ги провокират непрекъснато с възникването

¹ **Womack, J.**, *In Search of the Perfect Process. A Presentation.* Lean Enterprise Institute, Monterrey, Mexico, May 8, 2003.

на нови проблеми. Те могат да бъдат решени единствено чрез съвременни авангардни и принципно нови решения. Модерното управление на организацията може да се реализира само от мениджърски екипи с висока квалификация, които работят в условия на непрекъснатост на организационно-управленските иновации.

Координацията на действията, ясните правила на играта и свободата на избора са взаимно обвързани, а определянето на границите между тях е преди всичко научен проблем. Детерминирането на основните параметри на поведение, постигането на конкурентно предимство на пазара и решаването на проблемите за устойчиво развитие, зависят от управленската култура и уменията на ръководството да се ориентира и адаптира към изискванията и въздействието на средата.

През последните няколко години в социалната практика се експериментират различни стратегии за организационна промяна като TQM, производствената философия “точно на време”, реинженеринг на процесите, организационно свиване, социотехническо препроектиране, самоуправляващи се работни екипи и т.н. Тези популярни технологии създават добавена стойност към организационната ефективност, но те не оправдават напълно очакванията. В повечето случаи резултатите са краткосрочни, а причината за това е фрагментното прилагане на стратегиите в тесен организационен контекст (синдром на тестване на клетките).²

Съвременните корпорации са комплексни и динамични системи. Не е възможно да се изолира и усъвършенства един фактор в бизнеса и да се очаква съществено подобряване на резултатите. Организационният успех е следствие от въздействието на набор от логически свързани фактори, условия и събития. Глобалната промяна изисква прилагането на комплексен подход едновременно на няколко организационни нива. В нейният обхват се включват

² Виж Allen, R. The transformation process, The Center for Organizational design, Inc, 1993, p. 3

бизнес стратегията, лидерството, философията на управление и практиките, организационната структура, ефикасността на процесите, културните ценности и нагласи, както и адекватността на информационната система и обучението.

Организационните промени са в резултат на сериозните трансформации, породени от либерализиране на националните икономики и глобализиране на пазарите, развитието на технологиите и комуникациите. В стремежа си да се справят с редица проблеми като високи разходи, ниски продажби, отлив на клиенти, по-къс жизнен цикъл на предлаганите стоки и услуги, фирмите търсят изход чрез прилагане на комбинация от мерки, които да осъществят желаните промени. Сред основните въпроси, на които се търси решение, са как да се повиши ефективността, да се подобрят финансовите параметри, да се увеличи конкурентоспособността, като се запазят скъпите производствени мощности.

Тези тенденции водят до разработването на различни стратегии, които предлагат модели за повишаване на качеството и организационна адаптация в условията на неопределеност. Желаният резултат е изграждането на целево-адаптивни организации. Разбира се, това е трудно постижима цел, тъй като всяка стратегия има свои предимства и недостатъци. От отделната организация зависи начина на приложение на съответния модел.

В статията се анализират основните характеристики на три стратегии за организационна промяна - тотално управление на качеството, намаляване на обема и реинжинеринг. Обект на изследване са моделите на приложение на стратегията за намаляване на обема в американската комуникационна компания AT&T и „Фолксваген Груп”. Основната цел е случая с първата организация да бъде противопоставен на значително по-успешният модел на „Фолксваген”. Това дава възможност да се разкрие как една и съща

стратегия може да получи различно развитие и да постигне различни резултати.

I. Теоретични основи на стратегиите за организационна промяна

1.1. Тотално управление на качеството (Total Quality Management)

Тоталното управление на качеството (TQM) е систематичен подход за подобряване на качеството, който обединява всички ресурси и обвързва спецификациите на продукта/услугата с изискванията на клиента, с цената на нулеви дефекти и при възможно минимални разходи. Под „нулеви дефекти“ се разбира непрекъснато удовлетворяване изискванията на потребителя. Това създава процес на постоянно усъвършенстване на продукцията, удовлетворяване на желанията на клиента и нарастване на приходите.

Разработена в САЩ и Япония през втората половина на миналият век, системата допуска, че 90% от проблемите са свързани с процесите, а не с персонала. TQM идентифицира ключовите цели и задачи на организацията, върху които следва да се наблегне, за да се придвижи организацията напред. Това предполага наблюдение на процесите, свързани с реализирането на тези промени и подобрения, постоянно управление и подобряване на качеството на управление, както и сплотяване на отделите на организацията и подкрепянето на промените. Така TQM се използва за повишаване на производителността; намаляване на дефектите и грешките; повишаване на надеждността на продукта; намаляване на времето за пускане на продукта на пазара, намаляване на проблемите, свързани с обслужването на потребителите; засилване на конкурентните предимства.

За да е успешна TQM стратегията, трябва да се разбират и

оценяват настоящите и бъдещите изискванията на потребителя, да се проектира организация и производство, които отговарят на тези изисквания и на принципа за ефективност на разходите. TQM комбинира качествен контрол и организационен модел и се развива въз основа на планиране и непрекъснато внедряване на промени и подобрения.

Необходимо е също да се доставя качество - да се определят главните проблеми и да се работи върху тях до постигане на нулеви дефекти; да се обучи персонала, така че да може да използва и прилага новите параметри/процеси; да се развият ефективни методи за качество на продукта/услугата; да се създадат стимули за постигане на целите за качество; да се насърчава разбиране и приемственост на философията на нулевите дефекти сред цялата организация и дейност; да се насърчи ръководството да служи за пример; да се развие механизъм за обратна връзка, което да осигури трайно подобрение и информация за изискванията на клиента.

Понастоящем са разработени различни тактики за прилагане на подхода за тотално качество. Някои от тях успешно могат да се адаптират в проектна среда. Съществуват различни фундаментални доктрини, които определят философията на тоталното качество (как да се постига и усъвършенства качеството). Основни автори в тази област са:

- *Деминг (Deming)* - тезата на Деминг е основана на предположението за постоянното предназначение на фирмата за усъвършенстване на продуктите или услугите и разработване на надеждни статистически методи за измерване на развитието. Решаваща роля при този подход се предоставя на ръководството от горно ниво. Той изисква и щателно разработена институционална програма за обучение и подготовка на персонала.

- *Джуран (Juran)* - според Джуран грешките могат и трябва да бъдат определяни и да се решават по приоритетен ред. За целта той

предлага да се използва техниката на анализ по метода на Парето (Pareto analysis). Основният принцип на тази техника е, че 80% от провалите на проектите са причинени от 20% от възможните причини. Усилията се съсредоточават върху това ограничено множество от причини, като поетапно се елиминират до постигане на желаната степен на качество.

- *Файгенбаум (Feigenbaum)* - подходът на Файгенбаум набляга на ангажирането на цялата организация и всички дейности в организацията за осигуряване системност на процеса. Въвежда понятието цена на качеството, за да отдели процесите: по провал на проектите или неуспех на крайния продукт; по контрол на качеството, по проверките и оценките; по превантивните програми (осигуряване на качеството).

Според неговите оценки тези разходи са в порядъка от 10 до 40% от годишния оборот на фирмата. Смисълът е да се мотивира управленският състав да усъвършенствува качеството, като при това да са налице условия за измерване на разходите за качеството и определяне на напредъка.

