

Разработка программы маркетинга персонала: дань управленческой моде или экономическая необходимость?

Development of the Marketing Program of Personnel: Tribute to Management Fashion or Economic Need?

DOI 10.12737/24311

Получено: 30 января 2017 г. / Одобрено: 10 марта 2017 г. / Опубликовано: 24 апреля 2017 г.

**Бушуева И.П.**

Канд. социол. наук, доцент кафедры бизнеса в сфере услуг, Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ»
Россия, 630099, г. Новосибирск, ул. Каменская, д. 56
e-mail: irina_lyarskaya@mail.ru

Bushueva I.P.

Candidate of Sociological Sciences, Associate Professor, Business in Services Sector Department, Novosibirsk State University of Economics and Management NSUEM
56 Kamenskaya St., 630099, Novosibirsk, Russia
e-mail: irina_lyarskaya@mail.ru

Аннотация

Применение персонал-маркетинга в современных компаниях может помочь найти баланс между рыночными условиями, интересами организации и возможностями, а также желаниями сотрудников. В связи с этим актуальным становится проблема разработки и реализации в практике управления программы маркетинга персонала. В статье рассмотрены подходы исследователей в области персонал-маркетинга, сделан вывод о роли маркетинга при решении вопросов управления персоналом, которая заключается в выборе экономически эффективных и социально оправданных методов управления кадрами. Также развернуто представлена модель системы маркетинга персонала, раскрыты элементы системы персонал-маркетинга и основные инструменты данной деятельности. В статье приведены результаты эмпирического исследования системы маркетинга персонала в 10 крупных торговых сетях города Новосибирска. Сделан вывод о целесообразности разработки и реализации комплексной Программы маркетинга персонала. Приведены основные эффекты внедрения Программы маркетинга персонала в краткосрочной и долгосрочной перспективах.

Ключевые слова: маркетинг персонала, персонал-маркетинг, программа маркетинга персонала, разработка программы маркетинга персонала, сущность маркетинга персонала.

Актуальность исследования, посвященного теме разработки программы маркетинга персонала, подтверждает тот факт, что использование персонал-маркетинга в современных компаниях может помочь найти согласование между рыночными условиями, интересами организации и возможностями, а также желаниями сотрудников. Знание менеджерами по управлению персоналом и руководителями структурных подразделений основ персонал-маркетинга считается важным условием эффективного функционирования организации, так как правильно выстроенная система маркетинга персонала в короткие сроки обеспечивает потребности организации в кадрах и разработке, а также способствует внедрению действенных кадровых стратегий. Система маркетинга персонала необходима для любой организации, с ее помощью руководство компании получает представление о тактике своих действий, с помощью нее реализуется найм персонала с необходимыми характеристиками.

Для совершенствования системы маркетинга персонала в компаниях разрабатывают и реализуют программу маркетинга персонала, представляющую

Abstract

Application of personnel marketing in the modern companies can help to find coordination between market conditions, interests of the organization and opportunities, and desires of employees. With respect thereto urgent is a problem of development and implementation in management practice of the marketing program of personnel. In article approaches of researchers in the area personnel marketing are considered, the conclusion is drawn on a marketing role in case of the solution of questions of personnel management which consists in the choice of cost-efficient and socially justified personnel management methods. The model of system of marketing of personnel is also in detail provided, system elements personnel marketing, and the main tools and these activities are opened. In article results of an empirical research of system of marketing of personnel are given in 10 large retail chain stores of the city of Novosibirsk. The conclusion is drawn on feasibility of development and implementation of the comprehensive program of marketing of personnel. The main effects of implementation of the Marketing program of personnel are given in short-term and long-term prospects.

Keywords: marketing of personnel, personnel marketing, marketing program of personnel, development of the marketing program of personnel, essence of marketing of personnel.

