

УДК 331.1

## Маркетинг персонала: актуальные проблемы и практические приложения

**Чащин Владимир Владимирович**

Доктор экономических наук, ректор,  
Уральский институт фондового рынка,  
620100, Российская Федерация, Екатеринбург, ул. Сибирский тракт, 35;  
e-mail: iv3@uifr.ru

**Рожкова Марина Владимировна**

Кандидат экономических наук, проректор по учебной работе,  
Уральский институт фондового рынка,  
620100, Российская Федерация, Екатеринбург, ул. Сибирский тракт, 35;  
e-mail: iv3@uifr.ru

### Аннотация

В работе рассматриваются теоретические основания маркетинга персонала и их следствия в отношении возможностей практической реализации данной концепции. Сравниваются ресурсный подход к взаимодействию с персоналом, свойственный кадровому менеджменту и неоклассической экономической теории и метод структурных альтернатив, лежащий в основе неинституциональной теории. Констатируется, что персонал-маркетинговый подход в концептуальном смысле опирается именно на институционализм, что определяет и значимость вклада маркетинга персонала в транзакционную теорию фирмы. Анализируются примеры включения предприятиями маркетинга персонала в комплекс отношенческого маркетинга, оказывающего влияние на эффективность контрактных процессов. Кроме того, проводится анализ соотношения маркетинга персонала и внутриорганизационного маркетинга. В рамках дифференциации маркетинга персонала на внешний и внутренний проводится анализ взаимодействия управленческих стимулирующих и маркетинговых процессов в кадровой сфере. Выделяются адаптационный и структурный уровни внутреннего маркетинга персонала. Предлагается рассматривать внутренний маркетинг персонала как клиентоориентированное операционное звено, позволяющее скоординировать усилия и в рамках внутриорганизационного маркетинга, и в области управления персоналом. Рассматриваются концептуальные вариации методических и операциональных аспектов построения системы маркетинга персонала на предприятии.

**Для цитирования в научных исследованиях**

Чащин В.В., Рожкова М.В. Маркетинг персонала: актуальные проблемы и практические приложения // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2016. № 9. С. 262-271.

**Ключевые слова**

Внутриорганизационный маркетинг, ловушка функциональности, маркетинг персонала, отношенческий контракт, человеческий капитал.

**Введение**

В 80-х гг. прошлого века маркетинговая составляющая взаимоотношений с персоналом предприятий получила развитие в рамках двух подходов, обративших внимание, в духе Скандинавской школы маркетинга, в частности, исследований Х. Гренруса, на необходимость клиентоориентированности не только на рынках товаров и услуг, но и в сфере труда [Гренрус, 2012; Grönroos, 1978]. Речь идет о внутриорганизационном маркетинге, с одной стороны (Ф. Котлер; Л. Берри), и концепции маркетинга персонала, с другой стороны (Р. Вундерер; Г. Штрутц; Х.У. Шнайдер) [Вундерер, 1992; Котлер, Картаджайя, Янг, 2009; Berry, 1981; Strutz, 1993]. Оба направления претендовали на преодоление «ловушки функциональности», по выражению Ф. Котлера, т. е. на выход за рамки ресурсного подхода к пониманию работников как человеческого капитала [Котлер, Картаджайя, Янг, 2009].

При этом если внутриорганизационный маркетинг, опираясь на концепты маркетинга в сфере услуг, органично вписался в пространство маркетинга отношений, то маркетинг персонала вызывал и продолжает вызывать неоднозначные оценки. Так, нередко маркетинг персонала относят к элементам кадрового менеджмента. Например, А.Я. Кибанов и И.Д. Дуракова находят для маркетинга персонала место в учебном пособии «Управление персоналом», закрепляя за ним функции оптимального обеспечения фирмы трудом [Кибанов, Дуракова, 2009]. Придерживаются ресурсной гипотезы в отношении маркетинговой деятельности на рынках труда и Е.Л. Богданова, В.В. Томилов, Л.Н. Семеркова [Богданова, 1996; Томилов, Семеркова, 1997]. Суть свойственных маркетингу персонала подходов к отношенческим процессам в известной степени при этом теряется.

