

## МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛА КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

**Валишин Евгений Николаевич**  
К.псх.н., доцент, Финансовый  
университет при Правительстве РФ,  
Москва

### MARKETING OF PERSONNEL AS A METHOD OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN MODERN CONDITIONS

*E. Valishin*

#### Annotation

The article deals with the gradual improvement of social welfare as a strategic task of reforms carried out in this country. Decent pension provision for the citizens remains one of the key concerns. Now, when the number of retirees is growing every year and the number of working population is decreasing, pension provision assurance and improvement should be the basis for building the pension system in Russia, it should be able to adapt to the current economic factors and consider foreign practices. The authors of the article give a detailed analysis of foreign practices of pension systems implementation; the article presents the opportunities and special aspects of motivational resources activation in the process of pension plans development.

**Keywords:** economically active population; pension system; management; motivational resources; pension plans.

#### Аннотация

Рассматриваются особенности управления персоналом организации в современных условиях, когда происходят глобальные социально-экономические изменения во внешней среде организаций, человеческие ресурсы компании должны быть источником стратегического конкурентного преимущества. В связи с этим требуется искать новые возможности к управлению такого рода ресурсами. Рассматриваются возможности маркетинга персонала (маркетингового подхода) по принятию решений к персоналу организации в области мотивации и стимулирования, формирования единых ценностей у работников организации, отношения к ним как внутренним клиентам внутриорганизационного рынка работников, а также условия, при которых внутренний маркетинг персонала может служить эффективности формирования, использования и развития персонала организации. Рассматриваются перспективы дальнейших исследований.

#### Ключевые слова:

Управление человеческими ресурсами, персонал организации, маркетинг персонала, ценности, мотивирование и развитие персонала.

**И**зменение традиционных основ социально-трудовых отношений в современных условиях глобализации стимулирует организации, заинтересованные в повышении своей конкурентоспособности на рынке, менять взаимоотношения с персоналом как внутри организации, так и на рынке труда. Ценным активом 21 века являются работники интеллектуального труда и их результативность. Это потребует менеджмента, акцентированного на производительность именно данной категории работников. Целью является формирование и развитие компетенций каждого сотрудника, позволяющие демонстрировать эффективность и результативность в работе. В современных условиях успех организаций в большей степени определяется их конкурентным превосходством в достижении более высокой результативности сотрудников интеллектуального труда. Умение организации подбирать, адаптировать, инвестировать в человеческий капитал – фундаментальное условие в 21 в. [4]. Особенностью 21 века являются глобальные социально-экономические изменения. Это требует переоценки подходов к управлению человеческими ресурсами ор-

ганизации и выбора стратегии управления ими в соответствии с особенностями внешней и внутренней среды организации.

Важнейшим элементом обеспечения продуктивности и прибыльности организации являются люди. Именно люди приводят организацию к успеху. Чтобы быть эффективной и конкурентоспособной, организации требуется поддержка всех ее работников, понимание ими своей роли в получении прибыли и продуктивности организации. В современных условиях менеджменту организации необходимо эффективно управлять ключевыми ресурсами – работниками организации. Какую стратегию управления человеческими ресурсами необходимо выбрать? Факторы "люди", "продуктивность" и "прибыль" должны быть взаимосвязаны со стратегиями индивидуальной деятельности, эффективного взаимодействия и продуктивной интеграции. Эффективный менеджер – это тот, кто видит взаимосвязь между двумя основными направлениями – прибылью, с одной стороны, и индивидуальной деятельностью работника, с другой.

Современная конкурентная среда требует проектирования в организациях современных рабочих мест или модернизацию уже имеющихся. При этом должны пересматриваться требования к персоналу, его готовности к результативной и эффективной деятельности. Чем более объективно и тщательно разработаны требования и ясно сформулирован круг задач, тем выше вероятность отобрать и нанять нужного работника, а также обучать и развивать уже работающий персонал для выполнения новых организационных задач.

*Так на использование метода вовлечения работающих в организацию труда могут влиять следующие факторы:*

- ◆ Возросшая современная конкуренция. Руководители обязаны реагировать на данное условие. Чтобы достичь успеха, необходимы современная стратегия производства и эффективная организационная культура, способствующая максимальной активности персонала организации.

