

**Вукович Галина Григорьевна**

доктор экономических наук, профессор,  
заведующая кафедрой экономики предприятия,  
регионального и кадрового менеджмента  
Кубанского государственного университета

**Королев Дмитрий Александрович**

аспирант кафедры экономики предприятия,  
регионального и кадрового менеджмента  
Кубанского государственного университета

**СИСТЕМНЫЕ ОСНОВЫ РАЗВИТИЯ  
МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА****Аннотация:**

*В статье приведены концептуальные подходы к исследованию маркетинга персонала, представляющего собой систему взаимоотношений организации с персоналом. Отмечено, что маркетинг персонала довольно редко применяется российскими предприятиями, а в случае применения подменяется функциями планирования или рекламной кампании организации. Охарактеризованы основные этапы теоретического развития концепции маркетинга персонала, обозначены его ключевые элементы.*

**Ключевые слова:**

*маркетинг персонала, мотивация, маркетинговые исследования внутреннего рынка труда, внутриорганизационный маркетинг.*

**Vukovich Galina Grigoryevna**

D.Phil. in Economics, Professor,  
Head of Enterprise Economics, Regional  
and Human Resource Management Department,  
Kuban State University

**Korolev Dmitriy Aleksandrovich**

PhD student, Enterprise Economics, Regional  
and Human Resource Management Department,  
Kuban State University

**SYSTEM BASES FOR DEVELOPMENT  
OF PERSONNEL MARKETING****Summary:**

*This article discusses the conceptual approaches to the study of the personnel marketing representing a system of organization's relationship with the staff. The paper notes that the personnel marketing is quite rarely used by Russian enterprises. If it is applied, it is substituted with planning functions and advertising campaign of organization. The article describes the main stages of the theoretical development of the personnel marketing concept, identifies its key elements.*

**Keywords:**

*personnel marketing, motivation, marketing research of the internal labour market, in-house marketing.*

Исторически маркетинг появился как теория, направленная на удовлетворение потребностей клиентов, внешних по отношению к организации. В 80-х гг. прошлого столетия в литературе по менеджменту услуг, промышленному маркетингу и маркетингу партнерских отношений обсуждалась идея о том, что удовлетворенность внешних покупателей зависит от того, в какой степени состав, бизнес-процессы и программа стимулирования сотрудников внутри компании содействуют формированию у персонала ориентации на клиента как ценности [1]. Вследствие этого появилась новая концепция маркетинга персонала, которая стала рассматривать организацию как рынок, в котором каждый сотрудник имеет собственных внутренних поставщиков и внутренних потребителей результатов работ, которые он выполняет. Иначе говоря, система научных положений и инструментарий классического маркетинга применяются и внутри компании, где работники выступают в качестве внутренних клиентов организации, потребности которых необходимо удовлетворить [2].

Российские предприятия применяют маркетинг персонала крайне редко. Важно подчеркнуть, что даже в этих единичных случаях функции маркетинга персонала зачастую путаются с функциями планирования персонала и рекламной кампанией организации.

Маркетинг персонала – это вид управленческой деятельности, которая направлена на долговременное обеспечение организации человеческими ресурсами, выявление круга источников и путей обеспечения этой потребности. Существует четыре концептуальных подхода к маркетингу персонала, которые не являются противоположными, а, скорее, дополняют друг друга [3].

Базой первого подхода маркетинга персонала как системы взаимоотношений организации с персоналом является принятие зависимости между качеством изготавливаемой продукции, удовлетворенностью клиентов качеством работы и удовлетворенностью потребностей сотрудников организации. Каждый работник индивидуален и имеет собственное мнение и отношение к тому или иному факту, в связи с чем качество выпускаемых товаров неодинаково, непостоянно и неотделимо от участников этого процесса. Поэтому маркетинг персонала представляет собой философию управления человеческими ресурсами на предприятии, единый управленческий процесс объединения разнообразных функций компании и ориентации их на внешний рынок [4].