Таким образом, рассматривая маркетинг персонала как способ обеспечения эффективного трудового взаимодействия в рамках деятельности предприятия, привлечения и удержания клиентов-работников маркетинговыми средствами, целесообразно остановиться на двух проблемах в интерпретации данного исследовательского подхода. Во-первых, эксплицировать концептуальные основания, экономический смысл маркетинга персонала. Во-вторых, уточнить основы взаимоотношения маркетинга персонала и внутриорганизационного маркетинга.

## Маркетинг персонала: теория или практика?

На первый взгляд, вопрос может показаться безосновательным. Ведь маркетинг, как правило, ассоциируется с практикоориентированностью (что, конечно, не исключает развитой концептуальной базы маркетинговой деятельности). Однако современный маркетинг отношений настолько широко охватывает экономические процессы, что сами представители экономической теории признают пересечение исследовательских областей. В частности, О. Уильямсон счел необходимым провести анализ маркетингового способа организации долгосрочных партнерских связей и критически отозвался об операционной базе данной концепции [Сторчевой, 2013].

Позиция самого нобелевского лауреата хорошо известна и строится на контрактualистских основаниях [Уильямсон, 1996]. Рынок и фирма с этой точки зрения представляют собой институциональные альтернативы или формы соглашений, выбор которых зависит от ряда обстоятельств, характеризующих те или иные сделки. Соответственно, Уильямсон уходит при анализе трудовых соглашений от ресурсного или факторного подхода. Более того, грань между рынком и фирмой в его концепции в значительной степени стирается. Трудовой или отношенческий контракт становится способом редукции специфичности активов сделки и минимизации трансакционных издержек в определенных организационных условиях. Таким образом, и последствия возможного оппортунизма ограничиваются размерами человеческого капитала сотрудника.

Фактически Уильямсон описывает процессы фундаментальной трансформации, при которой конкуренция до заключения контракта сменяется в условиях специфических инвестиций неконкурентными отношениями после заключения контракта. Однако при формировании двухсторонней монополии в рамках трудовых отношений вновь актуальным становится вопрос выбора гарантирующих механизмов, поскольку, как признается сам Уильямсон, при наличии высокоспецифичного человеческого капитала собственность на физические активы не является решающей. Следовательно, функцию взаимных гарантий работника и работодателя начинает выполнять рынок труда в качестве постоянно присутствующего фона принятия решений. А отношенческий контракт оказывается особым случаем конкуренции, интенсивность которой зависит от характера паттерна рабочего места и конъюнктуры.

Так возникает парадокс: персонал и рабочее место должны быть универсальными для того, чтобы работали имплицитные гарантии рынка труда. Но в то же время отношенческий контракт предполагает взаимную специализацию и специфичность соглашения в качестве самого условия его существования. Это возрождает возможности оппортунистического поведения сторон сделки в двояком смысле. С одной стороны, актуальной становится вся проблематика теории оптимального контракта в отношении выбора форм стимулирования, обеспечения совместимости по стимулам на операционном уровне (по Уильямсону, в границах

фирмы мы вынуждены ослаблять стимулы в отношении персонала, порождая упомянутые выше риски развития функционального подхода к труду). С другой стороны, стратегически возможна борьба за перераспределение специфичности контрактных инвестиций и обладание потенциалом эффекта *hold up*.

Здесь особенно хорошо видна сила маркетингового подхода. В частности, в маркетинге персонала иной является сама идеология контрактных отношений. Причем это касается как подготовки соглашения *ex ante*, так и взаимодействия сторон *ex post*, т. е. на внешних и внутренних рынках труда. Речь идет о свойственном маркетингу повышении специфичности соглашения (в смысле увеличения квазиаренты контракта или повышения стоимости альтернативных сделок) с одновременным предоставлением гарантий рыночного сигнала.

В сфере трудовых отношений такой процесс напоминает модели теории эффективной заработной платы. Но в маркетинге персонала на место единственного фактора специфичности – *wage*-стимула – ставится весь комплекс рыночных коммуникаций. И главным условием устойчивости взаимодействия здесь является баланс специфичности или уникальности инвестиций и выгод сделки для обеих сторон. Человеческий капитал представляет собой способность приносить доход, облаченную в те или иные профессиональные формы. В случае рыночной деятельности в трудовых отношениях специфичность переносится на условия и способы активации такой способности.

