

6. *Shekshnaya S.V.* Upravlenie personalom sovremennoj organizatsii: uchebno-prakticheskoe posobie. Izd. 5-e, pererab. i dop. M.: ЗАО “Biznes-shkola «Intel-Sintez»”, 2002. 368 s. (Seriya “Biblioteka zhurnala «Upravlenie personalom»”).

7. *Shchekin G.* Organizatsiya i psikhologiya upravleniya personalom: uchebno-metodicheskoe posobie. Kiev: MAUP, 2002. 832 s.

DOI: 10.25586/RNUV9276.19.01.P.113

УДК 331.103

О.Н. Родина

НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ
ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ ГРУП СЕРВИС
ООО «ФОЛЬКСВАГЕН ГРУП РУС»

Приведена краткая характеристика ООО «Фольксваген Груп Рус» на российском рынке, описаны некоторые принципы обучения и развития компетентности сотрудников, рассмотрены требующиеся для этого различные инструменты. На основе специальных критериев, выделенных из теории командообразования тренингов, дана оценка уровня развития команды одного из отделов подразделения Груп Сервис, выявлены слабые места и предложены пути преодоления имеющихся проблем.

Ключевые слова: командообразование, тимбилдинг, построение команды, тренинг, коллектив, руководитель, «Фольксваген», ООО «Фольксваген Груп Рус».

O.N. Rodina

SOME ASPECTS OF TEAM BUILDING OF GROUP SERVICE
DIVISION OF VOLKSWAGEN GROUP RUS LLC

A brief description of Volkswagen Group Rus LLC on the Russian market is given, some principles of training and developing the competence of employees are described, the various tools required for this are considered. On the basis of special criteria derived from the theory of team building trainings, an assessment of the level of development of a team from one of the divisions of the Group Service is made, weaknesses are identified, and ways to overcome the existing problems are suggested.

Keywords: team building, training, collective, leader, Volkswagen, Volkswagen Group Rus LLC.

ООО «Фольксваген Груп Автомобили» было зарегистрировано в Москве в 1999 г. и являлось импортерской структурой, управляющей продажами и послепродажным обслуживанием автомобилей Volkswagen. В 2003 г. было реорганизовано в ООО «Фольксваген Груп Рус», в 2009 г. к нему присоединено ООО «Фольксваген Рус», созданное в 2006 г. в Калуге для

управления новым заводом, где собирают автомобили Volkswagen и Škoda.

С ноября 2007 г. ООО «Фольксваген Груп Рус» производит автомобили в Калуге, в 170 км к юго-западу от Москвы. В октябре 2009 г. на заводе в присутствии первых лиц государства было торжественно запущено производство полного цикла. В данный момент на калужском заводе

производятся модели Volkswagen Tiguan, Volkswagen Polo и Škoda Rapid.

ООО «Фольксваген Груп Рус» и «Группа ГАЗ» 14 июня 2011 г. заключили соглашение о контрактной сборке полного цикла автомобилей Volkswagen и Škoda на заводе ГАЗ в Нижнем Новгороде. В июне 2017 г. на заводе в Калуге стартовало производство обновленного Škoda Rapid. Также в этом месяце ООО «Фольксваген Груп Рус» и «Группа ГАЗ» подписали соглашение о сотрудничестве в трех областях:

- продление контрактного производства легковых автомобилей на заводе в Нижнем Новгороде;
- поставка двигателей Volkswagen для легких коммерческих автомобилей марки ГАЗ;
- соглашение о стратегическом партнерстве между компаниями Volkswagen Truck & Bus AG (ныне – TRATON AG) и «Группа ГАЗ».

ООО «Фольксваген Груп Рус» последовательно придерживается выполнения своей инвестиционной программы на российском рынке. С общим объемом инвестиций 1,75 млрд евро в свой бизнес в России концерн Volkswagen является одним из крупнейших иностранных инвесторов в российскую автомобильную промышленность.