собой особый документ, содержащий мероприятия по деятельности на внешнем рынке труда, повышению уровня удовлетворенности сотрудников условиями труда, а также сроки этих мероприятий и денежные средства, необходимые для их проведения. Актуальность использования данного документа в современных компаниях заключается в росте производительности труда, повышении эффективности, а также увеличении прибыли.

В развитие представлений о маркетинговой составляющей в управлении персоналом существенный вклад внесли как отечественные, так и зарубежные исследователи [4, с. 226–231; 5, с. 64, 65; 9, с. 83–85 и др.].

В формировании российской теории маркетинга персонала важную роль сыграли П.Г. Бойдаченко, И.Ю. Древицкая, И.Б. Дуракова, А.Я. Кибанов, В.В. Крачковский, О.Ю. Патласов, Т.И. Савенкова и др., в результатах исследований которых было выявлено, что маркетинг персонала — специфический подход к персоналу организации.

Большой вклад в область персонал-маркетинга внесли немецкие и американские исследователи:

Д. Белл, Р. Бюннер, К. Зитценшток, Ф. Котлер, Ф. Шнеллингер, Г. Штруцц, В. Фрелинх, Д. Эскадштейн и др., которые рассматривали персонал фирмы с такой же позиции, что и клиентов, заявляя о необходимости удовлетворения их потребностей и преобразования традиционных управляемых параметров маркетингового комплекса.

В трактовке понятия «маркетинг персонала» наблюдается разнообразие понимания у разных авторов: одни дают более узкое представление, характеризующееся в качестве вида управленческой деятельности, основная цель которой — обеспечение компании кадровыми ресурсами [см., например, 2, с. 18–24]. Другие, напротив, дают широкое, развернутое понимание, заключающееся в мнении о том, что маркетинг персонала — это особый подход к сотрудникам компании, в основе которого лежат взаимоотношения сотрудников и работодателя в качестве рыночных отношений, где сотрудники считаются внутренними клиентами (см., например, [6, с. 223–230]).

Таким образом, опираясь на подходы исследователей в области персонал-маркетинга, возможно сделать вывод о том, что маркетинг персонала является наукой, изучающей всевозможные факторы, которые дают возможность организации максимально применять трудовой потенциал, создавать желаемое трудовое поведение сотрудников с учетом

полного и максимально качественного достижения целей как организации, так и персонала.

За прошедшие несколько десятилетий маркетинговые методы управления нашли свое применение во многих направлениях организационного менеджмента. Роль маркетинга при решении вопросов управления персоналом заключается в выборе экономически эффективных и социально оправданных методов управления кадрами (см., например, [3, с. 25–32; 10, с. 89–91]).

Маркетинг персонала выполняет важнейшие задачи, значимость которых велика как для отдельного сотрудника организации, так и для компании в целом [7]. При надлежащем выполнении задач персонал-маркетинга руководство компании может достичь значительных результатов, а именно обеспечить организацию компетентными сотрудниками, потребности которых будут учтены и удовлетворены, вследствие чего повысится производительность труда, а с ней — эффективность организации на рынке и чистая прибыль [1, с. 42, 43; 8, с. 15–17].

Проанализировав подходы различных исследователей в построении модели маркетинга персонала, а также опыт крупных компаний в данном направлении (например, Google, IBM, Johnson&Johnson и др.), автор предлагает собственную модель маркетинга персонала, основанную на взаимосвязи ключевых элементов данного явления (см. рис. 1).