Целью второго подхода маркетинга персонала является оптимизация взаимодействия на внутреннем рынке организации для обеспечения более высокого качества конечного продукта через повышение качества внутреннего продукта и эффективности внутренних коммуникаций [5].

Третий подход к маркетингу персонала базируется на необходимости признания единой для всех сотрудников ориентации на рынок.

С точки зрения четвертого подхода маркетинг персонала рассматривается как метод осуществления стратегии организации и формирования единых ценностей у всех сотрудников. Необходимость использования единых ценностей возникает у руководства при внедрении нововведений, когда появляются трудности, связанные с адаптацией персонала.

Таким образом, маркетинг персонала подразумевает, что взаимоотношения организации с сотрудниками основываются на том, на чем базируются отношения компании с клиентами. Для эффективного управления персоналом компания использует все имеющиеся в ее распоряжении инструменты [6]. Для создания такой системы взаимоотношений с работником, в которой он будет ощущать свою значимость, осознает непосредственную взаимосвязь качества выполняемых обязанностей с уровнем заработной платы, а также с успехами своей компании, необходимо применять принципы маркетинга персонала [7].

Функции маркетинга зачастую подменяются функциями планирования потребностей в персонале и организации рекламной кампании. Следовательно, одна из главных трудностей – недостаток общей концепции и целостного представления сущности маркетинга персонала и, как следствие, проблемы его фактического внедрения [8].

Для удовлетворения потребностей клиента необходимо удовлетворить первичный рынок компании, т. е. работников организации, предоставляющей услуги.

Ключевыми элементами маркетинга персонала в модели Л. Берри являются следующие:

- соперничество за таланты – компании необходимо принимать на работу и сохранять лишь тех, кто действительно может быть эффективным;
- предложение видения – заработная плата способна удерживать человека на работе физически, но требуется и эмоциональная привязанность;
- персонал необходимо познакомить с перспективой, благодаря которой они смогут понять и поверить в цели организации, увидят смысл работы;
- подготовка людей к деятельности – с целью предоставления качественных услуг персоналом компании требуется «вооружить» людей необходимыми знаниями и навыками;
- обучение и повышение квалификации персонала должно быть непрерывным процессом;
- преобразование персонала компании в единую команду и поощрение командной работы – командная работа важна в сервисной организации;
- наделение полномочиями работников – предоставление права принятия решений и свободы действий в работе с клиентами и в проблемных ситуациях является эффективным способом повышения качества работы;
- изучение клиента – сотрудники являются первыми и ключевыми клиентами компании;
- систематическая оценка удовлетворенности сотрудников и выявление изменения их потребностей [9].

Основной шаг для развития маркетинга персонала сделал К. Гренрус, который акцентировал внимание на персонале, утверждая, что он должен стать элементом стратегического управления компании для успешного маркетинга персонала [10]. Здесь особое внимание уделяется построению эффективных взаимоотношений между людьми внутри организации. Это нужно для того, чтобы сервисноориентированное и клиентоориентированное мышление было создано внутри организации и разделялось всеми ее сотрудниками [11].

Согласно К. Гренрусу, модель маркетинга персонала включает:

- 1) системный и стратегический подход к управлению внутренней активностью компании;
- 2) сотрудников компании – первичный рынок для всех инициатив фирмы, в том числе внешних маркетинговых программ;
- 3) активный и целенаправленный подход к управлению персоналом организации, в котором объединяются внутреннее управление сотрудниками организации и процессы, обеспечивающие внешнюю эффективность организации.

Развивает маркетинг персонала модель П. Ахмеда и М. Рафика. Рост прибыли достигается за счет удовлетворения клиентов, которая зависит от лояльности сотрудников компании [12]. Удовлетворенность работников является функцией их обучения, необходимой менеджменту для расширения границ ответственности сотрудников [13].