ООО «Фольксваген Груп Рус» выступило официальным партнером Олимпийских и Паралимпийских зимних игр в Сочи в 2014 г. Для организации трансфера гостей компания предоставила оргкомитету Сочи-2014 более 3000 автомобилей, большинство из которых было произведено на российских заводах компании.

В настоящее время ООО «Фольксваген Груп Рус» объединяет на российском рынке работу семи марок концерна: Volkswagen Легковые автомобили, Škoda, Audi, Volkswagen Коммерческие автомоби-

ли, Bentley, Lamborghini, Ducati. В 2017 г. объем продаж компании на российском рынке составил 175 600 автомобилей. Доля рынка ООО «Фольксваген Груп Рус» по итогам 2017 г. достигла 11% [4].

ООО «Фольксваген Груп Рус» позиционирует себя как организация, ориентированная на развитие своих сотрудников, их профессионализм и компетенции. Для этого в компании используются различные инструменты, принятые к исполнению во всех филиалах концерна по всему миру. Перечислим некоторые наиболее популярные из них:

- Система управления целями и профессиональными компетенциями (Management by Objectives, MBO). Сотрудник совместно со своим непосредственным руководителем определяет на год достигаемые цели и поведенческие компетенции, необходимые для развития. На основании этого отдел кадров планирует обучение сотрудников согласно установленному графику.
- В компании организуется внешнее групповое обучение с рекомендациями (табл.).

Курсы по изучению иностранных языков (английский, немецкий, русский как иностранный) организуются в группах или индивидуально.

- Электронная система управления процессами компании, совмещенная с локальным порталом Интернет. На портале публикуются на постоянной основе актуальные новости компании, статьи, разделы частных объявлений, вопросов-ответов к менеджменту компании. В системе управления процессами доступны различные электронные системы концерна, формализованные политика, процедуры и инструкции.

- Творческие конкурсы среди сотрудников с призами. Как правило, это при-

Родина О.Н. Некоторые аспекты командообразования подразделения ...

Рекомендуемые программы и виды обучения

Позиция	Рекомендуемые программы	Виды обучения
Специалист	– управление временем; – навыки эффективной коммуникации	Курс иностранного языка или тренинг по развитию навыков бизнес-эффективности
Старший специалист	– стресс-менеджмент; – управление конфликтами; – навыки принятия решений и урегулирования проблем	Курс иностранного языка, тренинг по развитию навыков бизнес-эффективности или два тренинга по развитию навыков бизнес-эффективности
Менеджер	– управление проектами; – навыки эффективной презентации; – навыки проведения переговоров	Курс иностранного языка и два тренинга по развитию навыков бизнес-эффективности
Руководитель группы	– управление командой; – ситуационное лидерство; – эмоциональное лидерство; – управление изменениями	

гласительные билеты на мероприятия, партнерами которых выступают бренды концерна (например, поддержка марки Audi катка ГУМ, поддержка Skoda чемпионата по хоккею и выступления цирка дю Солей и т.п.). Подобные мероприятия инициируются отделами HR и маркетинга соответствующего бренда.

- Из нововведений: проект Top Talent Review в области управления персоналом, направленный на выявление сотрудников с высоким потенциалом развития; проект Ideas OnBoard, который предоставляет работникам возможность проявить инициативу и внести свой вклад в развитие компании, выдвинув на рассмотрение предложения по повышению эффективности рабочих процессов или бизнес-предложения, которые позволят увеличить прибыль.

В связи с развитием и расширением компании менялась и ее структура. В настоящее время это штат свыше 500 сотрудников, семь отделов – представители автомобильных брендов со своими структурными подразделениями, отдельно выделены подразделения финансов, информационных технологий, администрация и Груп Сервис.

Груп Сервис включает в себя следующие отделы: запчастей, технического сервиса, кол-центр, учебный центр, отдел логистики автомобилей.

Следует отметить, что прибыль компании приносят только подразделения брендов, остальные предназначены для поддержки продаж автомобилей и запчастей к ним. Таким образом, эти подразделения не имеют собственного бюджета и самостоятельности касательно каких-либо мероприятий, не запланированных менеджментом компании, в отличие от брендов, которые могут распоряжаться собственными доходами по своему усмотрению.