- *Кросби (Crosby)* - подходът на Кросби има процедурен характер, определен от 14 стъпки. Те могат да бъдат обобщени по следния начин:

- управлението трябва да осигури оборот от стандарти, спазването на които води до нулеви дефекти;
- качеството се определя като съответствие на стандарта;
- винаги е по-евтино задачата да се реши правилно още от първия път.

- *Ишикава (Ishikawa)* - Подходът на Ишикава изисква от целия персонал по места във фирмата да предостави своя специфичен резултат по отношение на качеството. Той разработва така наречения метод на седемте средства. По същество това са седем техники, които са достъпни и разбираеми за всички работещи във

фирмата. От всеки се очаква те да бъдат приложени за всяко работно място. Според Ишикава, чрез използването на тези прости техники е възможно да бъдат решени 95% от проблемите на организацията.

Ефективността на TQM подхода е специфична и индивидуална за всяка организация. Общата тенденция е, че повечето фирми, които прилагат тази стратегия не постигат желаните резултати. От друга страна, фирмите, приложили TQM процеса показват продължително подобрене на индикаторите за съвършенство. Високото качество гарантира повече доволни потребители и по-малко загубени клиенти. Заедно с това, обикновено по-високото качество се свързва с по-голяма производителност и ефективност на организацията, което е основна цел на TQM процеса.³

1.2. Реинженеринг (reengineering)

Реинженерингът, като стратегия за повишаване на организационната ефективност се развива се след TQM, едва през 90-те години. Авторите на реинженеринга, Хамър и Чампи развиват идеята, че съществуващият модел на повечето организации (като ниво на използвани технологии, кадри, организационни цели и др.) не е валиден повече и е необходимо предприемане на радикални промени и реорганизация на едно предприятие с цел намаляване на разходите, повишаване на качеството на продукта/услугите. Така под реинженеринг се разбира фундаментално преосмисляне и радикално препроектиране на бизнес процесите за постигане на драматични подобрения в критичните съвременни измерения на съвършенството, като разходи, услуги, бързина на обслужване и др.

Реинженерингът не се свързва с незначителна промяна или малка възможност за избор, а е насочен към новаторство и/или радикални промени в сърцевината на фирмените процеси. Повечето

³ **Хаджиев, К.** Проектиране на високосъвършени организации.; **Packard, T.** TQM And Organizational Change And Development.; **Hansen, D.** Total Quality Management (TQM) Tutorial.; **Management Tools 2003: An Executive's Guide - TQM**

организации предприемат реинженеринг или защото са заплашени от залязване или защото имат предвидени свободни ресурси, за да опитат нещо изцяло различно от това, което са правили преди. Фирмите преосмислят съществуващите процеси и обикновено възприемат нова система, нови стил, която акцентира върху нуждите на клиента. Но докато реструктурирането е насочено към структурите, реинженерингът е насочен предимно към работния процес/поток и към логическата взаимовръзка между задачите, а не върху проектирането на самите задачи. Повечето реинженерингови проекти имат за цел приложение на нови информационни технологии в организацията (с цел постигане на конкурентно предимство чрез реструктуриране на бизнес процесите) или идентифициране на излишния капацитет или ресурси, които последователно да се елиминират (като например елиминиране на неефективните дейности, както и кадрите, които са ангажирани в тях). Подобно елиминиране води до препроектиране на организацията, поради което се наблюдават и споменатите радикални промени.

Реинженерингът съдържа няколко основни стъпки (броят и формулирането им варират според различните автори):

- рефокусиране на целите и ценностите на компанията върху изискванията на потребителя;
- премоделиране на ключовите процеси, често с помощта на информационните технологии в посока подобрения и усъвършенстване;
- реорганизиране на бизнеса в междуфункционални екипи с поставена отговорност от началото до края на процеса;
- преосмисляне на основните проблеми на организацията и персонала;
- подобряване на бизнес процесите из цялата организация.

Характерно за реинженеринга е промяната в направлението на

целите. Например, гъвкавостта замества намаляването на разходите. Цената на промяна на ориентацията на фирмите обаче, като се има предвид инерцията на редица организации, среща сериозни съпротивителни сили, поради което и успешното разпространение на реинженеринга е възпрепятствано. Успешният реинженеринг се характеризира с ясна визия за бъдещето и специфични цели за промяна, с използване на информационни технологии, съпричастност и ангажираност на висшия мениджмънт, ясни контролни точки и измервания обучение на участниците в процеса и работа в екип. От друга страна, реинженерингът сам по себе си не е достатъчно условие за постигане на желаната промяна. Той трябва да се интегрира с други усилия за промяна, определени от общата корпоративна стратегия.⁴

1.3. Организационно свиване (Downsizing)

Третата стратегия за организационна промяна, която води до по-високи нива на ефективност е “организационно свиване” (ОС). Терминът е използван в литературата за различни феномени, като намаляване на персонала, индустриални консолидации, сливания и поглъщания, организационно препроектиране и обединяване на процеси.

Въпреки, че дефиницията на термина е нито точна, нито консенсусна, организационното свиване може да се приеме като набор от дейности, предприети от висшия мениджмънт с цел проектиране на по-високи нива на организационна ефективност, производителност и конкурентноспособност – или и трите – чрез намаляване на мащаба на организацията. В мениджмънта терминът има много синоними, като компресиране, консолидация,

⁴ Хаджиев, К. Проектиране на високосъвършени организации.; **Weicher, Maureen.** Business Process Reengineering: Analysis and Recommendations.; **Strassmann, Paul.** Reengineering.; **Strassmann, Paul.** The Hocus-Pocus of Reengineering.

договориране, реструктуриране, рационализиране, преразпределение, балансиране, препроектиране, съкращаване и т.н.

Тук се включват редица фактори като намаляване на персонала и на набора от дейности за постигане на определени резултати, промени в работния процес и повишаване на ефективността на функциониране на организацията и усъвършенстване на производствената дейност. Организационното свиване може да бъде приложено и чрез намаляване или замразяване на заплатите, намаляване на работното време, ограничения за извънреден труд, неплатен отпуск или временно (затваряне) на предприятия.

ОС обикновено възниква в периоди на намаляващи продажби и се прилага с цел минимизиране на разходите и повишаване на производителността на организацията, оцеляване или адаптиране към променените пазарни условия. Обикновено води до положителни реакции на фондовите борси, спестяване на разходите, намаляване на капиталовложенията и увеличаване на конкурентоспособността и ако се използва внимателно, може да бъде доста ефективно средство. Оптималната цел е да се елиминират неефективните фирмени ресурси, като същевременно се минимизира негативния ефект при прилагането на ОС върху останалата част от организацията.

Изследванията обаче показват, че ОС често има повече негативни резултати, отколкото положителни следствия. Въпреки че ОС обикновено е ефективно от гл.т. на намаляване на разходите, той често поражда нежелани ефекти и негативните тенденции като загуба на персонал, разрушаване на вярата, съпричастността и лоялността на служители и клиенти, влошаване на обмена на информацията и неефективни връзки между отделите и нивата, бъдещи разходи за връщане на нормалният модел на опериране, срив във фирмената култура, липса на нововъведения, увеличаване

на бюрократията и др. Същевременно фирмите трябва да внимават какви сигнали изпращат на служителите, потребителите, акционерите, медиите и др.