Выступая на рынке труда – в отличие от традиционной точки зрения – с уникальным предложением, фирма не просто проводит факторизацию множества потенциальных клиентов по тем или иным характеристикам (сегментирование), но производит согласование своих стратегий со стратегиями персонала. Причем плохих или хороших стратегий в данном случае не существует, но есть стратегии релевантные и нерелевантные.

И в данном случае целесообразно указать на два особенных аспекта воспроизводства гарантий и механизма кооперации. Во-первых, потребление работником-клиентом паттерна трудовых отношений с фирмой приводит к капитализации ценности труда. В свою очередь фирма капитализирует средства, вкладываемые в маркетинговую работу: исследования, комплекс маркетинга, разработку бренда, сервисные процессы. Во-вторых, маркетинг персонала является инструментом реализации открытой рыночной политики в сфере труда. Ведь рынок труда в системе маркетинга персонала не «нависает» над участниками трудовых отношений как третейская гарантирующая инстанция, но, напротив, постоянно возобновляет свое присутствие в отношенческом контракте, поскольку маркетинговая дифференциация фирмы в этих обстоятельствах – не вынужденный шаг, а один из основных элементов рыночной политики.

Иными словами, отличаться можно лишь от кого-то, представлять уникальный продукт можно только на фоне иных предложений. Данная стратегия является рискованной, но действенной. В частности, по-иному здесь предстает решение известной проблемы интернализации экстерналий. Например, повышая квалификацию сотрудника, работодатель словно

заявляет: я произвожу эти специфические инвестиции, понимая, что располагаю лучшим способом активации обновленного человеческого капитала.

Закрытая же рыночная политика может приводить к преобладанию в трудовых отношениях властных, иерархических, ресурсных мотивов и, соответственно, породить известные проблемы, связанные с выбором между слабыми и сильными стимулами, а также патерналистские схемы организации работы.

Необходимо отметить, что маркетинг персонала сегодня – вполне сложившаяся рыночная практика. Это, например, хорошо видно на примере рыночной деятельности в трудовой сфере компании *McDonald's*. Предложение персоналу как клиентуре формируется фирмой просто, но с учетом особенностей целевых групп. В частности, перед студентами *McDonald's* позиционирует себя как начальный этап карьеры и предполагает особый порядок организации труда для персонала, склонного к повышенной текучке. А вот для работников, желающих работать полный день, но предпочитающих свободный график, фирмой предлагается ценность независимости, основанной на своеобразной системе зачетных единиц, позволяющих гибко набирать необходимые часы отработки.

Интересно строят предложение на рынке труда компании, практикующие сетевые продажи, например, *Oriflamme* и *Faberlic*. Торговые агенты компаний получают статус консультантов и, как правило, регистрируются в качестве индивидуальных предпринимателей. В маркетинговом смысле это представляется как возможность начать свой бизнес. В то же время компании могут, скажем, оптимизировать свою налоговую политику. С точки зрения теории Уильямсона, здесь мы формально имеем дело с гибридными соглашениями, устойчивость которых всегда под вопросом. Но при маркетинговом подходе уникальность институционально-производственного паттерна снижает стимулы к оппортунистической деятельности. Явные гарантии отходят на второй план, контракты становятся самореализуемыми. А ведь гибридные контракты в области труда в настоящее время используются все чаще, приближая отношенческие сделки к сфере своеобразных услуг (иллюстрация – сервис *Uber*). Маркетинг персонала здесь имеет особенное значение.

Акцентирование внимания на институциональных, структурных аспектах трудовых отношений в данном случае оправданно. Ведь в соответствии с позицией современной социальной психологии ценности или потребности человека обуславливают его действия лишь в вариативном пространстве норм, правил. Причем нормы здесь не просто ограничения, но механизмы реализации потребностей индивидов.