Командообразованию на предприятии уделяется большое внимание. Об этом говорят руководители на каждом собрании, в каждом интервью, размещенном в электронном корпоративном вестнике и на локальном портале сети Интернет, делается акцент на сплочении духа и равноправии всех сотрудников вне зависимости от статуса. На собрании работников, проходящем два раза в год, устраиваются показательные акции, демонстрирующие приверженность компании принципам сплоченности. Это выход всего подразделения Volkswagen Легковые автомобили

в одинаковых футболках, декламирующих единство их замыслов вкупе с рыночным маркетинговым слоганом нового Volkswagen Tiguan, выступление приглашенного оркестра классической музыки, призванного продемонстрировать всю важность и необходимость совместной слаженной работы, и т.д.

Тренинги, организуемые отделом персонала и запланированные в рамках МВО, также способствуют командообразованию, так как в результате двухдневного обучения с отрывом от производства происходит знакомство сотрудников в неформальной обстановке.

В конце отчетного годового периода организовывается итоговая новогодняя конференция с официальной и неофициальной частями. Правда, в целях экономии средств ее проведение с первых чисел декабря (как было в 2008–2012 гг.) постепенно перенесли на весну следующего года. В официальной части заслушиваются выступления глав всех подразделений компании. Они отчитываются по итогам минувшего и озвучивают планы на следующий год. В неофициальной части присутствует гастрономическая составляющая, приглашенные звезды или выступление самих сотрудников. Ведущими на подобных итоговых конференциях выступают, как правило, известные артисты. Не секрет, что такая атмосфера способствует более тесному контакту и знакомству сотрудников. Последние два года подобные новогодние конференции не проводились.

Подразделения, обладающие собственным бюджетом, организуют, помимо всего, выездные практические семинары в России и за рубежом для своих сотрудников и сотрудников дилерской сети, на которых происходят презентации и тест-драйвы новых моделей автомобилей. Кроме этого, каждое подразделение компании за счет

работников и своими силами проводит мероприятия, приуроченные к некоторым событиям, например к Международному женскому дню и Дню защитника Отечества.

Поддержание корпоративной культуры и распространение ее на новых сотрудников является важным направлением формирования единой команды [3]. В связи с естественными изменениями в составе персонала подразделения многие новички не до конца проникаются корпоративным духом Volkswagen. Для них в компании предусмотрен вводный курс (induction course), который проходит в два этапа: очный тренинг в Группе Академия и посещение завода в Калуге. Однако в ходе дальнейшей оперативной деятельности возникает все большая потребность в единении коллектива.

Немаловажную роль в ослаблении финансовой стабильности компании сыграл скандал с дизельными автомобилями Volkswagen в США (так называемый Дизельгейт), из-за которого филиалам концерна в мире была предоставлена свобода в части распоряжения своей прибылью. Видимо, в рамках кампании по оптимизации расходов бюджеты командных мероприятий были сокращены первыми. Последнее выездное мероприятие подразделения Группы Сервис состоялось в 2013 г. в Риге (Латвия). До этого подобные мероприятия проводились ежегодно на базе подмосковных пансионатов в духе веревочных курсов, предполагающих совместное творчество и получение знаний о продукции компании (включая тест-драйв автомобилей). Эффект от подобных мероприятий в долгосрочной перспективе был значительный, так как общение коллектива в неформальной обстановке способствовало сплочению и обеспечению более продуктивных рабочих процессов на местах.