Обикновено това се дължи на лошо прилагане на стратегията на ОС и липса на поддържащи интервенции, като обучение, адекватна информационна политика и комуникация. Така например, осигуряването на адекватни външни услуги, обучение, компенсации и други дават положително отражение върху лоялността на служителите. Когато последните са информирани, адекватно компенсирани и честно третирани, отрицателните ефекти на свиването се проявяват в минимален размер. Тези интервенции се свързват с намаляване на стреса, стимулиране на съпричастност и проектиране на по-високи нива на производителност. Когато ОС се прилага постоянно и без целенасочена стратегия, той може да разруши ефективността на предприятието.

Изводът, който се налага е, че начина на приложение на свиването е по-важен, отколкото факта, че организацията предприема стратегия за промяна. Във всеки един случай е препоръчително положителните ефекти да са по-големи от отрицателните⁵.

Трите метода за промяна имат известен брой еднакви елементи. Всеки от тях се стреми да промени ключовите части от организацията, изисква изграждане на екипи и съпричастност, фокусира усилията върху подобренията и оптимизиране на фирмените процеси като се основава на ясно виждане за бъдещето и стремеж за постигане на нови, по-добри и ефективни условия.

От друга страна, трите метода имат свои специфики и са насочени към нещо различно. Организационното свиване помага

⁵ Хаджиев, К. Проектиране на високосъвършени организации.; **Downs, A.** Downsizing With Dignity; **Zimmerman, C.** Downsizing; **Cohn, M.** The Upside of Downsizing.; **Hickok, T.** Downsizing And Organizational Culture.; **Lurie, J.** Downsizing.; **Management Tools 2003: An Executive's Guide** - Downsizing

организацията да намали своите разходи и да стане по-ефективна. Реинженерингът усъвършенства организационните процеси и отново въздейства върху ефективността. Тоталното управление на качеството от своя страна изгражда рамката за постигане една перфектна организация с усъвършенствани процеси и функциониране. Всяка от тези стратегии има какво да предложи. Успехът им обаче зависи предимно от начина, по който те се усвояват и прилагат.

II. Приложение на модела „организационно свиване” в бизнес организациите

Глобализацията е една от основните причини за необходимостта от масово „свиване” в традиционните корпорации - глобалната конкуренция изисква постоянно намаляване на разходите и увеличаване на производителността, а политиката на „фирмено свиване” се приема за традиционен начин за постигането на тези цели. Ефикасността на този метод рядко се поставя под въпрос от мениджърите, въпреки че често липсват индикации за степента на успеваемост на този подход. Така фирменото свиване се прилага като готова и изпитана стратегия за действие и промяна при неблагоприятни икономически условия.

Представени са две изследвания за организационно свиване. Първият, случаят с американската комуникационна компания „АТ&Т”, представя накратко един от традиционните методи за намаляване на обема. Вторият пример е свързан с германският автомобилен концерн „Фолксваген” и анализира алтернативен начин за справяне с проблема. Примерът с АТ&Т е представен, за да се направи сравнителен анализ между различните форми на приложение на модела за организационно свиване, и се сравни със значително по-плавната стратегия на Фолксваген.

2.1. Моделът на „АТ&Т”

По едни или други причини, други компании предприемат преки съкращения. Такъв е случаят на американската комуникационна компания АТ&Т от януари 1996г. Компанията дава работа на хиляди работници и владее една голяма част от пазара на комуникационните технологии в САЩ.

1995г. е една от най-доходните за АТ&Т, с печалби от над 4,7 млрд. долара. На 2 януари 1996г обаче, в меморандум до всички работници е оповестено решението на компанията да съкрати 40 000 работника през следващите три години като отговор на настъпилите промени в пазарната конюнктура, което налага компанията да се адаптира към тези нови условия като предприеме стъпки, които да я направят по-конкурентоспособна и по-адекватна към нуждите на клиента.

Резултатите от предприятия ОС са, че индексът Dow Jones се повишава, цената на акциите на компанията се покачва с около 2,65 долара на дял, с което се реализира печалба - само за този ден - от 4,4 млрд. долара., но авторитетът на компанията видимо е застрашен. Напрежението на пазара на труда се усилва, в медиите се отправят критики и обвинения, че големите корпорации са „корпоративни убийци” и получават рекордни заплати, докато уволняват хиляди служители. Темата става още по-актуална след разкрития, че един от мениджърите на компанията получава годишна заплата от 3,362 млн. долара (5,489 \$ млн. с бонусите)).

Планът за съкращения обаче среща редица трудности. Компанията установява цената от уволняване на опитни и квалифицирани работници. Става ясно също, че приведената схема не отговаря на първоначалните очаквания. АТ&Т очаква около 6500 души да напуснат по собствено желание, като им бъдат изплатени съответните компенсации; всъщност около 12 000 опитни

мениджъри избират този вариант заради обезщетенията, уверени, че ще могат да си намерят друга работа, на фона на нарастващото търсене на квалифицирани кадри в сферата на технологиите. От друга страна, много работници, които следва да получат стандартно обезщетение, предпочитат да напуснат, докато такива, които следва да получат минимално обезщетение, отказват да напуснат доброволно. Неофициално АТ&Т намаляват първоначално обявената бройка от 40 000 на 18 000 души и така обещаното свиване така и не се състои. Резултатите не са трагични, но негативните резултати са значително повече от положителните аспекти. Напусналите работници не могат да си намерят работа - до средата на март АТ&Т започват обществена кампания, придружена от реклами в цяла страница в 29 национални вестника, насърчавайки други работодатели да назначават собствените им служители, които са напуснали доброволно.

Осъзнавайки, че АТ&Т може и да не се справят с програмата за свиване, пазарът провокира спад на акциите на АТ&Т с около 3%. Част от представителите на мениджмънта са принудени да подадат оставка. Фирмата наистина постига намаляване на обема, но това става с цената на редица негативни ефекти.⁶

2.1. Моделът на „Фолксваген”

Фолксваген е създаден през 1937 година. Понастоящем компанията има около 45 предприятия в единадесет страни в Европа и други седем в Америка, Азия и Африка; осигурява работни места за над 336 000 служители и реализира продажби в над 150 страни. Компанията е сред лидерите на автомобилния пазар и обединява имена и автомобилни марки като „Фолксваген”, „Ролс Лойс”, „Ауди”, „Бентли” и др. Приведеният пример се отнася за „Фолксваген Груп” (който е част от „Фолксваген” АД), включва

⁶ Lurie, J. Downsizing

марките „Шкода“, „Сеат“ и „Ауди“ и разполага със заводи в Бразилия, Канада, Мексико и Южна Африка.⁷