Следующий шаг формирования маркетинга персонала связан с именами английских ученых Ж. Гринли и Е. Фокселла. В данном случае рыночная ориентация рассматривается в двух аспектах:

- ориентация на клиента, т. е. понимание и удовлетворение сотрудниками организации потребностей клиентов;
- ориентация на конкурентов, т. е. работники предприятия должны владеть информацией о конкурентах организации, понимать их слабые стороны и иметь возможность применить данную информацию для более полного удовлетворения клиентов.

Ж.-П. Флипо подчеркивает, что комплексные операции, направленные на преодоление межфункциональных конфликтов и совершенствование внутренних коммуникаций, приведут к более эффективному внедрению новых стратегий. Д. Баллантайн считает, что сокращение разрыва между теоретической формулировкой и фактической реализацией корпоративных стратегий достигается благодаря маркетингу персонала. Ряд ученых определяют маркетинг персонала основной программой, способствующей уменьшению обособленности отделов организации и сокращению межфункциональных разногласий, преодолению сопротивления сотрудников нововведениям [14].

Согласно мнению признанного специалиста по маркетингу Ф. Котлера, чем лучше удовлетворены потребности персонала, тем выше мотивация специалистов на эффективное удовлетворение потребностей внешних клиентов. Следовательно, сотрудники рассматриваются как ресурс компании, который во многом обеспечивает ее эффективное функционирование.

Многие экономисты убеждены, что, во-первых, все сотрудники организации имеют потребителей и, во-вторых, внутренние потребители должны быть удовлетворены своей работой, что приведет к более качественному обслуживанию внешних клиентов.

Однако сущность, границы и сфера использования понятия «маркетинг персонала» до сих пор остаются спорными, хотя большая часть ученых утверждает, что маркетинг персонала способен воздействовать на качество удовлетворения потребностей внешних клиентов.

В широком смысле под маркетингом персонала подразумевается определенная философия и политика управления человеческими ресурсами. При этом персонал организации (в том числе и потенциальный) воспринимается как важнейший социальный ресурс [15].

Целью подобного маркетинга является эффективное использование кадровых ресурсов путем формирования наиболее благоприятных условий труда, способствующих увеличению его производительности, формирование у всех работников партнерского и лояльного отношения к предприятию. Другими словами, маркетинг персонала – это «продажа» предприятия собственным сотрудникам [16]. Здесь маркетинг персонала неразрывно связан с формированием, распределением, обменом и использованием человеческого капитала, а также его трансформацией в интеллектуальный капитал организации [17].

Определение маркетинга персонала в узком смысле подразумевает специальную функцию службы управления персоналом, которая включает анализ внешних и внутренних факторов, определяющих направления маркетинговой деятельности, а также разработку и осуществление мероприятий маркетинга персонала [18].

Маркетинг персонала – это наука, изучающая различные факторы, которые позволяют организации достичь максимального использования человеческих ресурсов, сформировать желаемое производственное поведение у сотрудников при наиболее полном и качественном достижении организационных и личных целей [19].

Маркетинг персонала подразумевает содержательную диверсификацию функций производственного маркетинга в области управления человеческими ресурсами. Он включает:

- маркетинг как главный принцип управления, ориентированный на рынок;
- маркетинг как средство достижения конкурентных преимуществ;
- маркетинг как ориентированную и целенаправленную коммуникативную политику, оказывающую содействие решению стратегических задач по представлению на рынке собственной организации как конкурентоспособной и привлекательной для потенциальных и собственных кадров [20].

Многоаспектный характер связей позволяет выделить и основную проблему данных процессов – обеспечение коммутативности, поскольку эффективное взаимодействие работника и предприятия предполагает принципиальное совпадение с точностью до морфизмов инвестиционных пространств субъектов [21].