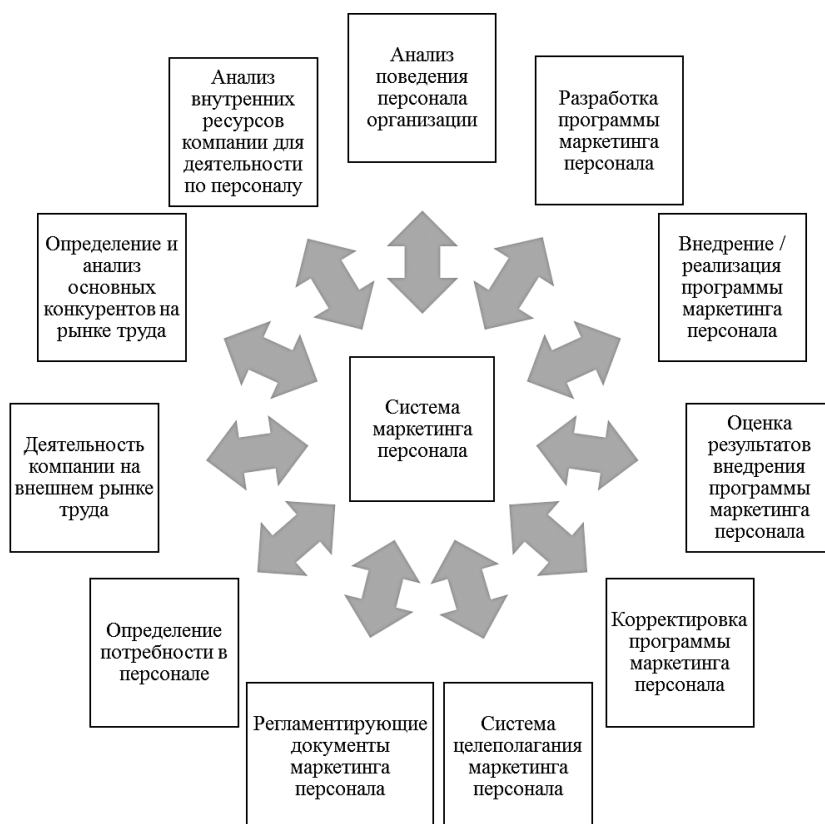


Рис. 1. Модель системы маркетинга персонала в организации

Совокупность элементов маркетинга персонала можно представить в виде универсальной модели процесса управления системой маркетинга персонала (см. рис. 2).

Система представляет собой взаимосвязь элементов, влияющих друг на друга. Системный подход к управлению маркетингом персонала в организации позволяет моделировать данный процесс, отразив его основные компоненты и их взаимосвязь. Представление системы в виде модели позволяет рассматривать все элементы как отдельно друг от друга, так и комплексно.

Таким образом, маркетинг персонала является осознанным взглядом организации на собственную привлекательность как работодателя на внутреннем (среди сотрудников, работающих в организации) и на внешнем (среди вероятных работников) рынке труда; отношением к своим сотрудникам как к внутренним клиентам, чьи потребности должны быть удовлетворены с целью повышения эффективности деятельности всей организации. Построение системы персонал-маркетинга в организации состоит примерно из 10 последовательных этапов и по времени реализации занимает от полугода до года. В данный процесс необходимо вовлекать всех специалистов компании, но больший вклад вносят HR-менеджеры.

Анализ исследований в области персонал-маркетинга позволяют выделить инструменты маркетинга

персонала для продвижения рабочих мест и подразделить их на три вида коммуникаций: основные, дополнительные и поддерживающие (см. табл. 1).

Таблица 1

Инструменты персонал-маркетинга

Инструмент маркетинга персонала	Цель	Содержание деятельности
Основные коммуникации		
Внутренняя реклама	Максимальное информирование сотрудников об организации	Буклеты, плакаты, сайт компании и пр.
Внешняя реклама	Создание имиджа организации, HR-брендинга	Рекламные плакаты, размещение информации о вакансиях в СМИ, выступления сотрудников компании на открытых мероприятиях
Дополнительные коммуникации		
HR-брендинг	Поддержание имиджа организации	Выставки/ярмарки вакансий, PR-кампании
Поддерживающие коммуникации		
Сэмплинг	Возможность временной занятости для внешнего персонала	Программы стажировок в организации