Като открива пазарите за директна ценова конкуренция, глобализацията оказва натиск върху редица компании да намалят разходите си. Случаят с Фолксваген (ФВ) представя опит да се отговори на възникнали пазарни промени и затруднения, без да се наруши принципа на солидарност, който е в основата на индустриалните и работни отношения в Германия. Спецификата на тези отношения се явява недостатък в рамките на международната конкуренция, след като стратегията за справяне с разходите чрез масови съкращения е несъвместима с германското трудово законодателство, което налага защитата на работниците от възможна загуба на работното място.⁸

До голяма степен, усилията на ФВ са подобни на проектите за адаптиране на редица други компании през този период. ФВ трябва да идентифицира нуждите на клиента, бързо да създаде нова продукция или да модифицира текущата, за да посрещне тези нужди и да върне своите продукти на пазара възможно най-бързо. Моделът на ФВ обаче е уникален като съчетание от специфични политически условия и чувствителност на фактора труд. Освен за своите потребители, ФВ трябва да се погрижи и за своите служители. Моделът е показателен и с това, че освен съобразяването с работниците, фирмата прилага и подходи за подобряване на останалите фирмени звена - технологични, организационни и т.н. Така ОС не е едностранен, а обхваща няколко направления, което допринася и за успеха му.⁹

⁷ **Automotive Intelligence** - Volkswagen Group; **Volkswagen** - official web-sites

⁸ **Bloch, Brian**. Globalisation and Downsizing in Germany

⁹ **Kothen, C. McKinley, W.** Alternatives To Organizational Downsizing: A German Case Study

Дефиниране на проблема

Ситуацията във ФВ в началото на 90-те години

В началото на 90-те години, европейската автомобилна индустрия се намира в състояние на криза. От една страна, това състояние е под въздействието на намаляващо търсене на автомобили, а от друга страна трябва да преодолеят проблеми в структурата и ефикасността. Световното производство на автомобили е около 39 млн, докато годишното търсене е приблизително 28,5 млн. Като допълнение, интернационализацията на автомобилните пазари и силната конкуренция увеличават натиска върху разходите. ФВ, както и останалите европейски производители, не е пощаден от тази структурна криза. В началото на 1993г. автомобилните продажби в Германия падат с 20% в сравнение с тези от 1992г. Това негативно развитие изисква драматични ограничения в производството и разходите през 1993г. Възниква въпросът как да се постигне това, за да може компанията да оцелее при новите пазарни условия. При направени разчети се оказва, че в краткосрочен период ФВ разполагат с около 30 000 работници в повече, отколкото са им необходими, за да отговорят на намаленото пазарно търсене и съответно намаленото ниво на продажби.¹⁰

Предизвикателствата

Ръководството на ФВ приема, че ситуацията няма да се измени съществено през следващите няколко години. За да поддържат конкурентоспособността си и да се адаптират към новите условия, е необходимо да се постигне намаление от около 20% в производствените разходи в максимално кратък период. Това отговаря на абсолютно намаляване на разходите с около 1,8 млрд. германски марки, или около 1 млрд. американски долара. Заедно с това трябва да се предприемат мерки за разрешаване на

¹⁰ Ewing, J. European Spotlight: Volkswagen Group

структурните проблеми и дефицита в производството, като резултат от настъпилата криза. Така бизнес-предизвикателствата за компанията са да възстанови приходите и дългосрочната жизнениост, въпреки настъпилата рецесия, нарастващата конкуренция, променящият се пазар и трудно-променливите трудови отношения и условия; да намали операционните разходи, с минимално негативни последици; да усъвършенства производствения цикъл от момента на създаване на автомобила до неговата продажба; да усъвършенства комуникацията между дизайнери, дилъри и ръководство; да постигне увеличаване на ефективността на производството, да унифицира и подобри производствените стандарти и технология из чуждестранните си предприятия, филиали и дилърски схеми и др.¹¹

Специфики

За да се внесе разбиране в отговорът на ФВ към кризата, следва да се направят някои уточнения в някои фактори като: структура на собственост, корпоративна култура и право на гласуване във ФВ АД.

Структура на собствеността и право на глас

Традиционно, служителите във ФВ се ползват с голямо влияние в предприятието - обстоятелство, което произтича от факта, че ФВ е създаден като федерална и държавна индустрия. Едва през 1960г. ФРГ и провинция Долна Саксония продават 60% от своя дял на публичен търг, докато федералното правителство продава своите последни 20% през 1988г. От 1988г. Провинцията запазва 20% от собствеността, равна на 1/5 от гласовете и като такава държи най-голям дял и права. Така акционерите не могат да взимат никакви важни решения без съгласието на Долна Саксония, още повече, че според договора за създаване на ФВ за такива важни решения се

¹¹ **Kothen, C. McKinley, W.** Alternatives To Organizational Downsizing: A German Case Study

изискват поне 80% от гласовете. От друга страна, губернаторът на Долна Саксония е един от двамата представители с най-голям дял в борда на директорите на ФВ и като личност, която е зависима от избирателите, той се грижи интересите на служителите (които са и избиратели) да се имат предвид при взимане на решения в компанията.¹²

Друг фактор, който не бива да се подценява, са профсъюзите, които упражняват съществено въздействие върху политиката на компанията. Повече от 90% от работниците членуват в профсъюзи и имат сериозно представителство във ФВ. Техните позиции се подсилват и от официалната политика на ФВ за минимум 80% мнозинство при взимането на ключови решения. Създаването или преместването на завод изисква мнозинство от 2/3 в борда на директорите. От друга страна, германските служители, които по това време представляват около 60% от работната сила на ФВ АД, са сред най-високо платените, но с най-малка степен на гъвкавост за промени поради силните позиции на профсъюзите. Тази специфика е от важно значение за оцеляването на отделните предприятия и за осигуряване на заетост.¹³

Култура на сътрудничество

Друга специфична характеристика на ФВ е принципът на сътрудничество в компанията. Тя се основава на стремеж за постигане на консенсус при наличие на конфликтни позиции и е резултат от историческото развитие на компанията и силните позиции на профсъюзите и работните съвети. Основни характеристики на тази култура, която включва работници, ръководство и профсъюзи, са:

- разпространение на обща информация за състоянието на компанията до работните съвети, профсъюзите и

¹² Bloch, Brian. Globalisation and Downsizing in Germany.

¹³ Kothen, C. McKinley, W. Alternatives To Organizational Downsizing: A German Case Study

- работниците;
- политика на приемственост към профсъюзите;
- неофициален обмен на мнения и позиции преди взимането на ключови решения, с цел предварително да се избегнат или преодолеят ненужни конфликти, които впоследствие могат да се задълбочат;
- отдаване на важно значение на постигането на консенсус при взимането на решения;
- неписано правило, че поетите ангажменти трябва да бъдат изпълнени/ приведени в действие.

Като акцентират върху ориентацията към комуникация и формиране на разбиране, от ръководството на ФВ по никакъв начин не изоставят принципите за реализиране на печалби и значението на акционерите. По-скоро се оценява дали прогнозируемите резултати от реализиране на политиката са разумни от гледна точка на ефикасността и етиката. Като резултат от този модел на поведение, служителите във ФВ могат да влияят върху решенията за инвестиции или закриване на определени производствени структури.

Процесът на разрешаване на проблема чрез социално-ориентиран подход

Стратегията на ФВ е да се предприемат структурни и организационни промени както в отделните предприятия, така и в системата от предприятия; промени, насочени към производителността и промени, насочени към общото развитие на компанията.