- ◆ Появление компьютеризованных технологий. Такие технологии требуют новых компетенций у работников, изменений в процессе производства, проектирования труда и методах управления.

- ◆ Переоценка ценностей работниками. Это характерно для современных работников. В дополнение к традиционным ценностям работники нового типа хотят участвовать в принятии решений, чтобы оказывать непосредственное влияние на свою профессиональную деятельность. Для работников умственного труда большое значение имеет профессиональное и личностное самовыражение посредством работы, гармонизация профессионального и личного пространств.

Принятие решений является важной частью управленческой деятельности, сознательным выбором из различных вариантов (альтернатив) именно того, который приведет к нужному результату. Это сложный процесс начинающийся от признания необходимости решения (признание и формулирование проблемы; определение критериев успешного решения ее), затем выработка решения (разработка альтернатив, их оценка и выбор) и выполнение решения (организация, анализ и контроль выполнения, обратная связь и коррекция процесса реализации). Анализ и выработка решения тесно связаны между собой и дополняют друг друга. Они во многом предопределяют результативность управленческой деятельности. Всесторонний анализ сильных и слабых сторон управляемого объекта (индивид, группа, организация), т.е. его реальных возможностей, оценка их использования – это изначальная позиция выработки эффективного управленческого решения.

Иначе говоря, от обоснованности и полноты анализа зависят направленность, характер и масштаб конкретных действий и соответственно конечные результаты. Важно правильно и достаточно полно проанализировать

внешнюю и внутреннюю среду организации с точки зрения человеческих ресурсов, выявить возможные изменения в будущем.

Эффективное управление человеческих ресурсов является важным фактором повышения конкурентоспособности организации. Необходимо добиваться управления, когда работники организации имеют "предпринимательское видение" т.е. ориентированы как на достижение личных целей, так и на успех организации в целом. В условиях формирования информационного общества социально-трудовые отношения требуют новых способов реализации, в том числе адекватного реагирования на потребности сотрудников, как клиентов организации, что приводит к усложнению взаимодействия субъектов рыночной деятельности.

Концепция маркетинга персонала (маркетинговый подход) рассматривает организацию как рынок, где сотрудники имеют внутренних поставщиков и потребителей результатов профессиональной деятельности, которую они выполняют.

*Персонал-маркетинговый подход предполагает:*

- ◆ все структуры и действия организации рассматриваются и оцениваются исходя из того, как они повлияют на его позицию на внешнем и внутреннем рынке персонала;

- ◆ организация активно и позитивно позиционирует себя на рынке труда;

- ◆ реализуется подбор, отбор и адаптация эффективных сотрудников.

Рассмотрим маркетинг персонала как инструмент повышения согласованного интереса субъектов взаимодействия на рынке труда.

Основной задачей маркетинга персонала исследователями указывается создание положительного образа организации как работодателя, с целью обеспечения своей деятельности человеческими ресурсами в оптимальном количестве и необходимого качества.

Это достаточно новый подход организации к созданию своего привлекательного имиджа на внутреннем и внешнем рынках труда. Отметим основные факторы, способствующие маркетингу персонала: переоценка ценностей, демографические факторы, современный тип рабочего места, односторонний подход к профессиональной ориентации, нехватка высококвалифицированных специалистов и руководителей. Маркетинг персонала предполагает, что организация в сотрудниках видит клиентов, которых следует мотивировать и содействовать их развитию в профессиональном плане. Немецкий ученый Г. Штруцц считает, что смысл маркетинга персонала должен сводиться к следующему: каждый работник должен быть настолько хорош, чтобы в любой момент он мог по-

кинуть организацию и победить в любом конкурсе на новое место, но не совершает это, не покидает своей организации, поскольку его удерживают такие условия труда, как производственный климат, возможности развития, оплата труда [6].

Маркетинговый подход позволяет определить параметры необходимых работников – клиентов, структуру инвестиций в человеческий капитал, обеспечить согласование целей рыночной деятельности организации с потребностями сотрудников. Таким образом, он позволяет организации выявить возможных потенциальных работников–клиентов, нанимать их, адаптировать до статуса внутренних клиентов, что позволяет обеспечить, тем самым, эффективность и результативность при реализации внутреннего маркетинга организации. Исследовательские и аналитические возможности маркетинга персонала могут быть эффективно использованы на внешнем и внутреннем рынках труда.

