

REPLACEMENT: СОДЕЙСТВИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ ВОЗМОЖНОСТЯМ ЖЕНЩИН НА «АУДИ»

© 2004 И. Б. Дуракова

Воронежский государственный университет

1. REPLACEMENT КАК НОВАЯ ВЕРСИЯ МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА

Целевой маркетинг персонала фокусируется на определенной целевой группе работников, которой может быть иностранный контингент для привлечения на отечественные предприятия, молодежь, женщины и т.д. Актуальным направлением целевого маркетинга является Replacement, или «нововведение работника» в организацию. Replacement подразумевает два направления: *в работу по полученной специальности и в другую профессию*.

В категорию Replacement попадают лица, долгое время не работавшие или работавшие по специальности (профессии), деятельность по которой продолжать не могут или не хотят. В отличие от трудоустройства уволенных (outplacement) и перераспределения (neuplacement) типичный «Replacement» — это, например, включение безработных в отношения занятости через службы занятости. Если «традиционных профессиональных новичков» — имеются в виду выпускники средних и высших школ — по количеству и квалификации не достаточно, обращаются к другим группам. В них, наряду с пригодными безработными, все большее значение приобретают две категории — *женщины* в возрасте от 30 до 45 лет, которые после продолжительной «семейной паузы» хотят вернуться к профессиональной деятельности, и *солдаты срочной службы*.

Большинство из женщин этой группы имеют, безусловно, недостаточный уровень знаний и навыков — пробел, который «достаточно легко», согласно практике, устраняется посредством индивидуально подобранных образовательных или вводных программ, а также через обучение «совсем новым специальностям». Привлекательность

возвращения к профессиональной деятельности не должна быть снижена через предложение продолжительной занятости на работе более низкого, чем достигнутый прежде уровень, например, по оплате или выполняемым производственным заданиям. Согласно опыту предприятий, реализующих стратегии Replacement, можно достичь значительного эффекта: «посредством целевого обращения к женщинам этой группы, в том числе бывшим работницам данного предприятия, гибкости формирования предложений рабочих мест вскрывается широкий пласт хорошо мотивированного рабочего потенциала» [4]. Возникающие проблемы с «нововведением» женщин могут основываться на «беспомощности менеджеров по персоналу, отсутствии фантазии при развитии собственной целевой версии предложения рабочих мест и расширения области найма», хотя, из практики, женщины этой целевой группы занимают так называемые «мужские» рабочие места, показывают действительную пригодность для смены менеджерских позиций и т.д.

Российская действительность последних лет обнажила не только «женскую» проблему занятости, но и «мужскую», когда из-за сокращения Российской Армии в особую целевую группу выделились «военные». В странах с развитой контрактной формой военной службы категория «солдат-срочников», включающая не только рядовой, но и младший офицерский состав, традиционно является целевой группой организационного Replacement. Согласно статистике Германии, около 85 % демобилизованных после 2—15 лет службы возвращаются к гражданской деятельности в хозяйственных или общественных структурах. Только на территории бывшей ФРГ ежегодно демобилизу-

ется около 30 тыс. чел., среди которых офицеры с высшим и без высшего образования, а также унтер-офицерский состав. Практика показала, что большинство из них во время службы получили законченное образование или квалификацию, позволяющие «на гражданке» работать служащими в отделах делопроизводства и продаж, квалифицированными рабочими и мастерами, специалистами по электронике. Согласно опыту, офицеры в отставке имеют для хозяйствующих субъектов положительный имидж и получают должность, не являясь объектом Replacement, востребованность же унтер-офицерского состава значительно ниже, их привлечение к гражданской деятельности как раз возможно через характеризуемую форму целевого маркетинга персонала.