На първо място се разглеждат отношенията с работниците. Действайки върху принципа на отговорността, според който интересите на капитала и служителите са обща отговорност на компанията, ФВ цели постигането на споразумение, което да е

приемливо както за мениджмънта, така и за работниците. С оглед на намаленото пазарно търсене, е необходимо намаляване на разходите за заплати и труд. С оглед на описаната вече специфика, е трудно да се говори за масови съкращения в предприятието. Какво предприема ФВ?

Алтернативите

Различните варианти за излизане от кризата са обсъдени от ръководството на компанията. Традиционните подходи, като например предсрочно пенсиониране или временно намаляване на работното време не могат да бъдат приложени по няколко причини. Компанията не може да си позволи да пенсионира голям брой служители поради законодателни изисквания за изплащане на обезщетения, които правят този вариант прекалено скъп. Съкращаването на работници също не е приемлива алтернатива, тъй като съкратените работници трудно ще си намерят работа, още повече че безработица в района през този период е над 15%. Това също би довело до огромни обезщетения (приблизително 2 млрд. марки), които компанията не може да си позволи. Още повече, че работните места ще бъдат загубени за твърде дълъг период, ако не и завинаги.

От друга страна, само в предприятията в Германия работят около 100 000 души. Всички заводи на ФВ през този период са в структурно слаби региони, които са почти изцяло зависими от производството на ФВ и възможното съкращаване на няколко хиляди души, би имало сериозни последици както за регионалната, така и за националната икономика.¹⁴

Процесът на преговорите (1993г.)

Политиката на ФВ към постигане на консенсус, се отразява в

¹⁴ Volkswagen - official web-sites

започналите през 1993г. преговори за изход от кризата. В преговорите участват представители на ръководството на компанията, на профсъюзите и на работните съвети.

Това, към което се насочва ръководството на компанията, е да приложи схема за намаляване на работното време на седмична база, без компенсации за работниците, като по този начин поне временно се избегне съкращаването на персонал. Предложението се базира на идеята, че загубите от 20% в спада на продажбите могат да бъдат компенсирани от намаляване на работното време с 20%. Това предложение е посрещнато с изненада от представителите на работните съвети и профсъюзите, тъй като през този период правителството обещава удължаване на работното време като част от серия от мерки за намаляване на високите разходи за труд и на високите нива на безработица в Германия.

Макар че преговорите започват със спорове и отстояване на позиции относно запазването на заетостта и/или евентуалните компенсации за работниците, всички участници са на мнение, че е необходимо постигане на оптимално решение. Въпреки съществуващите противоречия, сред участниците се създава атмосфера на разбиране на сериозността на проблема. И трите страни, макар и в различна степен и характер, имат някаква полза от прилагане на схема за намалено работно време, вместо масови съкращения. На представителите на работниците са обяснени последиците както от евентуално намаляване на работното време, така и от пълно съкращаване. Заедно с това се разпространяват брошури, в които е разяснена нуждата от намалено работно време.

Във връзка с новите условия работните съвети се срещат със служителите на компанията, където последните могат да изкажат своите интереси, мнения и предложения. Различните изявления, направени по време на тези срещи, са събрани и обобщени. В рамките на обща стратегия, се взима решение кои могат да бъдат

реализирани. Като следствие се постига колективно споразумение между работниците и компанията. Малко по-късно, на база консенсус е определено и нивото на заплащане.¹⁵

Новият модел на заетостта - гъвкавост на работното време

Чрез въвеждането на новият работен модел, ФВ цели както намаляване на разходите за заплати на около 30 000 души, така и запазване на работни места за не по-малко от 100 000 работника. Несъответствие в нивото на заетост/разходи и намаленото ниво на търсене трябва да бъде покрито до края на 1995г. чрез следните три модела на заетост:

- *Четиридневна работна седмица* - подобна работна седмица намалява стандартното работно време с 20%. Реалното намаляване на работните часове е от 36 на 28,8 часа на седмица (започва през януари 1994г.). Това означава, че и годишният приход за работниците ще намалее. Едно от предложенията в тази насока е на всички служители да се пращат еднакви заплати, така че да се постигне оптимално заплащане. Чрез помощта на сложна система от облагане и допълнителни издръжки, месечната заплата през 1994г. е фиксирана на нивото от октомври 1993г. Системата заработва достатъчно добре и впоследствие позволява две повишения на работните заплати (първо с 3,5%, а впоследствие и с 1%) и предварителното въвеждане на 35-часова работна седмица, фиксирано за октомври 1995г. Този модел е адаптиран към различните изисквания и производствени условия в отделните заводи на ФВ.

- *Блокова система (BLOCKZEIT)* - тъй като разходите от поддържане на свръх-персонал не могат да бъдат компенсирани адекватно само с 20% намаляване на работното време, ФВ въвежда и друг модел - блокова система, която дава възможност на

¹⁵ Bloch, Brian. Globalisation and Downsizing in Germany; Kothen, C. McKinley, W. Alternatives To Organizational Downsizing: A German Case Study

служителите да взимат по-дълъг отпуск през годината. С тази система служителят може едновременно да работи или да извършва друга дейност - например да продължи образованието си - разбира се, в зависимост от финансовото състояние. Моделът се прилага главно за служители между 18 и 30 годишна възраст, като те могат да прекъснат работните си задължения за период от 3 до 6 месеца, за който не получават никакво възнаграждение.

- „Щафета” (*Stafette*) - третият модел дава възможност за прогресиращо намаляване на броя работни часове на ден за стажантите и за по-възрастните служители. Това разпределение между поколенията трябва да бъде завършено в период от 3,5 години. През първите две работни години, веднага след като изтече периодът на обучение, служителят започва с работна седмица от 20 работни часа; 24 часа през следващите 1,5 години, а накрая - 28,8 часа. В случай, че при извънредни обстоятелства се наложи да се работи над тези 28,8 часа, отработеното време не се заплаща, но се сумира като допълнително време за отпуск.

При този трети етап работното време на стажантите и наскоро завършилите постепенно нараства, докато работното време на застаряващите служители реципрочно намалява със същата стойност - от 24 работни часа на седмица за служители на възраст между 50 и 59 години до 20 работни часа на седмица за служители на възраст 60-63 години, докато служителът накрая се пенсионира.¹⁶

Приема се, че приложената схема е оптимална, максимално гъвкава и социално приемлива за конкретната ситуация. Впоследствие, сравняването на разходите за заплати на база един автомобил за 1994г. и 1995г. се оказва изненадващо - докато при масови съкращения фирмата е щяла да намали разходите си за персонал с 6%, при въведеният модел на намалено работно време без финансови компенсации, разходите за заплати са намалени с 13%,

¹⁶ Kothen, C. McKinley, W. Alternatives To Organizational Downsizing: A German Case Study; Kothen, C. McKinley, W. Alternatives To Organizational Downsizing: A German Case Study

което е достатъчно показателно.¹⁷

Мерки за подобряване на производителността

Приложеният след този момент модел на ФВ разкрива как по време на криза може да се породи изобретателност, без да се стига до масови уволнения. Програмата не просто съкращава работното време, въпреки че първоначално именно това е целта ѝ, но прилага и серия от мерки за повишаване на ефективността и производителността. Приложената схема не е само отговор, реакция на спада в продажбите, но показва и възможни начини за преодоляване на структурната криза. ФВ предприема следните промени и нововъведения:

- *„Живото предприятие”* - ФВ въвежда обширна програма за реорганизация на системата от работници като изгражда мрежа на т. нар. „живо предприятие” („breathing factory”). Това понятие предполага ресурсите да се използват по такъв начин, че да бъдат съобразени с желанията на клиента. ФВ иска да приложи максимален период за производство и доставка от 14 дни за всеки автомобил, като се отделя особено внимание на повишаване на ефективността и контрола в производството от първия до последния етап. Вместо обаче да оптимизират наличния капацитет и производство, и да запълват поръчките чрез списък, продукцията започва да се произвежда основно според желанията и поръчките на клиента, така че да не се получава свръх производство на марки, модели и характеристики на автомобили, за които има слабо търсене.