На внешнем рынке труда реализуется соответствующий внешнему маркетингу персонала подход и инструментарий. Задачей является "внешнее позиционирование организации", т.е. передача возможным кандидатам на рабочие места позитивного настроения на организацию и обеспечение ее профессионально компетентными сотрудниками. Задача внешнего маркетинга персонала – осуществление продажи, то есть превращение работника–клиента на внешнем рынке труда в сотрудника–клиента на внутреннем рынке труда.

Целью внутреннего маркетинга персонала являются сотрудники данной организации, и предполагается формирование релевантных факторов привлекательности организации как места работы: перечень профессиональных задач; возможности для обучения и карьерного роста; особенности организационной культуры; социально–трудовые отношения; система мотивирования и стимулирования сотрудников. Одной из задач, стоящих на внутреннем рынке труда, является оптимизация системы мотивирования и стимулирования, а также условий профессиональной деятельности так, чтобы рабочие места в организации были конкурентоспособными; чтобы сотрудник продолжал эффективно работать, участвовал в решении организационных задач, связывал свое развитие с организацией.

Повышение качества трудовой деятельности, удовлетворенности работников трудом, реализация программ и методов повышения качества трудовой жизни. Качество можно повысить, изменив определенные организационные параметры, влияющие на сотрудников. Данные организационные мероприятия имеют целью предоставить работникам реальные возможности для удовлетворения активных личных потребностей с одновременным увеличением результативности и эффективности деятельности организации. Изменения в организации тру-

довой деятельности оправданы только к сотрудникам и организациям, обладающими определенными характеристиками. Характеристики обобщены в модели Р.Хекман и Г.Олдхэм. Эта модель составлена по результатам анализа исследований, посвященных реорганизации условий труда. В данной модели рассматриваются три параметра, которые определяют степень удовлетворенности работника своей профессиональной деятельностью и мотивацию: 1) воспринимаемая степень значимости работы, т.е. степень важности, ценности; 2) ощущаемая готовность взять на себя ответственность, т.е. степень, с которой человек чувствует себя ответственным за результат; 3) знание профессиональных целей и задач, т.е. степень, осознания человеком эффективности своей профессиональной деятельности. Однако, не все позитивно реагируют на разного рода изменения в своей работе. Например, сотрудники с высокой степенью стремлением к достижениям, самоуважению и развитию положительно реагируют на обогащение содержания труда. Когда люди, не столь мотивированные потребностями высшего уровня (по А.Маслоу), обогащение содержания труда не дает ощутимых результатов. Таким образом, программы повышения качества трудовой жизни могут способствовать формированию и развитию удовлетворенности работой, снижению показателей абсентеизма и текучести персонала, повышению качества товаров и услуг. В большинстве случаев рост производительности труда может не наблюдаться, что видимо связано с крайней степенью его специализации.

*Отметим условия, которые должны быть реализованы при использовании внутреннего маркетинга в отношении интеллектуальных работников:*

1. Информационная доступность, прозрачность и ясность внутри организации. Информация – это основной ресурс интеллектуальных работников. Соответственно цели, задачи, стратегия и тактика организации д.б. открыты и ясны для понимания. Тем самым создается чувство вовлеченности в организационный процесс, повышаются возможности для мотивации персонала, создания команды.

2. Участие работников в принятии решений. Этим снимается возможное сопротивление работников изменениям, которые происходят или будут происходить в организации, формирования чувства причастности к реализации принятых решений.

3. Использование, главным образом, принципов, стимулирующих управленческие воздействия, перед наказывающими и запрещающими принципами.