Согласование деятельности субъектов внутреннего рынка труда не должно быть сложным, иначе транзакционные издержки осуществления сделок оказались бы слишком большими, поставив под вопрос саму возможность взаимодействия. Согласование происходит не по всему множеству содержаний целевой и критериальной сфер, которые не совпадают у рассматриваемых субъектов, а только в рамках структурных преобразований.

Таким образом, маркетинг персонала представляет собой комплексную административную деятельность, направленную на использование маркетинговых методов внутри организации, целью которых является преодоление сопротивления персонала нововведениям, мотивация и межфункциональная интеграция сотрудников, ориентированная на достижение эффективной реализации стратегии удовлетворения клиентов путем создания клиентоориентированного персонала [22].

Маркетинг персонала предполагает, что отношения между компанией и работниками основываются на тех же принципах, что и отношения компании с клиентами. Соответственно, при управлении персоналом применяются все инструменты классического маркетинга.

## **Ссылки:**

1. Кирьянко А.В. Маркетинг персонала : учеб. пособие. Новосибирск, 2013.

2. Никитина А.В., Сурнина Н.А. Актуальные проблемы внешней задолженности РФ и пути их преодоления // Общество: политика, экономика, право. 2014. № 1. С. 67–70.
3. Крюченко Н.Н. Сравнительная оценка преимуществ и ограничений тарифной и бестарифной модели оплаты труда // Terra Economicus. 2008. Т. 6, № 2-2. С. 131–133.
4. Кирьянко А.В. Указ. соч.
5. Молочников Н.Р., Крюченко Н.Н. Средний класс в России: критерии отнесения // Международный журнал экспериментального образования. 2013. № 11-1. С. 147–149.
6. Богданова Е.Л. Маркетинговая концепция организации персонал-менеджмента и конкурентоспособной рабочей силы. М., 2010.
7. Кирьянко А.В. Указ. соч.
8. Крюченко Н.Н. Модели среднесрочного прогнозирования спроса на квалифицированные кадры // Человек и труд. 2012. № 9. С. 56–59.
9. Климова О.С., Гусев В.В., Кротова М.А. Теоретические аспекты исследования точек роста региональной экономики // Теория и практика общественного развития. 2013. № 12. С. 125.
10. Крюченко Н.Н. Введение в инвестиции : учеб. пособие. Краснодар, 2011.
11. Пространственные трансформации как условие управления экономикой региона / М.А. Кротова, М.Д. Вукович, М.А. Хатхоху, А.В. Никитина // Экономика устойчивого развития. 2015. № 2 (22). С. 139–142.
12. Гелета И.В., Хатхоху М.А., Никитина А.В. Исследование механизма влияния современных макроэкономических процессов на развитие агропромышленного комплекса России // Международные научные исследования. 2015. № 4 (25). С. 22–25.
13. Беляева Т.А., Протасова И.И. Особенности формирования системы мотивации персонала в контексте построения внутривузовской системы менеджмента качества, базирующейся на принципах TQM // Экономика устойчивого развития. 2011. № 7. С. 12–17.
14. Концептуальные международные подходы к формированию оценки эффективности профориентации конкурентоспособных специалистов / И.В. Шевченко, Н.Р. Молочников, Т.А. Куткович, Н.Н. Крюченко // Там же. 2016. № 1 (25). С. 415–424.
15. Валуев С.А. Игнатьев А.В. Организационный менеджмент. М., 2014.
16. Gallouj F. Innovation in the service economy: the new wealth of nations. Cheltenham, 2002.
17. Беляева Т.А., Вукович М.Д., Никитина А.В. Бюджетирование как перспективный инструмент управления финансовыми результатами предприятия в условиях кризиса // Экономика устойчивого развития. 2015. № 3 (23). С. 55–62.
18. Кротова М.А. Факторы и источники активизации развития экономики региона // Там же. № 2 (22). С. 135–139.
19. Новаторов Э.В. Аудит внутреннего маркетинга методом анализа «важность – исполнение» [Электронный ресурс] // Маркетинг в России и за рубежом. 2001. № 1. URL: <http://www.cfin.ru/press/marketing/2000-1/11.shtml> (дата обращения: 10.04.2017).
20. Кирьянко А.В. Указ. соч.
21. Пространственные трансформации как условие ...
22. Концептуальные международные подходы ...