Таким образом, маркетинг персонала можно расценивать не только как самостоятельный научно-практический подход в рамках парадигмы маркетинга отношений, но и как часть теории фирмы, раскрывающая операционный уровень реализации соглашений в сфере труда. Стоит при этом подчеркнуть, что, как и в любых рыночных отношениях, в области взаимодействия с персоналом маркетинг присутствует всегда и у любого предприятия. Иное дело, что такая рыночная деятельность может проводиться неявно и не системно, а

значит, неэффективно. Ведь при реализации маркетинга персонала важно учитывать отраслевые аспекты деятельности, структуру бизнеса в отношении капиталов – или трудоемкости его производственных процессов, масштаб и форму собственности предприятия.

### **Внутренний маркетинг персонала и внутриорганизационный маркетинг: партнеры или конкуренты?**

Как ни странно, но в основе поставленного вопроса лежит еще одна дилемма: маркетинг персонала – маркетинг или менеджмент? Дело в том, что в системе маркетинга персонала выделяется внешний и внутренний маркетинг [Кибанов, Дуракова, 2008; Strutz, 1993]. Последний, соответственно, и затрагивает исследовательскую область, уверенно занимаемую внутриорганизационным маркетингом, причем отдельные операционные трактовки внутреннего маркетинга персонала одновременно действительно приближают его к кадровому менеджменту.

Вопрос отнесения той или иной концепции к маркетингу или менеджменту – далеко не праздный. Способы концептуализации и операционализации позитивных и нормативных элементов этих двух экономических наук действительно серьезно различаются. В частности, в случае с трудовыми отношениями речь идет об альтернативном понимании персонала либо как объекта управляющих воздействий, манипуляций с организационными и мотивационными аспектами контрактов (менеджмент), либо как клиентуры, своеобразных потребителей рыночного потенциала предприятия (маркетинг).

### **Заключение**

Несомненно, однако, что усилия и менеджеров, и маркетологов должны иметь скоординированные основания. Приведем характерный пример. Ж. Тироль отмечает, что многие менеджеры мирятся с оппортунизмом и низкой производительностью работников из-за сложностей формирования системы сильного стимулирования [Тироль, 1996]. Но, исходя из сказанного выше, очевидно, что организация сильных стимулов не сводится к техническому решению проблемы совместимости мотивационных паттернов агента и принципала, но неотделима от экспликации рыночных характеристик трудовых отношений. И здесь операционная область соприкосновения менеджмента и маркетинга просто необходима. Собственно, маркетинг персонала и может рассматриваться в качестве такой базы для работы менеджеров по персоналу, для определения стимулов и производства внутрифирменных сигналов.

С этой точки зрения можно указать на следующие способы трактовки внутреннего маркетинга персонала. Во-первых, внутренний маркетинг персонала может восприниматься в адаптационном смысле. Это связано с тем, что переход нового сотрудника из внешнего пространства рынка труда во внутреннее пространство фирмы не является автоматическим. Иными

словами, еще *до того*, как внутриорганизационный маркетинг вступает в свои права, клиент-работник должен получить доступ к активации выгоды трудового паттерна. Речь здесь идет о маркетинговой стороне процесса адаптации или инкорпорирования сотрудника.

Во-вторых, можно предложить и структурный подход к пониманию внутреннего маркетинга персонала. Данная точка зрения становится особенно актуальной в случае крупных предприятий, групп компаний, холдингов. Внутренние рынки труда в характерных для данной ситуации обстоятельствах настолько сложны, что даже традиционный процесс ротации нуждается в маркетинговой поддержке. И здесь внутренний маркетинг персонала действительно становится технологичной деятельностью, непосредственно увязанной с кадровым менеджментом.

Таким образом, с одной стороны, внутриорганизационный маркетинг и внутренний маркетинг персонала могут восприниматься как конкурирующие маркетинговые подходы, что является нормальным процессом научного поиска. С другой стороны, анализ показывает, что внутриорганизационный маркетинг уделяет большее внимание развитию потребительского опыта персонала (*CX*) – наследие маркетинга сферы услуг [Grönroos, 1981; Rafiq, Ahmed, 2000]. Операциональные же аспекты планирования рыночной политики трудовых отношений, и для внешних, и для внутренних рынков труда, остаются несколько в стороне от исследовательского внимания. В свою очередь внутренний маркетинг персонала является связующим звеном внешних и внутренних рынков труда, а также важным элементом динамики рыночной политики трудовых отношений и, соответственно, инструментом мониторинга эффективности маркетинга персонала в целом.

