

УДК 33

## Маркетинг персонала в системе отношений на рынке труда

**Рожкова Марина Владимировна**

Кандидат экономических наук,  
доцент,

Уральский институт фондового рынка,  
6200100, Российская Федерация, Екатеринбург, Сибирский тракт, 35;  
e-mail:rector@uifr.ru

### Аннотация

В статье раскрываются теоретические основания и сущность маркетинга персонала как особого подхода к управлению экономическими процессами, складывающимися в рамках трудовых отношений. Показано, каким образом маркетинг персонала может влиять на хозяйственную жизнь фирмы: используя маркетинговые инструменты, предприятия могут значительно повысить эффективность своих усилий по привлечению инвестиций в форме человеческого капитала. В данном аспекте речь идет о фокусировании на наиболее подходящих источниках трудовых ресурсов, об адаптации предложения на рынке труда, на формировании доказательств того, что предприятие способно выполнить обещания. Определены функции и задачи в воспроизводстве трудового взаимодействия маркетинга персонала и внутриорганизационного маркетинга. Маркетинг персонала как деятельность на многоуровневом рынке труда представлен в виде неотъемлемого дополнения внутреннего маркетинга как стратегического подхода к интеграции маркетинговой деятельности предприятия в целом.

### Для цитирования в научных исследованиях

Рожкова М.В. Маркетинг персонала в системе отношений на рынке труда // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2018. Том 8. № 11А. С. 166-172.

### Ключевые слова

Внутриорганизационный маркетинг, маркетинг персонала, человеческий капитал.

## Введение

Опираясь в теоретическом отношении на положения системной экономики в форме инвестиционной парадигмы, реализованной в теории человеческого капитала, маркетинг персонала способен по-новому организовать взаимодействие агентов на рынке труда, что позволяет решать практические задачи, формируемые процессами современной экономики – уникальность, инновационность, клиентоориентированность процессов [Чащин, 2011].

## Основная часть

Используя маркетинговые инструменты, предприятия могут значительно повысить эффективность своих усилий по привлечению инвестиций в форме человеческого капитала. В данном аспекте речь идет о фокусировании на наиболее подходящих источниках трудовых ресурсов, об адаптации предложения на рынке труда, на формировании доказательств того, что предприятие способно выполнить обещания. Особенно важной правильной маркетинговая стратегия вкупе с правильной маркетинговой тактикой становится для инновационного предприятия.

Соответственно, описанный выше подход требует реализации в русле непосредственно маркетинговой парадигмы. Иными словами, здесь используются возможности формирования системы маркетинга персонала на рынке труда. Однако при этом в первую очередь необходимо понимать, с какими сложившимися к настоящему времени отношениями, характеристиками процессов, условиями их равновесия и динамики с учетом всего социального контекста сталкиваются субъекты, действующие на рынке труда.

По мнению некоторых исследователей, «неопределенность соглашений на рынках труда – особенно в рамках инвестиционной парадигмы (теория человеческого капитала) – более значительна, чем при сделках «обычных», например, товарных, где объект обмена, как правило, предлагается в готовом виде, способы и эффекты его потребления известны, цена установлена. В трудовой сделке практически все эти условия оказываются недействительными. Предмет трудового соглашения только предполагается создать, характеристики этого предмета находятся в области неопределенности, действительная стоимость сделки неясна» [Попкова, Чащин, 2012].

Таким образом, можно сказать, что инвестиционная сделка по поводу трудового контракта является маркетинговой, поскольку главенствует здесь не точная информация об условиях и качествах, а интенциональность цели, отделенной от процесса реализации сделки и стоящей вне соглашения. Т.е. главенствует то, что еще будет, что нужно еще совместно спроектировать, создать, и при этом созданное будет неопределенным в практическом смысле до самого последнего момента. Это решение расположено между неопределенностью когнитивно-операциональной и неопределенностью поведенческой.

Соответственно, ключевой характеристикой в данном случае является необходимость долгосрочного сотрудничества сторон для реализации потенциала заключенной сделки. Стороны соглашения если и являются здесь конкурентами (что отмечал еще А. Смит), то, скорее, в буквальном смысле латинского термина «competitio» – «соискание». Преследуя, конечно, свои цели и выгоды, стороны трудовой сделки заинтересованы в том, чтобы совместными усилиями создать то или иное явление в бизнес-пространстве. При этом синергетическая природа трудового взаимодействия накладывает на стороны особые условия взаимодействия.

Маркетинговая деятельность на рынке труда, при таком подходе становится вариационной составляющей операций предприятия на соответствующих рынках, сохранением их сущности в условиях отклонения внешних и внутренних обстоятельств от предполагаемых и прогнозируемых значений, следствием и действием фундаментальной неопределенности (отнюдь не являющейся только погрешностью в рациональности агентов) [Вундерер, 1992; Грэнрус, 2012].