Деятельность по маркетингу персонала в организации может входить в обязанности менеджера по управлению персоналом или же являться основными функциями отдельного специалиста по персонал-маркетингу. Квалификационные требования, предъявляемые к данному специалисту, можно изучить в тексте вакансий менеджера по маркетингу персонала, опубликованных на сайтах поиска работ,

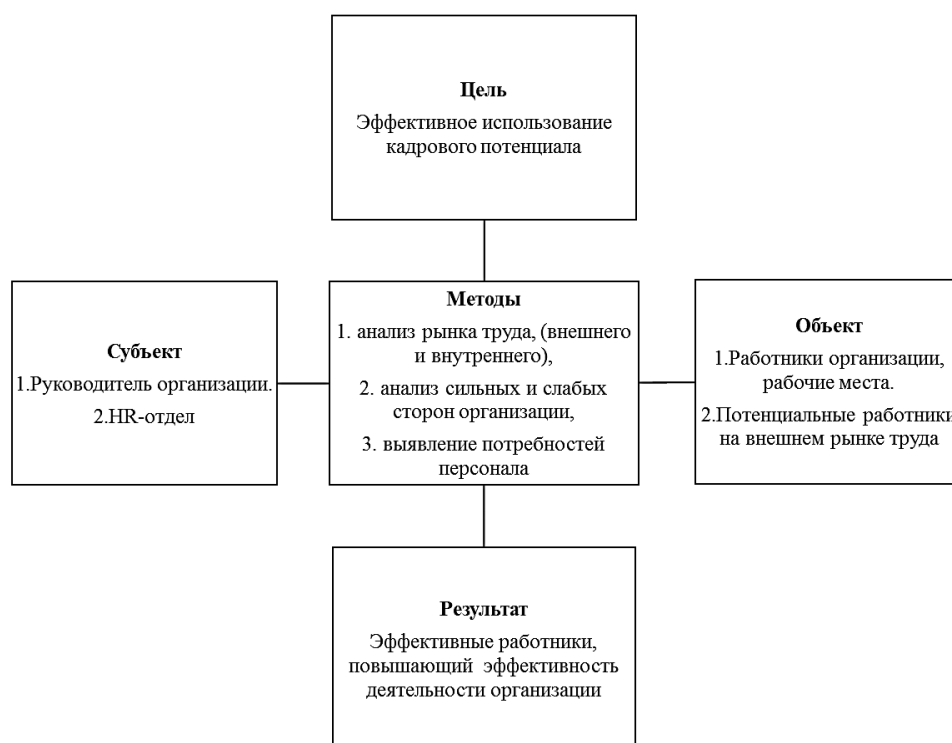


Рис. 2. Система маркетинга персонала организации

таких как HeadHunter, Rabota.ru, SuperJob.ru. Основные квалификационные требования: высшее профессиональное (экономическое) образование и дополнительная подготовка по управлению персоналом.

Для совершенствования маркетинга персонала в организациях используют Программу персонал-маркетинга — документ, содержащий мероприятия по деятельности на внешнем рынке труда, повышению уровня удовлетворенности сотрудников условиями труда, а также сроки этих мероприятий и денежные средства, необходимые для их проведения. Такой документ имеет определенную структуру: цель, задачи, мероприятия, сроки проведения мероприятий, бюджет, критерии эффективности. Содержание каждого из элементов структуры Программы организация выбирает в зависимости от сферы деятельности, отраслевой принадлежности, численности персонала, финансовых возможностей и других макро- и микроэкономических показателей.

Маркетинговая деятельность в области персонала во многих компаниях осуществляется в соответствии с моделью, представленной на рис. 3.

Проведение комплексного исследования системы маркетинга персонала в организации должно начинаться с анализа нормативных документов, регулирующих данную деятельность. К таким документам относятся Устав организации, Правила внутреннего трудового распорядка, Положение об оплате труда, документы, регламентирующие вопросы управления персоналом в компании, и пр. В ходе анализа сис-

темы маркетинга персонала также могут применяться, помимо метода анализа документов, беседа и анкетирование, которые позволяют выделить положительные и отрицательные стороны сложившейся системы маркетинга персонала в компании.