Практика показала, что прослеживается «двухсторонняя проблема», затрудняющая поиск работы для бывшего военного и нахождение нужного работника — для предприятия. Одна сторона — это некомпетентность организационных менеджеров по персоналу в готовности бывших солдат включиться в гражданскую службу и технологии информирования их о возможных условиях занятости. Со стороны соответствующих служб министерств обороны — второй стороны проблемы — также имеют место «информационные упущения» как по состоянию дел за пределами гарнизонов, так и внутри них — по отношению к увольняющимся, которые не имеют точных сведений о готовности рынка труда предложить им соответствующие рабочие места. По опыту отслуживших в Бундесвере, их знакомство с «послевоенной» жизнью сфокусировано на том, что «и без них на предприятиях и в организациях — огромное число чиновников различных рангов», что является основанием формулирования соответствующих «самовыводов». В практике гражданской социализации демобилизованных из армии накоплен и «опыт бездумного подхода» к их трудоустройству. В энциклопедической литературе по «Маркетингу персонала» Германии среди перечня подобных примеров приводится такой: оберфельдфебель, отслуживший 15 лет и имевший образование и большой опыт механика большегрузной техники, после демобилизации был направлен

в «службу среднего управленческого звена» одного из муниципалитетов, где, будучи в возрасте за 30 лет, обучается в течение двух лет «как новичок» и далее «никогда не применяет полученную квалификацию» [4].

Для рационального раскрытия и последующего использования «очень интересного кадрового потенциала» военнослужащих может быть задействован так называемый «маркетинг персонала на местах», включающий организацию приглашений от предприятий расквартированным в их округе частям для посещения производственных структур и знакомства с потребностями, характером и условиями работы, целевые общения с командованием частей и военных округов, другие мероприятия, способствующие активной помощи демобилизованным солдатам и реализации привлекательного риплейсмента.

2. СОДЕЙСТВИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ ВОЗМОЖНОСТЯМ ЖЕНЩИН НА «АУДИ»

Большой опыт в «женском» целевом маркетинге персонала накоплен на автомобильном предприятии «Ауди». Его модель, являясь составной частью реализуемой предприятием концепции маркетинга персонала, нацелена «одновременно на удовлетворение общественно-политических ожиданий и ожиданий уже занятых и потенциальных сотрудниц» [4].

Согласно статистическим реалиям и прогнозам, снижающаяся рождаемость населения, а также изменения в тренде ценностей являются основными причинами неудовлетворения растущих потребностей предприятий в специалистах и руководителях. Особенно заметно уменьшение потенциала кандидатов на найм на рынке *организационных образовательных услуг*, то есть при подготовке работников непосредственно на предприятии. Тенденция такова, что аналогичные результаты в недалекой перспективе ожидаются и в отношении выпускников высшей школы. В сложившейся ситуации на «Ауди» было принято решение об актуальности форсирования образовательных программ для женщин и замещения ими вакансий (особенно в технических сферах),

частичного использования имеющегося уровня квалификации работниц с тем, чтобы в дальнейшем — через поддержку — обеспечивать все структуры предприятия работниками, включая руководящие, необходимой численности и квалификации».

Разработанная программа поддержки нацелена, помимо решения организационных проблем, на реализацию мер, направленных против дискриминации женщин в их профессиональной жизни, поддержания имиджа «Ауди» в сфере PR и, соответственно, продукции, выпускаемой предприятием, у покупательниц.

Программа поддержки рассчитана на различные категории женского контингента и включает направления, обозначенные на рис. 1.