Стремясь обеспечить (вос)производство трудовых процессов с участием высокомотивированных, высокопроизводительных работников как клиентов, предприятия повышают привлекательность труда в рамках своих границ и реализуют соответствующую маркетинговую политику (область действия маркетинга персонала). Существенным здесь является тот факт, что интенсификация маркетинговой деятельности, постулирующей ориентацию на запросы потребителя (контрагента), оказывает влияние и на противоположную сторону взаимодействия, - как на рынке товаров, так и на рынке труда [Кибанов, Дуракова; 2009, Томилов, Семеркова, 1997].

Здесь целесообразно вновь вспомнить, что главный принцип маркетинга – ориентация на потребителя и его потребности, их максимальное удовлетворение. Кроме того, функции маркетинга заключаются в исследовании и формировании специфическими средствами организационно-экономических условий осуществления воспроизводственных процессов, обеспечении их непрерывности, снижения издержек (в том числе транзакционных), обеспечения эффективности рыночной деятельности, достаточной для развития предприятия.

Соответственно, важным является определение маркетинга персонала как маркетинговой деятельности на рынке труда, маркетингового подхода к привлечению персонала именно с этих позиций, что позволит, с одной стороны, избежать распространенной экстраполяции процессов персонал-маркетинга в область кадрового менеджмента, с другой - полнее эксплицировать отношения маркетинга персонала и внутреннего маркетинга, то есть указать особенное место маркетинга персонала в современных рыночных отношениях. Таким образом, целесообразно с учетом изложенного выше провести как анализ взаимодействия внутреннего маркетинга и маркетинга персонала, так и соответствующую дефинитивную работу.

Приведем некоторые подходы к определению внутриорганизационного (внутреннего) маркетинга. Л. Берри: «Внутренний маркетинг – это развитие, мотивация и удержание квалифицированного персонала предлагаемой работой, удовлетворяющей их потребности. Внутренний маркетинг – это философия отношения к работнику как клиенту» [Berry, 1981]. Х. Гренрус: «Идея внутреннего маркетинга заключается в том, что сотрудники быть мотивированы на осмысленное обслуживание клиентов, клиентоориентированность ... с помощью применения маркетингового подхода к внутриорганизационному рынку труда» [Grönroos, 1981]. М. Рафик и П. Ахмед: «Внутренний маркетинг – планомерные действия по преодолению сопротивления персонала изменениям, интеграция сотрудников в целях эффективной реализации корпоративных стратегий» [Rafiq, Ahmed, 2000].

Таким образом, сложившееся понимание внутреннего маркетинга можно трактовать и как систему взаимоотношения организации с персоналом, и как внутрифирменную философию рыночной ориентации, и как способ реализации стратегии предприятия. При этом в первом (наиболее интересующем нас) случае в основу понимания внутреннего маркетинга кладется корреляция между качеством производства продукции, оказания услуги (удовлетворенности внешних клиентов) и качеством работы внутренних клиентов, последнее обстоятельство также ставится в зависимость от удовлетворенности

работников-клиентов [Grönroos, 1978]. Если представить данные тезисы в виде своеобразной энтимемы, можно заметить, что при таком подходе удовлетворенность клиентов предприятия на рынке основной продукции есть функция от удовлетворенности сотрудников предприятия как внутренних клиентов. Соответственно, маркетинговая деятельность предприятия включает в себя в качестве неотъемлемого звена маркетинговый подход в отношении персонала.

Как можно заметить, концепция внутреннего маркетинга в упомянутом смысле прежде всего концентрирует внимание на внутренней среде предприятия, лишь косвенно, через формирование клиентоориентированности персонала, учитывая внешнюю среду фирмы. Уже один этот факт позволяет говорить о возможности дополнения внутреннего маркетинга с точки зрения маркетинга отношений как процесса создания, поддержания и расширения прочных взаимовыгодных отношений с теми или иными группами клиентов. Действительно, предприятие действует в рамках социальных сетей не только на внутреннем, но и на внешнем рынке труда, решая стратегические задачи установления взаимодействия с клиентской группой персонала. Потенциальные работники-клиенты предприятия в свою очередь находятся в определенных отношениях и с рынком основной продукции предприятия. Кроме того, работник как внутренний клиент предприятия всегда одновременно является и агентом на внешнем рынке труда, оценивая и моделируя альтернативные трудовые сделки.