По результатам исследования системы маркетинга персонала в 10 крупных торговых сетях города Новосибирска, с численностью персонала в каждой организации более 500 человек, получены следующие результаты.

1. Руководство всех рассмотренных компаний осуществляет свою деятельность на внешнем рынке труда с точки зрения оценки привлекательности рабочих мест относительно конкурентов, при помощи метода экспертного опроса сотрудников и клиентов-потребителей.

2. Результаты проведенного анкетирования среди большей части сотрудников компании (в исследовании приняли участие почти 70% от числа всех работающих в организациях) помогло определить уровень их удовлетворенности трудом, а также обнаружить положительные стороны системы маркетинга персонала. Так, большинство сотрудников (65%) удовлетворены атмосферой в коллективе, 52% сотрудников хотя и частично, но удовлетворены имеющимися условиями труда, и лишь 5% вовсе не удовлетворены сложившимися трудовыми условиями.

3. Руководство компаний нацелено на поддержание высокого уровня лояльности у своих сотрудников.



Рис. 3. Элементы системы маркетинга персонала в организации

4. Большинство компаний предоставляют работникам карьерное пространство: 74% опрошенных сотрудников говорят о том, что карьерный рост возможен, существуют разработанные карьерные маршруты, но все зависит от собственных усилий персонала. Положительным моментом является информированность работников о принципах, по которым компания повышает в должности — 81% респондентов отметили, что имеют четкое представление о возможностях и условиях карьерного продвижения внутри компании.

Наряду с сильными сторонами системы маркетинга персонала исследуемых компаний, также выявлены некоторые недостатки:

1. В большинстве случаев (около 60%) отсутствуют необходимые документы в общем перечне документации маркетинговой деятельности в области персонала.

2. Не проводятся мероприятия, ориентированные на HR-брендинг компаний.

3. Отсутствует важнейший элемент модели маркетинга персонала — не производится анализ конкурентов на рынке труда. Это является существенным недостатком, так как такой анализ помогает проанализировать как собственные сильные и слабые стороны, так и конкурентов на рынке труда, благодаря которым система управления персоналом может стать усовершенствованной и эффективной.

4. Непроведение анализа поведения сотрудников компаний также относится к слабым сторонам системы персонал-маркетинга. В случае отсутствия такого анализа руководство не владеет информацией о том, как себя чувствуют сотрудники на рабочем месте, удовлетворены ли они условиями труда, осведомлены ли о том, каким образом формируется заработная плата, возможен ли карьерный рост и т.д. Вследствие чего может возникнуть падение эффективности и результативности деятельности персонала, снижение уровня их клиентоориентированности.

Благодаря проведению подобного комплексного анализа системы маркетинга персонала возможно определить необходимые элементы для совершенствования. В соответствии с выявленными недостатками в системе маркетинга персонала целесообразно разрабатывать и впоследствии реализовывать комплексную Программу маркетинга персонала, основной целью которой может являться совершенствование системы маркетинга персонала, позволяющее удовлетворить потребности сотрудников для достижения высоких результатов и способствующее развитию в каждом работнике лояльного отношения компании, достижению высоких результатов в труде.

Задачами Программы будут являться определение основных направлений маркетинга персонала, разработка мероприятий, определение ответственных лиц, а также сроков реализации и источников финансирования, выявление критериев эффективности.

В первую очередь разрабатываются мероприятия, направленные на деятельность на внешнем рынке труда — проведение HR-брендинга, т.е. создание благоприятного имиджа работодателя. Для этого необходимо реализовать ряд последовательных мероприятий: определить цель создания бренда, описать состояние рынка труда в части действий конкурентов по внешнему HR-брендингу, оценить собственные ресурсы и возможности, выяснить мнения сотрудников компании, потенциальных кандидатов, а также уволившихся работников.