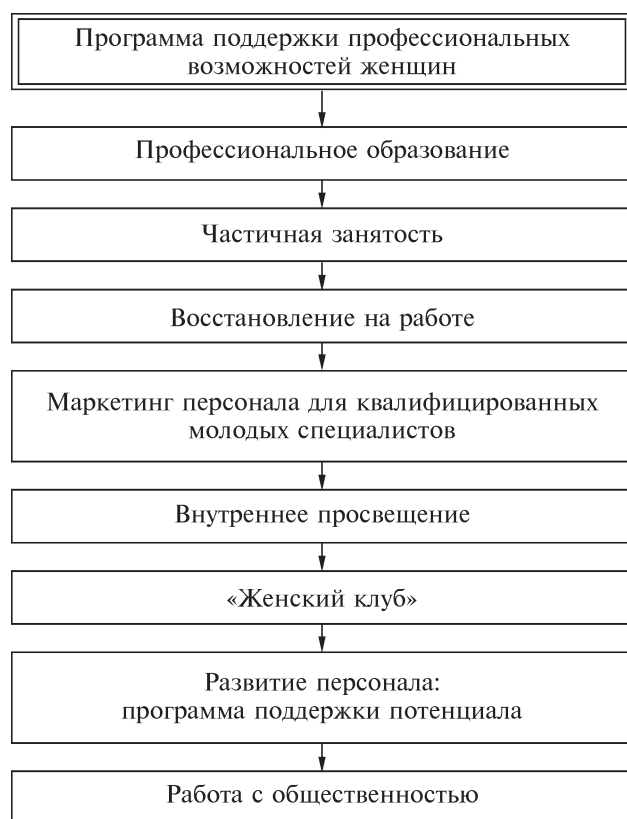


Рис. 1. Программа поддержки профессиональных возможностей женщин

Профессиональное обучение. Стартом целевой поддержки профессионального развития женщин на «Ауди» стал 1978 г., начиная с которого систематически осуществлялось профессионально-техническое обучение девушек. Первые 63 из них приобрели

профессии станочницы, токаря и фрезеровщицы в рамках «пробной модели» на базе Федерального института профессионального образования. За это время около 600 девушек освоили рабочие профессии, 20—25 % «новичков» с рабочими специальностями, нанятых на «Ауди», — женского пола. Некоторые из них впоследствии переквалифицировались на более высокий профессиональный уровень, это создало возможность доверить некоторые элементы повышения квалификации более молодых тем, кто уже накопили опыт и стали «работницами со стажем» или мастерами. Ряд бывших учениц через дальнейшее образование получили инженерные должности.

Частичная занятость. В стремлении женщины совместить работу и семью всегда центральную роль играет фактор времени. Исходя из этого, наряду с моделями полного рабочего времени на «Ауди» предусмотрели возможность многовариантной частичной занятости, 50 из которых — для всех групп сотрудников — были внедрены. В результате, такими предложениями воспользовались около 1000 работников, в первую очередь, женщины, которые работают неполное время. С введением так называемых временных счетов, позволяющих вести «равномерную ежемесячную оплату труда также в случае нерегулярного рабочего дня», как отмечают менеджеры по персоналу, «фантазия в формировании моделей частичной занятости на практике не знает границ».

Восстановление на работе. Поскольку частичная занятость не всегда подходит матери или отцу, имеющим дома малыша, и часто один из них реализует желание полностью посвятить себя воспитанию ребенка и семье, начиная с 1986 г. (год вступления в силу Федерального Закона Германии о воспитании) на «Ауди» было принято решение предлагать мужчинам и женщинам с профессионально-техническим образованием по окончании трудовых отношений после завершения отпуска по воспитанию возвращение на предприятие. Решающим в этом шаге стал общественно-политический аспект, согласно которому родители должны получить возможность снова приступить к работе по своей профессии спустя длительный воспитательный срок. Реализация

такой программы — это стремление предприятия обеспечить себе в дальнейшем «человеческие инвестиции» с учетом увеличивающейся нехватки рабочих и на длительное время «привязать» работника к предприятию.

Маркетинг персонала для молодых квалифицированных специалистов. Откликом на постоянную критику в адрес руководства «Ауди» по поводу небольшой доли женщин на «высоких» профильно-функциональных и руководящих должностях стала поддержка «подрастающей смены», которую обеспечивают за счет выпускниц политехнических и других вузов. Целенаправленное содействие молодым сотрудницам осуществляется затем, чтобы предприятие могло располагать достаточным представительством женщин в менеджерском корпусе. Практика показала, что этот путь — последовательное развитие сотрудниц «при наличии широкого их базиса» по принципу достижений и успешности эффективнее, чем краткосрочное замещение вакансий «женщинами-алиби» в рамках установленных квот.