В этом отношении, в частности, стоит отметить, что внутренний маркетинг позволяет операционализировать рыночный подход к управлению персоналом на уровне хорошо известных инструментов. В качестве простого примера стоит привести коэффициент множественной ранговой корреляции (коэффициент конкордации Кендалла), позволяющий проводить гибкие и валидные исследования внутренних рынков труда с точки зрения объявленных экспертных (потребительских) предпочтений и по функциональным, и по структурным, и по иным релевантным параметрам работников-клиентов.

В рамках такой позиции внутренний маркетинг персонала и внутриорганизационный маркетинг могут рассматриваться в качестве взаимодополняющих элементов маркетинговой системы предприятия.

## Библиография

1. Богданова Е.Л. Маркетинговая концепция организации персонал-менеджмента и конкурентоспособной рабочей силы СПб.: СПбУЭФ, 1996. 96 с.
2. Вундерер Р. Маркетинг персонала – искусство создания благоприятных условий труда // Проблемы теории и практики управления. 1992. № 5. С. 112-115.

3. Гренрус Х. Маркетинг отношений в сфере услуг: маркетинг и поведение организации. 2012. URL: <http://www.webstarstudio.com/marketing/articles/art23.htm>
4. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Организация маркетинга персонала // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2008. № 11. С. 4-12.
5. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация. М.: Инфра-М, 2009. 301 с.
6. Котлер Ф., Картаджайя Х., Янг Д. Привлечение инвесторов: маркетинговый подход к поиску источников финансирования. М.: Альпина Паблишер, 2009. 194 с.
7. Сторчевой М. Теория фирмы и стратегический менеджмент // Вопросы экономики. 2013. № 1. С. 131-146.
8. Тироль Ж. Рынки и рыночная власть. Теория организации промышленности. М.: Экономическая школа, 1996. 745 с.
9. Томилов В.В., Семеркова Л.Н. Маркетинг рабочей силы. СПб.: СПГУЭиФ, 1997. 184 с.
10. Уильямсон О.И. Экономические институты капитализма: фирмы, рынки, «отношенческая» контрактация. СПб.: Лениздат; CEV Press, 1996. 702 с.
11. Berry L.L. The Employer as Customer // Journal of Retailing. 1981. № 3 (March). P. 33-40.
12. Strutz H. Handbuch Personalmarketing. Wiesbaden: Gabler, 1993. 799 p.
13. Grönroos C. A Service-Oriented Approach to Marketing of Services // European Journal of Marketing. 1978. № 12. P. 588-601.
14. Grönroos C. Internal Marketing – An Integral Part of Marketing Theory. Marketing of Services, Chicago, II. American Marketing Association. 1981. P. 236-238.
15. Rafiq M., Ahmed P.K. Advances in The Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension // Journal of Service Marketing. 2000. Vol. 14. № 6. P. 114-131.

## **Marketing staff: actual problems and practical applications**

**Vladimir V. Chashchin**

Doctor of Economics, rector,  
Ural Institute of Stock Market,  
620100, 35 Sibirskii trakt st., Ekaterinburg, Russian Federation;  
e-mail: [iv3@uifr.ru](mailto:iv3@uifr.ru)

**Marina V. Rozhkova**

PhD in Economics, Vice-Rector on Educational Work,  
Ural Institute of Stock Market,



620100, 35 Sibirskii trakt st., Ekaterinburg,  
Russian Federation;  
e-mail: iv3@uifr.ru

### **Abstract**

The article discusses the theoretical foundation of marketing staff and their investigation concerning possibilities of practical implementation of this concept. The authors compare the resource-based approach to the interaction with the staff, characteristic of human resource management and neoclassical economic theory, and method of structural alternatives, underlying in the base of neoinstitutional theory. The personal-marketing approach conceptually relies on institutionalism that determines the importance of the marketing personnel contribution in the firm's transactional theory. The authors analyze examples of enable marketing staff to the complex relational marketing that influence the effectiveness of contract processes. In addition, the analysis of the ratio of personnel marketing and internal marketing is given. In the framework of differentiation of the marketing staff on external and internal, the article analyses the interaction between managerial incentive and marketing processes in the personnel area. The authors highlight the adaptation and structural levels of internal personnel marketing. They propose to consider internal marketing staff as a customer-oriented operating link, which allows to coordinate efforts within both in-house marketing, and management personnel. The authors examine conceptual variations of methodological and operational aspects of building of the marketing staff system at an enterprise.