- *Продължаващ процес на подобряване* - В производствения процес, ФВ добавят система/процес за „постоянно подобряване” (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess). В случая се има предвид провеждане на серии от дискуссионни срещи с около 10-12 участника

¹⁷ Volkswagen - official web-sites

от различни отдели. Асистиран от преговарящ, участниците в срещата дискутират възможни подобрения в производствената верига, които могат максимално бързо да бъдат осъществени или приведени в действие. Чрез този процес могат да бъдат тествани и подобрени всички производствени системи. Опасенията, че подобряването на производствените процеси и тяхната ефективност могат да породят нужда от намаляване на персонала, са елиминирани чрез поемане на гаранции за запазване на заетостта.

- *Обучение и повишаване на квалификацията на персонала.* Заедно с описаните мерки, ръководството на ФВ насочва вниманието си и към обучение и допълнителна квалификация както на персонала, така и на мениджърите. Стъпките в тази насока са обвързани със схемата за намалено работно време и предполагат обучение по време на блоковите системи и почивките, като програмите за обучение са индивидуално проектирани. Предприети са и нови изследвания в сферата на човешки ресурси и други фактори, които са решаващи за компанията, така че да се подобри тяхното управление.

- *Нова система на управление на производството.* Въведена е нова система за управление на производството, чието мото е „правилната информация, в точното време и на правилното място”. Разработена за създаването на новият модел VW Polo в предприятието във Волфсбург, впоследствие системата се прилага в предприятията по целия свят.¹⁸

Други мерки

Една част от операциите на ФВ са разпръснати и некоординирани, поради което фирмата предприема мерки за оптимизирането им. Преди промените ФВ разчита на скъп софтуер. Това кара фирмата да премине към модифициране и подобряване на

¹⁸ Ewing, J. European Spotlight: Volkswagen Group

използваните програмни ресурси, което впоследствие донася значителни предимства за проектирането, производството и контрола на автомобили. Същевременно, с германският филиал на IBM се разработва съвместна програма и изгражда централен сървър, който обединява производствените линии на всички предприятия, извършва мониторинг и контрол при производството на автомобила от създаването на шасито до представянето му в завършен вид, сравнявайки техническите планове за производство с реалното изпълнение. От друга страна, производствените линии в момента са достатъчно гъвкави и позволяват да се произвеждат автомобили с характеристики (като например цвят и екстри) според предпочитанията на клиента, така че бързо да се реагира на изменения в общото търсене.¹⁹

Промени се правят и в международните операции на компанията - чрез намаляване на бюрократичните пречки при производството, вземането на решения и обмена на информация. В предприятията в Бразилия и Аржентина се внедрява нова, по-ефективна техника; заедно с това се преминава и към по-добра специализация и координация на производството, тъй като в различните заводи на компанията технологичната линия е на различно ниво. Същото важи и за комуникациите, които са усъвършенствани и пригодени да осигуряват максимално добра и бърза комуникация между отделните звена и страни.²⁰

Проблеми при прилагането на модела на ФВ

Прилагането на посоченият модел е придружено с някои проблеми. По-конкретно, реализирането на идеята за четиридневна работна седмица отнема доста дълъг период от време - минават близо четири месеца, придружени от огромен брой дискусии, преди споразумението с работниците по този модел да влезе официално в

¹⁹ Bloch, Brian. Globalisation and Downsizing in Germany

²⁰ Automotive Intelligence - Volkswagen Group

сила през април 1994г. Новото работно време трябва да бъде нагласено за всеки отделен департамент и завод, според техните специфични изисквания - така се получават множество различни модели и системи, чиято координация понякога е трудна. „Балансирането” на излишния персонал също не стартира както е планирано. В някои отдели не достигат хора, докато други са затрупани с работа и извънредни работни часове. През 1994г., неочакваното покачване на търсенето на автомобилните пазари обърква процеса на прилагане на новата система. ФВ вече не могат да поемат приходящите поръчки само с 28,8 часова работна седмица. В отделни заводи, работниците започват да работят извънредно. Желанието на работниците за компенсации в парични средства, вместо в увеличаване на броя на почивните дни, пораждат раздразнение и понякога напрежение. Така причината за намаляването на работните часове и заплащането трябва да бъде обяснявана многократно, при това с още по-голямо усърдие след публикуването на първите отчети за нарастване на продажбите.²¹

Съществуват и някои проблеми в самият модел на намалено работно време. В някои случаи схемата води до затруднена комуникация между отделните смени и влошен обмен на информация и взаимодействие, което се отразява на качеството на продукцията. С тази мотивация през 1995г. компанията връща стандартната работна седмица на три смени, която съществува преди 1993г. Въпреки тези проблеми обаче, понастоящем ФВ продължава да използва, макар и в различна степен, моделите на четиридневна работна седмица, „щифета” и блокова система; моделите за непрекъснато подобряване и обучение. Погледнато днес, може да се каже, че ФВ са успели да избегнат сериозна криза, без да сме свидетели на сериозни негативни последици.²²

Реакция на служителите към модела се изразява в безкрайна

²¹ Bloch, Brian. Globalisation and Downsizing in Germany

²² Ewing, J. European Spotlight: Volkswagen Group

доза на търпение. В началото, мнозинството от работещите не могат да разберат предоставяната им информация и не могат да си представят да работят по-малко от преди, с по-ниски заплати. От друга страна, настроенията са смесени. Докато първоначално някои нямат нищо против новата система, други игнорират възникналата ситуацията и отказват предложенията на ръководството с аргумента, че последното се опитва по-скоро да замъгли картината с оглед на преговорите за работна заплата. Само някои, по-специално тези, които работят в компанията от скоро и чиито работни места са най-застрашени, признават реалността на ситуацията и са готови да направят компромис. Те показват и най-голямо желание да намалят работната си седмица.