Дадим краткую оценку развития команды одного из отделов подразделения Группы Сервис. Исходя из теории командообразования тренингов, уровень развития команды может быть оценен по нескольким основным критериям:

- особенности руководства группой – оптимальный способ руководства командой – это создание комфортных условий для работы, разумное вовлечение сотрудников в управление, помощь при возникновении проблем;
- особенности обратной связи – обратная связь должна присутствовать постоянно в любом коллективе, как позитивная, так и негативная. Критика в здоровой команде обычно не имеет личного характера, она воспринимается как рядовое событие, а не как чрезвычайное происшествие. Кроме того, обратную связь стремятся получить сами члены команды;
- особенности взаимодействия – контакт осуществляется через линейного менеджера или же сотрудникам дается возможность выработать собственные решения без участия руководителей;
- взаимоотношения группы с окружающей средой – внешнее окружение (другие подразделения, контрагенты – клиенты, поставщики и т.д.) обычно чутко реагирует на изменение отношений в команде. Критериями оценки эффективности команды считаются наличие или отсутствие постоянных группировок внутри коллектива; действия при появлении новой или нестандартной задачи; общая атмосфера и социально-психологический климат; способы сбора, обработки и обмена информацией; степень гибкости при распределении ролей;
- способы принятия решений – делегированием полномочий сотрудникам или в ходе живого общения и на основе неполной информации;

- отношение к конфликтам и способы их преодоления – эффективная команда относится к конфликтам как к рабочим моментам, рассматривая их в качестве одного из вариантов выработки правильного решения, и несогласие представителя группы с мнением большинства воспринимается спокойно [5];

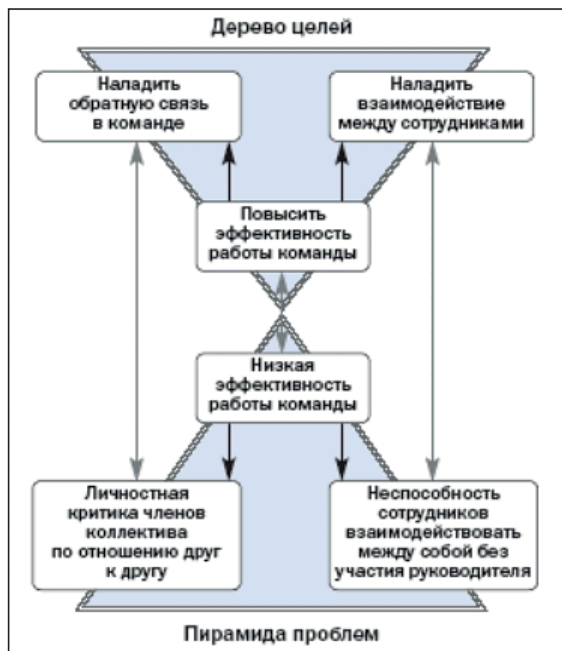
Из анализа приведенных критериев можно выделить следующие деструктивные моменты в уровне развития одного из отделов подразделения Группы Сервис:

- неоптимальное руководство группой – контроль над каждым действием персонала, создание напряженной атмосферы в коллективе, перекаладывание ответственности за проблемы на сотрудников;
- отсутствие адекватной и конструктивной обратной связи от руководства – не принято обращать внимание на достижения и хвалить, отсутствует позитивная обратная связь. Критика распространена достаточно широко и имеет неконструктивный характер;
- директивный и командный стиль управления коллективом, делегирование решений;
- отношение к каждой нестандартной ситуации в рабочем процессе как к серьезному препятствию на пути к поставленной цели, преувеличение и глобализация проблемы.

Современный тимбилдинг – это тренинг, способный из группы сотрудников создать слаженно работающую команду, повысить уровень производительности труда персонала, улучшить коммуникацию, наладить доброжелательную атмосферу в коллективе [1]. При принятии решения о проведении тренингов для начала определяют, какие глобальные цели ставит компания и какие задачи направлены решить конкретный тренинг, при этом концентрироваться лучше на основных задачах,

а не на всех сразу [2]. Все выявленные проблемы вносятся в пирамиду проблем, минимальное количество ступеней данной

пирамиды всего две – это цель и задачи. На основе пирамиды проблем строится зеркальное дерево целей (рис.).