Однако более существенным, на наш взгляд, является следующий не столько очевидный, но, пожалуй, решающий для реализации маркетинговых подходов в отношении персонала факт. Дело в том, что приведенные выше определения внутреннего маркетинга (без учета возможностей маркетинга персонала) сохраняют опасность возврата к «факторному» подходу, то есть к чисто функциональным моделям. Можно даже говорить о своеобразной «маркетинговой» производственной функции:

$$\text{Маркетинг товаров} = f(\text{внутренний маркетинг})$$

Таким образом, мы по существу приходим к локальным способам определения маркетинговых подходов к рынку труда: философским либо инструментальным (функциональным). Однако реальное изменение концепции деятельности предприятия на рынках факторов производства возможно лишь при реализации рыночного подхода как такового к рынку труда в целом, где будут выделяться два специфических сегмента: внешний и внутренний рынки труда.

Маркетинг персонала как деятельность на многоуровневом рынке труда выступает здесь неотъемлемым дополнением внутреннего маркетинга как стратегического подхода к интеграции маркетинговой деятельности предприятия в целом.

Следует подчеркнуть те особенности маркетинга персонала, что затрудняют его восприятие в качестве именно самостоятельной маркетинговой деятельности. «Поскольку деятельность на рынке труда традиционно рассматривается как процесс привлечения предприятием рабочей силы - фактора производства, именно фирма воспринимается в качестве клиента на этом рынке, то есть агента, для которого в первую очередь важны характеристики приобретаемого блага (трудовых ресурсов). Трансформация концепции деятельности на рынках факторах производства с точки зрения маркетингового подхода означает и смену позиций: от производственной, стоимостной точки зрения – к клиентоориентированности.» [Попкова, Чащин, 2012].

Такое положение дел, воспринимаемое как противоречие (кажущееся), действительно может вызвать множество вопросов. Вместо того, чтобы покупать ресурс, максимизируя свою

выгоду на рынке факторов производства и надеясь получить максимальную отдачу от ресурса в производственной деятельности, предприятие стремится понять и максимально удовлетворить потребности потенциальных и действующих сотрудников как клиентов на внешнем и внутреннем рынке труда.

Здесь и возникает опасность подмены маркетинговых концепций тезисами кадрового менеджмента: маркетинг персонала часто определяется как создание и функционирование на предприятии эффективной системы регулирования занятости с учетом прогнозирования изменения конъюнктуры рынка труда или как деятельность, направленная на удовлетворение потребностей организации путем формирования, стимулирования, координирования и интегрирования персонала в рамках реализации стратегических и тактических решений организации.

При этом не берется во внимание еще и тот факт, что «актуальный платежеспособный спрос на рынке труда работников как клиентов принципиально отличается от реалий товарных рынков. Ведь и предлагаемое организацией работнику благо, и «оплата» работником этого блага носят инвестиционный (процессный и системный) характер и предполагают взаимодействие в ходе реализации сделки. Именно здесь и возникает необходимость оценки потребностей работника как клиента, оценка его удовлетворенности, поскольку от этого напрямую будет зависеть само качество инвестирования, то есть результаты реализации трудовой сделки, а значит, и результаты деятельности предприятия» [Попкова, Чащин, 2012].

Стоит также сказать, что сам термин «рынок труда» с точки зрения маркетинговых подходов сегодня становится внутренне противоречивым, то есть требует как минимум новой интерпретации. Традиционное значение данного термина сложилось в эпоху становления рыночной экономики, в частности, в трудах А. Смита, и отвечало стремлению переживающего трансформацию, переход от средневековых способов хозяйствования общества подчеркнуть тотальность товарных отношений при личной свободе экономических агентов. Уже на поздней стадии классического периода политэкономии была осознана неполнота такого подхода, тем не менее, понимание человеческих ресурсов как товара закрепилось в неоклассических моделях рынка труда.

Маркетинговая точка зрения может позволить интерпретировать трудовые процессы иначе: рынок труда целесообразно здесь определить как совокупность маркетинговых отношений по поводу обмена возможности трудовой деятельности (как удовлетворения потребности работников-клиентов в труде) на реализационный потенциал такой деятельности со стороны предъявляющего спрос потенциального сотрудника.

«Маркетинг персонала позволяет идентифицировать потенциальных и актуальных работников-клиентов, а также выходить к ним с релевантным предложением, позиционировать себя как привлекательный объект инвестиций в форме человеческого капитала, обеспечить совпадение рыночной аргументации предприятия с целями, потребностями и критериями тех или иных работников, используя и рациональные, и эмоциональные способы коммуникации» [Попкова, Чащин, 2012]. Иными словами, маркетинговый подход позволяет компании найти наиболее подходящих работников, получить их поддержку и удержать их, трансформировав во внутренних клиентов уже в рамках внутриорганизационного маркетинга.

## Выводы

Все вышесказанное в качестве концептуальной основы позволяет определить систему специфических элементов маркетинга персонала на рынке труда, в том числе комплекс

маркетинга как механизм интеграции предложения продукта и доступа работника-клиента к специфическому продукту на рынках труда.