Въпреки че не се чувстват добре с по-ниски заплати, работниците все пак приемат новата ситуация, макар и само, за да спасят работното си място. Несигурността продължава да витае, тъй като няма работник, който да е убеден, че ще запази работата си и на следващия ден.²³

Резултатите

Две години след въвеждането на плана за реструктуриране компанията постига повечето от поставените цели, допринасяйки за повишаването на производителността без сериозни социални последици. Работниците, стажантите запазват работата си, а местната икономика избягва сътресения на работния пазар и висока безработица, избягва се закриване на предприятия. Не по-малко важно е, че компанията запазва креативният си потенциал, образовани и опитни служители. Променят се работните условия, които разкриват една работна схема, която води до намаляване на разходите. Комбинирана със старата система, двете водят до качествено нова форма на организация на труда. Тази система е

²³ Kothen, C. McKinley, W. Alternatives To Organizational Downsizing: A German Case Study

въведена във всички заводи и предприятия на компанията и по този начин съдейства за уеднаквяване и подобряване на работната организация и отношения - постига се по-добра координация, намаляване на разходите, нова форма на работни отношения. Разбира се, има и минуси - намаляване на заплащането, моментни периоди на слаба координация, които водят до влошено качество.²⁴

Не бива да се пренебрегват и социалните ползи. За всички предприятия по целия свят, компанията отчита намаляване на работните места с около 6,2% през 1994г., които обаче до голяма степен са резултат на предсрочно пенсиониране и други подобни мерки. Съкращаването на 30 000 души означава, че държавата ще трябва да плати около 2,3 млрд. марки на година за социални помощи, данъчен дефицит и др. При намаленият модел на ФВ, тази сума е намалена с 600 млн. марки на 1,7 млрд. марки. Не трябва да се забравя, че по този начин се избягва и отслабване на позициите на управляващата партия.

Три години след прилагането на модела, работните съвети определят настроението сред работниците като много добро и дори съпричастно към създалата се ситуация. Това се дължи на нововъведенията и подобренията, както и факта, че са искани именно тяхното мнение, идеи и предложения, правят работниците още по-ентузиазирани.

Несигурност все още съществува, тъй като създалата се ситуация на възможност от съкращения оставя трайни следи върху бъдещето на компанията. Няколко години след прилагането на модела обаче, тя е в значително по-ниска степен.²⁵

От друга страна, разходите са намалени, а конкурентоспособността на компанията в международен план се повишава. Сега компанията продава повече автомобили, отколкото при кризата през 1993г., като през 1997г. докато „Фолксваген” АД

²⁴ Bloch, Brian. Globalisation and Downsizing in Germany

²⁵ Kothen, C. McKinley, W. Alternatives To Organizational Downsizing: A German Case Study

продава над 1,7 млн. автомобили, Фолксваген Груп отчита продажба на 4, 25 млн. автомобили за целият свят. Работниците във ФВ сега имат повече работа, не само заради повишеното търсене, но и заради въвеждането на нови модели, а компанията поема ангажимента да гарантира работните места и през 1997, като продължи обаче четиридневната работна седмица. През 1996г. ФВ реализират нарастване в производството от 9,4%, сравнение с 1995г. Нормализиране се забелязва и във финансовата среда на фирмата - след скромна печалба от 150 млн. марки за 1994г., ФВ Груп отчитат чиста печалба от 113 млн. марки за първата половина на 1995г. Положителните тенденции се запазват и в приходите на ФВ АД - докато през 1993г. приходите на ФВ АД са само 71 млн. марки, през 1996г. те са вече 630 млн., а през 1997г. - 966 млн.²⁶

През септември 1996г. компанията започва производство на ново поколение на модела „Фолксваген Пасат“, а през август 1997г. на ново поколение на модела „Фолксваген Голф“. През 1998г. ФВ АГ придобива „Bentley Motor Cars Limited“, а през юли 1999г. започва производството на нов модел с висока икономичност - „Фолксваген Лупо“. Очевидно моделът работи.²⁷

Така, съчетана с лекото повишаване на търсенето на световните пазари, новата схема води до съответно повишаване на производството и неговата ефективност; използването на подобрени технологии от своя страна помага нарасналото производство да бъде завършено в рамките на приложената схема на намалено работно време. Напълно естествено, компанията комбинира намаляването на разходите и повишаване на технологиите. Реструктурирането на технологиите обаче не е насочено към заместване на работната сила (поради чувствителността на този сектор), а по-скоро към подобряване на качеството на комуникациите и ефективна употреба на ресурси. Това означава също така, рационализация на

²⁶ Volkswagen - official web-sites; Automotive Intelligence - Volkswagen Group

²⁷ Automotive Intelligence - Volkswagen Group

международната дейност на ФВ, по-добра интеграция между дизайнерите и техническите експерти, по-добър електронен мониторинг и контрол на служителите. подобрена комуникация с дилърите и потребителите.

Не се наблюдават съществени промени в йерархията, насочени към по-изразена централизация или децентрализация. Компанията запазва структурата си без съществени изменения и насочва усилията си към по-добра координация на отделните звена. Следва да се отбележи, че диференциацията между плащанията и работата е ключово и предварително условие за постигането на този модел. Тази политика е приета от всеки заинтересован работник. Въведената система на времево отчитане, намалено работно време и заплащане, се превръща в съществено условие за оптималното функциониране на компанията и за поддържането на обещаното ниво на заетост. Качеството на решенията на ръководството и тяхното прилагане нарастват и защото работната сила приема тези решения още в самото начало.

Компанията не прилага драстични мерки за промяна, поради което и авторитетът и се запазва, а служителите продължават да са съпричастни към нея и към фирмената дейност. Клиентите пък се радват на по-голямо разнообразие, ефективност и стабилност на предлаганата продукция. Приложената формула няма за цел просто да реши временно проблема, а е част от дългосрочна стратегия, която да повиши конкурентоспособността на компанията. В модела на ФВ, корпоративното свиване не е институционализирано като стандартен модел за отговор на конкурентен натиск, а по-скоро е последно средство за намаляване на разходите като опит за пазарно оцеляване.

Възможности за прилагане на модела на ФВ в други организации

Структурата и политиката на компанията са вградени в специфичното историческо развитие на ФВ, което не винаги може да бъде сравнено с други компании или други страни. Това важи не само за законови положения, но и за комуникационни отношения между борда на директорите и работните съвети и за принципа на консенсус, които са основополагащи за развитието на този модел. Следва да бъдат отчетени и културните специфики на германската нация, които правят модела приложим. В други страни, той можеше и да не бъде приет и/или изпълнен с търпение и разбиране. От друга страна, невинаги е възможно проблемът да бъде решен по този начин. Въпросът е, че когато една компания реши да предприеме ОС, то трябва да намери оптималният вариант за това. Заедно с това, решението и последиците от ОС трябва да бъдат ясно обяснени, така че засегнатите лица да изградят максимално разбиране за необходимостта от ОС, както става във ФВ.