## References:

- Belyaeva, TA & Protasova, II 2011, 'Features of personnel motivation system formation in context of construction of high school quality management system based on TQM principles', *Ekonomika ustoychivogo razvitiya*, no. 7, pp. 12-17, (in Russian).
- Belyaeva, TA, Vukovich, MD & Nikitina, AV 2015, 'Budgeting as a perspective tool for managing the financial results of the enterprise in crisis economy', *Ekonomika ustoychivogo razvitiya*, no. 3 (23), pp. 55-62, (in Russian).
- Bogdanova, EL 2010, *Organization's marketing concept of personnel management and competitive labour power*, Moscow, (in Russian).
- Gallouj, F 2002, *Innovation in the service economy: the new wealth of nations*, Cheltenham, <https://doi.org/10.4337/9781843765370>.
- Geleta, IV, Khatkhokhu, MA & Nikitina, AV 2015, 'Investigation of the influence of modern macroeconomic processes on the development of agro-industrial complex of Russia', *Mezhdunarodnyye nauchnyye issledovaniya*, no. 4 (25), p. 22-25, (in Russian).
- Kiryanko, AV 2013, *Personnel marketing*, manual, Novosibirsk, (in Russian).
- Klimova, OS, Gusev, VV & Krotova, MA 2013, 'Theoretical aspects of the research concerned with growth areas of the regional economy', *Teoriya i praktika obshchestvennogo razvitiya*, no. 12, p. 125, (in Russian).
- Krotova, MA 2015, 'Factors and sources of revitalization of the regional economy growth', *Ekonomika ustoychivogo razvitiya*, no. 2 (22), pp. 135-139, (in Russian).
- Krotova, MA, Vukovich, MD, Khatkhokhu, MA & Nikitina, AV 2015, 'Spatial transformation as a condition of the regional economies', *Ekonomika ustoychivogo razvitiya*, no. 2 (22), pp. 139-142, (in Russian).
- Kryuchenko, NN 2008, 'Comparative evaluation of advantages and disadvantages of tariff and non-tariff model for labour remuneration', *Terra Economicus*, vol. 6, no. 2-2, pp. 131-133, (in Russian).
- Kryuchenko, NN 2011, *Introduction to investment*, manual, Krasnodar, (in Russian).
- Kryuchenko, NN 2012, 'Medium-term forecasting models of demand for the qualified personnel', *Chelovek i trud*, no. 9, pp. 56-59, (in Russian).
- Molochnikov, NR & Kryuchenko, NN 2013, 'Middle class in Russia: criteria for assignment', *Mezhdunarodnyy zhurnal eksperimental'nogo obrazovaniya*, no. 11-1, pp. 147-149, (in Russian).
- Nikitina, AV & Surnina, NA 201, 'Relevant problems of external debt of the Russian Federation and the ways to overcome them', *Obshchestvo: politika, ekonomika, pravo*, no. 1, pp. 67-70, (in Russian).
- Novatorov, EV 2001, 'Internal marketing audit by the method of "importance – execution" analysis', *Marketing v Rossii i za rubezhom*, no. 1, viewed 10 April 2017, <<http://www.cfin.ru/press/marketing/2000-1/11.shtml>>, (in Russian).
- Shevchenko, IV, Molochnikov, NR, Kutkovich, TA & Kryuchenko, NN 2016, 'Conceptual international approaches to the formation of an efficiency assessment of the competitive experts' career guidance', *Ekonomika ustoychivogo razvitiya*, no. 1 (25), pp. 415-424, (in Russian).
- Valuev, SA & Ignatiev, AV 2014, *Organizational management*, Moscow, (in Russian).