В большем количестве случаев анализ внешнего рынка труда проводится с использованием экспертного метода, а также опроса сотрудников и клиентов-потребителей. Представляется, что использование данных методов недостаточно, поэтому целесообразно применять SWOT-анализ (матрица «сильные — слабые стороны; возможности — угрозы»), а также конгруэнтный анализ, включающий сравнение своих финансовых, временных, кадровых и других ресурсов возможностей с аналогичными ресурсами конкурентов.

Таким образом, получив информацию о том, что думают работники о компании, а также проанализировав ресурсную ситуацию, необходимо приступить к созданию бренда. В первую очередь необходимо организовать качественную рекламу в средствах массовой информации, сети Интернет и т.д. Публикуя вакансии на сайтах поиска работ, следует обязательно указывать особенности социального пакета компании (ДМС, бесплатное питание, оборудованность комнаты отдыха, наличие корпоративных скидок, обеспеченность форменной одеждой, корпоративные мероприятия и др.).

В целях получения информации об удовлетворенности сотрудниками условиями труда, необходимо проводить анализ поведения сотрудников, например, методом анкетирования. Целесообразно включать в анкету следующие блоки: социально-демографический, социально-психологический климат, условия труда, стрессоустойчивость, карьерный рост и др., исходя из особенностей компании.

Критериями эффективности Программы маркетинга персонала могут выступать:

- повышение уровня удовлетворенности трудом сотрудников (повторное анкетирование после

внедрения мероприятий Программы маркетинга персонала в практику управления);

- повышение уровня лояльности персонала;
- улучшение качества работы (увеличение продаж, прибыли, рост покупательской активности, увеличение числа постоянных клиентов и т.д.).

Таким образом, актуальность внедрения и реализации Программы маркетинга персонала в организации заключается в обнаруженных по результатам исследования проблемах в области персонал-маркетинга, которые требуют решения. Разработка и применение в практике управления мероприятий Программы маркетинга персонала позволят повысить удовлетворенность трудом сотрудников, увеличив мотивацию работников к достижению высоких результатов, увеличению продаж, прибыли и других показателей деятельности организации. В долгосрочной перспективе реализация Программы маркетинга персонала направлена на улучшение имиджа компании как работодателя и как успешной в своей сфере деятельности организации.

Литература

1. Архипов А.Е. Инновационные коммуникационные ресурсы современного маркетинга [Текст] / А.Е. Архипов, К.А. Лиханов, И.Ю. Севрюков // Народное хозяйство. Вопросы инновационного развития. — 2013. — № 1. — С. 42–45.
2. Висторобская Е.Н. Маркетинг персонала в системе маркетингового управления организацией [Текст] / Е.Н. Висторобская // Вестник белгородского университета потребительской кооперации. — 2012. — № 6. — С. 18–24.
3. Зеркалий Н.Г. Оценка эффективности внутреннего маркетинга через показатель удовлетворенности персонала [Текст] / Н.Г. Зеркалий // Маркетинговые коммуникации. — 2011. — № 7. — С. 25–32.
4. Ивашкевич Т.В. Этапы развития внутриорганизационного маркетинга [Текст] / Т.В. Ивашкевич // Вестник ОмГУ. — 2011. — № 2. — С. 226–231.
5. Макина А.М. Маркетинг персонала: новый подход в управлении [Текст] / А.М. Макина // Эволюция современной науки. — 2015. — № 3. — С. 64, 65.
6. Науразбаева Ю.В. Механизм реализации маркетинга персонала и оценка его эффективности [Текст] / Ю.В. Науразбаева // Менеджмент и маркетинг в различных сферах деятельности. — 2015. — № 8. — С. 223–230.
7. Нюренбергер Л.Б. Возможности использования дискурсного подхода в маркетинговых коммуникациях организации [Текст] / Л.Б. Нюренбергер, Э.Н. Климова // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. — 2011. — № 12(86). — С. 134–138.
8. Чащин В.В. Маркетинг персонала в организации [Текст] / В.В. Чащин // Российское предпринимательство. — 2013. — № 5. — С. 15–21.
9. Чернова И.С. Маркетинг персонала — основа функционирования организации [Текст] / И.С. Чернова // Фундаментальные и прикладные научные исследования. — 2015. — № 2. — С. 83–85.
10. Шмелева Т.Д. Совершенствование документационного обеспечения управления персоналом в коммерческой (торговой) организации [Текст] / Т.Д. Шмелева, М.Г. Масилова // Интерактивная наука. — 2016. — № 5. — С. 89–91.