### **For citation**

Chashchin V.V., Rozhkova M.V. (2016) Marketing personala: aktual'nye problemy i prakticheskie prilozheniya [Marketing staff: actual problems and practical applications]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 9, pp. 262-271.

### **Keywords**

In-house marketing, trap of functionality, marketing staff, psychological contract, human capital.

### **References**

1. Berry L.L. (1981) The employer as customer. *Journal of Retailing*, 3 (March), pp. 33-40.
2. Bogdanova E.L. (1996) Marketingovaya kontseptsiya organizatsii personal-menedzhmenta i konkurentosposobnoi rabochei sily [The marketing concept of the organization staff-management and competitive workforce]. Saint Petersburg: Saint Petersburg State University of Economics and Finance.

3. Grenrus Kh. *Marketing otnoshenii v sfere uslug: marketing i povedenie organizatsii* [Relationship marketing in services: the marketing and organization behavior] (2012). Available at: <http://www.webstarstudio.com/marketing/articles/art23.htm> [Accessed 07/05/16].
4. Grönroos C.A. (1978) Service-oriented approach to marketing of services. *European journal of marketing*, 12, pp. 588-601.
5. Grönroos C. (1981) *Internal marketing – an integral part of marketing theory. Marketing of services*. Chicago: American Marketing Association, pp. 236-238.
6. Kibanov A.Ya., Durakova I.B. (2008) Organizatsiya marketinga personala [Organization of the marketing staff]. *Kadrovik. Kadrovyyi menedzhment* [Personnel officer. Personnel management], 11, pp. 4-12.
7. Kibanov A.Ya., Durakova I.B. (2009) *Upravlenie personalom organizatsii: strategiya, marketing, internatsionalizatsiya* [Management organization: strategy, marketing, internationalization]. Moscow: Infra-M Publ.
8. Philip Kotler, Hermawan Kartajaya, S. David Young (2004) *Attracting investors: a marketing approach to finding funds for your business*. John Wiley & Sons (Russ. ed.: Kotler F., Kartadzhaiya Kh., Yang D (2009) Privlechenie investorov: marketingovyyi podkhod k poisku istochnikov finansirovaniya. Moscow: Al'pina Publisher Publ.
9. Rafiq M., Ahmed P.K. (2000) Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of service marketing*, 6 (14), pp. 114-131.
10. Storchevoi M. (2013) Teoriya firmy i strategicheskii menedzhment [Theory of the firm and strategic management]. *Voprosy ekonomiki* [Economic Issues], 1, pp. 131-146.
11. Strutz H. (1993) *Handbuch Personalmarketing*. Wiesbaden: Gabler.
12. Tirol' Zh. (1996) *Rynki i rynochnaya vlast'. Teoriya organizatsii promyshlennosti* [Markets and market power: the theory of industrial organization]. Moscow: Ekonomicheskaya shkola Publ.
13. Tomilov V.V., Semerkova L.N. (1997) *Marketing rabochei sily* [Marketing of Workforce]. Saint Petersburg: Saint-Petersburg State University of Economics.
14. Vunderer R. (1992) Marketing personala – iskusstvo sozdaniya blagopriyatnykh uslovii truda [Marketing staff – the art of creating favourable working conditions]. *Problemy teorii i praktiki upravleniya* [Problems of the theory and practice of management], 5, pp. 112-115.
15. Williamson, Oliver E. (1985) *The economic institutions of capitalism. Firms, markets, relational contracting*. New York: The Free Press. (Russ. ed.: Uil'yamson O.I. (1996) Ekonomicheskie instituty kapitalizma: firmy, rynki, "otnoshencheskaya" kontraktatsiya. Saint Petersburg: Lenizdat; CEV Press Publ.