Проблема, с которой столкнулись на «Ауди» при «повышении доли женщин», — недостаточное предложение «пригодной рабочей силы», которая для своего роста в квалификационном аспекте, а затем — также руководящем, как правило, должна быть соответствующим образом обучена. На предприятии около 80 % таких должностей имеют техническую ориентацию, внешний же потенциал кандидатов на них — около 3 %. Статистика высшей школы, а также поведение соискательниц «стажировочных мест» свидетельствуют о том, что кандидаты-женщины скептически относятся к своим шансам профессионального роста и развития в технической сфере, хотя возможности для этого самые широкие. Для разрешения этой проблемы силами службы персонала, а также другими профильными специалистами «Ауди» определяется «широкий фронт» потенциальных кандидатов для осуществления разъяснительной и информационной деятельности. Кроме этого, персонал-маркетинговые мероприятия включают разработку специальных рекламных объявлений, адресованных женскому контингенту и направленных на поддержание имиджа предприятия и его привлекательности для «кандида-

ток», информирование — по всей Европе — о возможности получения профессионально-технического образования девушками при поддержке предприятия, участие и проведение акций-презентаций на ярмарках вакансий и выставках.

Внутреннее просвещение оказалось необходимым для «разрушения не только внешних, но и внутренних барьеров»: исторически обусловленные организационные структуры и замещения должностей стало необходимо изменить. Чтобы обратить внимание персонала на «женский вопрос» на предприятии в рубрике «Люди “Ауди”» организационного журнала «Audi-mobil» был введен специальный раздел «Женщины “Ауди”», где сотрудницы рассказывают о своих планах, опыте, задачах.

«Женский клуб». На «Ауди» инициирована и реализована получившая хороший резонанс идея «добровольных посиделок» женщин — «потенциальных единомышленников» (со схожими профессиями, ситуациями в семье и т.д.). Участницы таких встреч поддерживают друг друга как в профессиональной, так и личной жизненной сферах; своими идеями они «подпитывают» проект поддержки профессиональных возможностей женщин на предприятии, а также ответственных за работу над этой проблемой, которые, в свою очередь, способствуют развитию «женских размышлений» о своевременной и конструктивной поддержке реализации сотрудницами своего шанса на профессиональный успех.

Развитие персонала: программа поддержки потенциала. Это направление маркетинга персонала нацелено на систематическое выявление женщин, имеющих профессиональную квалификацию, и реализацию необходимых мероприятий по ее совершенствованию. Тема «Поддержки женщин» в соответствии с этим обсуждается руководителем и ответственным за консультирование персонала по данному направлению, обсуждение дает возможность преломления мероприятий программы к индивидуальным аспектам тех, кому поддержка в развитии со стороны предприятия необходима.

Работа с общественностью. Наряду с другими мероприятиями, «Ауди» участвует в тех, где обсуждаются вопросы профессио-

нальной поддержки женщин, а также оказывает финансовую помощь в реализации различных инициатив, касающихся этой проблемы. К ним относятся программа «Frauen in Verantwortung», общерегиональная инициатива поддержки женщин на предприятиях «Дело вместо слов». Такая работа способствует «побуждению менеджерской деятельности в службах персонала и усилению внимания в реализуемой кадровой политике к профессиональной квалификации женщин». Мероприятия в сфере PR, по мнению специалистов «Ауди», расширяют сферу хозяйствующих субъектов, оказывающих помощь в развитии профессионализ-

ма женщин, что, в свою очередь, помогает решить этот вопрос «в своем автомобильном доме».

ЛИТЕРАТУРА

1. *Buehner R.* Personalmanagement. Verlag Universitaet Passau. 2000.
2. *Dietmann E.* Personalmarketing. Wiesbaden: DUV, 1997.
3. Handbuch Personalmarketing / Strutz H. (Hrsg.). Wiesbaden: Gabler, 1991.
4. *Groenig R.* Personalmarketing bei Audi / In: Moser K., Stehle W., Schuler H. (Hrsg.) Personalmarketing // Beiträe der Organisationspsychologie. Band 9, Verlag fuer Angewandte Psychologie, Goettingen / Stuttgart, 1993.