References

1. Arkhipov A.E., Likhonov K.A., Sevriukov I.I.U. Innovatsionnye kommunikatsionnye resursy sovremennogo marketinga [Innovative communication resources of modern marketing]. *Narodnoe khoziaistvo. Voprosy innovatsionnogo razvitiia* [National economy. Questions of innovative development], 2013, l. 1, pp. 42–45. (in Russian)
2. Vistorobskaiia E.N. Marketing personala v sisteme marketingovogo upravleniia organizatsiei [Marketing of personnel in system of marketing management of the organization]. *Vestnik belgorodskogo universiteta potrebitelskoi kooperatsii* [The Bulletin of the Belgorod university of consumer cooperation], 2012, l. 6, pp. 18–24. (in Russian)
3. Zerkalii N.G. Otsenka effektivnosti vnutrennego marketinga cherez pokazatel' udovletvorennosti personala [An efficiency evaluation of internal marketing through an indicator of satisfaction of personnel]. *Marketingovye kommunikatsii* [Marketing communications], 2011, l. 7, pp. 25–32. (in Russian)
4. Ivashkevich T.V. Etapy razvitiia vnutriorganizatsionnogo marketinga [Stages of development of intra organizational marketing]. *Vestnik OmGU* [Messenger of OMGU]. 2011, l. 2, pp. 226–231. (in Russian)
5. Makina A.M. Marketing personala: novyy podkhod v upravlenii [Marketing of personnel: new approach in management]. *Evolutsiia sovremennoi nauki* [Evolution of modern science]. 2015, l. 3, pp. 64–65. (in Russian)
6. Naurazbaeva I.U.V. Mekhanizm realizatsii marketinga personala i otsenka ego effektivnosti [The Mechanism of implementation of marketing of personnel and assessment of its efficiency]. *Menedzhment i marketing v razlichnykh sferakh deiatelnosti* [Management and marketing in various fields of activity], 2015, l. 8, pp. 223–230. (in Russian)
7. Niurenberger L.B., Klimova E.N. Vozmozhnosti ispol'zovaniya diskursnogo podkhoda v marketingovykh kommunikatsiyakh organizatsii [Possibilities of use of diskursny approach in marketing communications of the organization]. *Vestnik Altaiskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta* [The Bulletin of the Altai state agricultural university]. 2011, l. 12(86), pp. 134–138. (in Russian)
8. Chashchin V.V. Marketing personala v organizatsii [Marketing of personnel in the organization]. *Rossiiskoe predprinimatelstvo* [The Russian entrepreneurship]. 2013, l. 5, pp. 15–21. (in Russian)
9. Chernova I.S. Marketing personala-osnova funktsionirovaniia organizatsii [Marketing of personnel basis of functioning of the organization]. *Fundamentalnye i prikladnye nauchnye issledovaniia* [Basic and applied scientific research], 2015, l. 2, pp. 83–85. (in Russian)
10. Shmeleva T.D., Masilova M.G. Sovershenstvovanie dokumentatsionnogo obespecheniia upravleniia personalom v kommercheskoy (torgovoy) organizatsii [Enhancement of documentary ensuring personnel management in the commercial (trade) organization]. *Interaktivnaia nauka* [Interactive science]. 2016, l. 5, pp. 89–91. (in Russian)