Въпреки спецификите, някои от промените, предприети от ФВ имат и общо приложение. Така например, всяка компания трябва да организира работното време по максимално адекватен и гъвкав начин, когато реши да предприеме ОС. В тази връзка е важно корпоративните лидери и работниците да преосмислят и преоценят своите очаквания, като съобразят кое би могло да бъде приемливо за всички страни, за да се гарантира успех на стратегията за ОС. Алтернатива е позната - съкращаване на разходите чрез масови съкращения и други негативни последствия. Разбира се, в конкретния модел ФВ е принуден да се съобрази с изискванията на германското законодателство и не е ясно дали ако този фактор отсъстваше, компанията би постъпила по описания вече начин. Въпреки това, съобразяването със служителите е важно и поради социалните последствия за същия регион. Така една компания би

могла да преосмисли стратегията си за ОС, като вместо масови съкращения пристъпи към адаптиране на текущите фактори и обстоятелства без намаляване на работната сила. Ако пък се пристъпи към съкращения, то е желателно това да бъде съобразено с реалните условия (като структура на заетостта в конкретната организация – стажанти, възрастни служители и т.н.). От друга страна, при силни позиции на работническите организации и профсъюзи, ако компанията се съобрази в някаква степен с мнението и исканията на работниците, то в замяна работниците би следвало да направят някои саможертви.

Моделът на ФВ като модел за организационно подобряване и усъвършенстване не е уникален - той се прилага от редица други компании. Така например, в автомобилната компания „Опел” (като част от консорциума General Motors) бе обявено, че компанията ще предприеме съкращения, за да отговори на спад в продажбите и приходите на компанията. За целта е подготвен т.нар. план „Олимпия” (април 2001г.) като част от стратегия за реструктуриране на компанията и нейните структури в целия свят. Целта на този план е да възвърне авторитета и приходите на марката отново до 2003г., като спести около 2 млрд. Евро (докато през 1999г. компанията отчита печалба от „едва” 195 млн. евро, през 2000г, вече се отбелязва загуба от 427 млн. евро). От ръководството на компанията обещаваат, че няма да има закриване на предприятия и същевременно се ангажират със социален диалог, който да очертае интересите и на двете страни. В противен случай следва или да се закрият предприятия, или да бъдат съкратени около 45 000 души.²⁸

* *

*

Изследването представя различни модели на прилагане на стратегията за намаляване на обема в една организация. В случаят с

²⁸ **European Industrial Relations Observatory Online.** Uncertainty as Opel restructures

компанията AT&T не са засегнати подробности, за да се изведе общата линия на поведение - намаляването на обема има и положителни резултати, но в повечето случаи, те не са достатъчни, за да компенсират негативните последици. Драматичното съкращаване се отразява не само на компанията, но и на пазара на труда и на цялата икономика. Това предполага, че решението за намаляване на обема трябва да бъде обмислено добре, трябва да се потърсят алтернативи на по-драматичните действия. В тази насока е представен моделът, който „Фолксваген“ избира. В основата му са принципите на намаляването на обема, но все пак моделът представлява алтернатива на драматичните мерки. Като такава алтернатива, намаляването на обема при „Фолксваген“ има значително по-слаби негативни ефекти. Показателно е, че отчасти поради успеха на модела, отчасти поради други фактори, компанията успява както да преодолее съществуващата криза, така и да подобри своите позиции и да се доближи малко по-близо до понятието „организационно съвършенство“.

Разбира се, винаги ще има и критики. Така например, редица автори твърдят, че истинското мото на ФВ е „повече коли, по-малко работници“. Те смятат, че ФВ всъщност реализира съществени съкращения, но го прави в дългосрочен период, поради което и социалният ефект е по-слабо забележим, за сметка на нарастването на приходите и корпоративните печалби. От друга страна обаче, за всеки е ясно, че винаги ще има губещи. Въпросът е до колко всяка заинтересована страна ще търси компромис и постигане на консенсус и дали ще се съгласи да погледне през гледната точка на другия. Така, както бе посочено многократно, от значение е не само каква стратегия ще бъде избрана, но и как ще бъде приложена. Още повече, че сме свидетели на непрекъснати промени, а това важи и за самите теории и стратегии за фирмено развитие и организационно съвършенство. По тази причина, те са изключително полезни като

източник на идеи, информация и съвети. Всяка организация може да изпадне в затруднено положение. Познанията, опитът и квалификацията, бързината на реагиране и др. са сред ключовите фактори за справяне в такива ситуации. Стратегиите за организационна промяна от своя страна допълват тези процеси и разширяват полето за действие. Адекватното им прилагане дава редица предимства и премества организацията няколко стъпки напред пред своите конкуренти.

Хаджиев, К. Проектиране на свършени организации. Люрен, София, 2000

Интернет източници

Management Tools 2003: An Executive's Guide

Reengineering

http://www.bain.com/management_tools/tools_reengineering.asp?groupcode=2

Downsizing

http://www.bain.com/management_tools/tools_downsizing.asp?groupCode=2

TQM

http://www.bain.com/management_tools/tools_total.asp?groupCode=2

Packard, T. TQM And Organizational Change And Development.

Total Quality Management in the Social Services: Theory and Practice. Burton Gummer and

Philip McCallion, Eds., Albany, NY: Rockefeller College Press, (1995).

<http://www.improve.org/tqm.html>

Hansen, D. Total Quality Management (TQM) Tutorial

<http://home.att.net/~iso9kl/tqm/tqm.html>

Downs, A. Downsizing With Dignity

<http://humanresources.about.com/od/layoffsdownsizing/a/downsizing.htm>

Zimmerman, C. Downsizing

<http://members.aol.com/charliez/contents.pdf>

Cohn, M. *The Upside of Downsizing*. STQE Magazine, January/February 2003

<http://www.mountangoatsoftware.com/articles/UpsideOfDownsizing.pdf>

Hickok, T. Downsizing And Organizational Culture

<http://www.pamij.com/hickok.html>

Lurie, J. Downsizing

<http://www.geocities.com/WallStreet/Exchange/4280/>

Weicher, Maureen. Business Process Reengineering: Analysis and Recommendations

<http://www.netlib.com/bprl.shtml#intro>

Strassmann, Paul. Reengineering. The Information Economics Press, 1995

<http://www.strassmann.com/pubs/reengineering.html>

Strassmann, Paul. The Hocus-Pocus of Reengineering, June 1994

<http://www.strassmann.com/pubs/hocus-pocus.html>

Automotive Intelligence - Volkswagen Group

<http://www.autointell->

news.com/european_companies/volkswagen/vw_marke/volkswagen-group.htm

Kothen, C. McKinley, W. Alternatives To Organizational Downsizing: A German Case Study

<http://www.dmsp.dauphine.fr/MANAGEMENT/PapersMgmt/23Kothen.pdf>

Ewing, J. European Spotlight: Volkswagen Group. Issue of CIO Magazine, Nov. 15, 1995

<http://www.cio.com/archive/111595/vw.html>

Bloch, Brian. Globalisation and Downsizing in Germany. *M@n@gement*, Vol. 2, No. 3, 1999, 287-303, Special Issue: Organizational Downsizing

<http://www.dmsp.dauphine.fr/MANAGEMENT/PapersMgmt/23Bloch.pdf>

Volkswagen - official web-sites

<http://www.vw.com/>

<http://www.volkswagen.com/en/index.htm>

<http://www.volkswagen.com/en/index.htm>

AT&T - official web-site

<http://www.att.com/>

European Industrial Relations Observatory Online. Uncertainty as Opel restructures

25-09-2001

<http://www.eiro.eurofound.eu.int/2001/09/feature/be0109301f.html>