Пирамида проблем и дерево целей одного из подразделений Групп Сервис

В связи с этим в целях повышения лояльности сотрудников и оживления рабочих процессов в числе прочих мероприятий считаем необходимым проведение тренингов, рабочих встреч и неформальных общений сотрудников подразделения Групп Сервис. Многие зависят от позиции и политической воли руководства подразделения Групп Сервис и входящих в него отделов. Отстраненная позиция некоторых руководителей отделов способствует повышению инертности сотрудников, в том числе и в части проведения совместных

мероприятий, а откровенно неконструктивная критика сотрудников и неадекватная оценка их действий сводит на нет даже самую мысль какого-либо совместного времяпровождения. В такой ситуации для избежания утечки кадров и «выгорания» сотрудников необходимо в первую очередь изменять сам подход руководителей к своим работникам. Командообразующие мероприятия и тимбилдинги сами по себе не могут обеспечить здоровую атмосферу в коллективе.

Литература

1. Жабин А.П., Филиппов Н.А. Командообразование как способ деконфликтации в трудовом коллективе // Науковедение: интернет-журнал. 2015. Т. 7, № 5. С. 1–10. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/108EVN515.pdf> (дата обращения: 25.11.2018).

2. *Кулганов В.А., Новикова А.С.* Командообразование как метод повышения удовлетворенности трудом и уровня развития малой социальной рабочей группы // Ученые записки ЗабГУ. Серия «Психология». 2013. № 5 (52). С. 79–85.
3. *Морозова Н.С., Макарова А.С.* Анализ корпоративной культуры зарубежных и российских компаний // Вестник Российского нового университета. Серия «Человек и общество». 2016. Вып. 1. С. 67–70.
4. Страницы истории // Volkswagen Group Rus. URL: <https://vwgroup.ru/company/milestones/> (дата обращения: 25.11.2018).
5. Технология одной команды // HR-Portal. URL: <http://hr-portal.ru/article/tehnologiya-odnoy-komandy> (дата обращения: 25.11.2018).

Literatura

1. *Zhabin A.P., Filippov N.A.* Komandoobrazovanie kak sposob dekonfliktizatsii v trudovom kollektive // Naukovedenie: internet-zhurnal. 2015. T. 7, № 5. S. 1–10. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/108EVN515.pdf> (data obrashcheniya: 25.11.2018).
2. *Kulganov V.A., Novikova A.S.* Komandoobrazovanie kak metod povysheniya udovletvorennosti trudom i urovnya razvitiya maloj sotsial'noj rabochej gruppy // Uchenye zapiski ZabGU. Seriya "Psikhologiya". 2013. № 5 (52). S. 79–85.
3. *Morozova N.S., Makarova A.S.* Analiz korporativnoj kul'tury zarubezhnykh i rossijskikh kompanij // Vestnik Rossijskogo novogo universiteta. Seriya "Chelovek i obshchestvo". 2016. Vyp. 1. S. 67–70.
4. Stranitsy istorii // Volkswagen Group Rus. URL: <https://vwgroup.ru/company/milestones/> (data obrashcheniya: 25.11.2018).
5. Tekhnologiya odnoj komandy // HR-Portal. URL: <http://hr-portal.ru/article/tehnologiya-odnoy-komandy> (data obrashcheniya: 25.11.2018).

DOI: 10.25586/RNUV9276.19.01.P.119

УДК 332.132

В.Г. Ростанец, А.В. Топилин, А.И. Кабалинский

ГОРОДСКИЕ АГЛОМЕРАЦИИ КАК НАЦИОНАЛЬНЫЕ И РЕГИОНАЛЬНЫЕ ЦЕНТРЫ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА*

Рассматривается роль городских агломераций как потенциальных центров инновационной экономики и экономического роста в современной России. Анализируются требующиеся для обеспечения этой роли изменения в системе территориального управления и стратегического планирования экономики. Обосновывается необходимость превращения агломераций в полноценный объект территориального планирования с развитой системой прогнозных и программных документов. Ставится вопрос о создании постоянно действующих органов координации развития городских агломераций.

Ключевые слова: развитие, городская агломерация, центр роста, координация, управление, документы стратегического планирования.

* Статья подготовлена при финансовой поддержке Российского фонда фундаментальных исследований, проект № 18-010-00270.