### Библиография

1. Вундерер, Р. Маркетинг персонала - искусство создания благоприятных условий труда // Проблемы теории и практики управления. № 5. 1992. С. 112-115.
2. Грэнрус, Х. Маркетинг отношений в сфере услуг: маркетинг и поведение организации [Электронный ресурс] / Х. Грэнрус. – 2012. – Режим доступа: <http://www.webstarstudio.com/marketing/articles/art23.htm>
3. Кибанов, А.Я., Дуракова, И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация. М.: Инфра-М, 2009. 301 с.
4. Томилов, В.В., Семеркова, Л.Н. Маркетинг рабочей силы. СПб.: Изд-во СПГУЭиФ, 1997. 184 с.
5. Попкова, Е.Г., Чашин, В.В. Маркетинг персонала как инструмент повышения эффективности маркетинговой деятельности организации. М.: РИТМ, 2012. 320 с.
6. Чашин, В.В. Трудовые отношения как инвестиционный процесс // Вестник Тамбовского университета. Сер. Гуманитарные науки — Вып. 12-1 (104). Тамбов, 2011. С. 39-42.
7. Berry, L.L. The Employer as Customer // Journal of Retailing. No 3 (March). 1981. P. 33-40.
8. Grönroos, C. A Service-Oriented Approach to Marketing of Services // European Journal of Marketing. No 12. 1978. PP. 588-601.
9. Grönroos, C. Internal Marketing – An Integral Part of Marketing Theory / Donnelly, J.H. and George, W.R. (Eds.), Marketing of Services, Chicago, Ill. – American Marketing Association. 1981. P. 236-238.
10. Rafiq, M., Ahmed, P.K. Advances in The Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension // Journal of Service Marketing. Vol. 14. No 6. 2000. PP. 114-131.

### Marketing staff in the labor market system

**Marina V. Rozhkova**

PhD in Economics, Associate Professor,  
Ural Institute of Stock Market,  
6200100, 35, Sibirskii trakt, Ekaterinburg, Russian Federation;  
e-mail: rector@uifr.ru

### Abstract

The article reveals the theoretical foundations and essence of personnel marketing as a special approach to the management of economic processes taking shape in the framework of labor relations. It is shown how personnel marketing can influence the economic life of a company: using marketing tools, enterprises can significantly increase the effectiveness of their efforts to attract investment in the form of human capital. In this aspect, we are talking about focusing on the most appropriate sources of labor resources, on adapting supply to the labor market, on forming evidence that an enterprise can fulfill its promises. The functions and tasks in the reproduction of labor interaction of marketing personnel and intra-organizational marketing are defined. Personnel marketing as an activity in a multilevel labor market is presented as an integral complement to internal marketing as a strategic approach to integrating the marketing activities of the enterprise.

### For citation

Rozhkova M.V. (2018) Marketing personala v sisteme otnosheniy na rynke truda [Marketing staff in the labor market system]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 8 (11A), pp. 166-172.

**Keywords**

Intra-organizational marketing, personnel marketing, human capital, labor market.

**References**

1. Wunderer, R. (1992) Personnel marketing. the art of creating favorable working conditions . Problems of management theory and practice. No. 5. pp. 112-115.
2. Grenrus, H. (2012) Marketing of relations in the service sector: marketing and organization behavior <http://www.webstarstudio.com/marketing/articles/art23.htm>
3. Kibanov, A.Y., Durakova, I.B. (2009) Human resource management organization: strategy, marketing, internationalization. M . Infra.M, 301 p.
4. Tomilov, V.V., Semerkov, L.N. (1997) Labor Marketing. SPb Publishing house of SPGUEIF, 184 p.
5. Popkova, E.G., Chashchin, V.V. (2012) Marketing staff as a tool to improve the effectiveness of the marketing activities of the organization. M. RHYTHM 320 p.
6. Chashchin, V.V. (2011) Labor relations as an investment process . Bulletin of the Tambov University. Ser. Humanities Vol. 12.1 (104). Tambov, p. 39.42.
7. Berry, L.L. (1981) The Employer as Customer. Journal of Retailing. No 3 (March). p. 33.40.
8. Grönroos, C.A. (1978) Service.Oriented Approach to Marketing of Services . European Journal of Marketing. No 12. PP. 588-601.
9. Grönroos, C. (1981) Internal Marketing . An Integral Part of Marketing Theory / Donnelly, J.H. and George, W.R. (Eds.), Marketing of Services, Chicago, IL . American Marketing Association. P. 236-238.
10. Rafiq, M., Ahmed, P.K. (2000) Advances in The Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension . Journal of Service Marketing. Vol. 14. No 6. PP. 114-131.