Долгосрочной целью маркетингового подхода к управлению персоналом организации является создание такой внутренней среды в ней, которая способствует формированию высокомотивированного и клиентоориентированного персонала. Мотивационное управление должно помогать обеспечивать сознательный выбор основываясь на анализе потребностей, целеполагания,

принятия решений, коррекции принимаемых решений и получаемых результатов на уровне конкретных личностей, групп и коллективов через согласование интересов, норм и ценностных ориентаций. В связи с этим, одна из важнейших целей маркетинга – достижение удовлетворенности и лояльности персонала как внутреннего клиента организации. Это означает, что организация в каждом работнике видит клиента, которого нужно мотивировать и побуждать к дальнейшему развитию. Лояльность к организации как следствие удовлетворенности работой. В основе удовлетворенности работой лежат потребности и ожидания персонала. Удовлетворенность зависит от оценки условий работы, т.е. сравнения собственных ожиданий и фактической ситуации. В контекст внутреннего маркетинга следует измерять и выявлять степень удовлетворенности и ее виды. Чем больше профессиональные ценности совпадают с личностными, тем выше уровень интериоризации, и следовательно, выше степень удовлетворенности работника своей работой.

*Следует принимать во внимание и формирование пяти важных факторов привлекательности организации как места работы:*

1. задачи и ответственность;
2. возможности профессионального развития и построения карьеры;
3. возможности обучения и повышения квалификации;
4. социально-психологический климат;
5. формирование побудителей к труду (мотивирование и стимулирование).

Переоценка ценностей – это изменение или перемещение наиболее ценных и активных мотивов профессионального самоопределения в жизненных планах трудового населения, и прежде всего, молодежи. В управления персоналом используется термин "тренд измененных ценностей". Он периодически наблюдается специалистами и дает информацию об эволюции активных и ценных потребностей потенциальных работников и реально работающих сотрудников организаций. Основными в переходный период между XX и XXI вв. были следующие ценности: стремление к саморазвитию и гедонизм; эмансипация; возрастание степени самостоятельности; снижение ценности работы как обязанности выполнять определенные функции; повышение значимости свободного времени; направленность на сохранение природы; сохранение и преумножение физического и психического капитала. Феномен модернизации прежде всего связан с изменениями в самих людях.

Во всех обществах происходят изменения как следствия влияния процессов модернизаций, формируется современный тип личности ("the Modern Men"): самостоятельность в поступках и суждений, восприятие нового, высокая степень правового сознания, толерантность, активность социальной и гражданской позиции, ориента-

ция на будущее и настоящее, а не прошлое. Современный человек инвариантен и мобилен. Авторы считают [12], что "модернизм" человека является необходимым условием его успешного существования в современном мире. Исследования изменений ценностей в современной России [8;12] подтвердили тезис: в современном обществе наблюдается процесс модернизации ценностей.

Молодежь России ориентирована на достижение успеха и инновации. Изменение иерархии ценностей может служить показателем реакции людей на изменения в мире. В исследовании [9] выявлено снижение у людей мотиваций, связанных с консерватизмом, равноправием, гармонией. Одновременно происходит активация мотивации на достижение мастерства, иерархии, интеллектуальной и эмоциональной автономии. Для молодых ценными мотивами поведения являются стремление к достижению личного успеха, самостоятельность, независимость, благосостояние и установка на социальное неравенство. Это объективный процесс психологической адаптации к современным условиям конкуренции. С одной стороны, тенденция ориентирует на европейские индивидуалистические ценности (достижение личного успеха, выбор собственных целей, самостоятельность, независимость). Но, также тенденция к отказу от равенства и ориентация на иерархию (феодалное аграрное общество).

К ценностям индивидуалистических культур наиболее склонны молодые достаточно обеспеченные люди. Исследования [12] выявили, что на уровне убеждений наиболее значимыми ценностями для российской молодежи оказались доброжелательность, безопасность и достижения, а среди отвергаемых ценностей – власть, традиции, комфортность. Работники умственного труда опираются на ценности интеллектуального развития, поиска смысла жизни, внутренней гармонии, отстаивание ценности свободы и независимости. В исследовании [2] выявлены ценностные ориентации, которым отдают предпочтение будущие молодые специалисты. Факторы связанные с интенсификацией труда (хорошо зарабатывать, продвижение по службе, власть и влияние, иметь надежное рабочее место) подкреплены факторами привлекательности работы (улучшить жилищные условия, иметь хорошее обеспечение в старости, работать в нормальных санитарно-гигиенических условиях). Преобладают ценности личного благополучия и преобладание экономических целей. Ценности адаптации показывают готовность личности к изменяющимся условиям внешней среды. Ценности социализации и индивидуализации на втором плане. Преобладает адаптационный тип личности. Стоит задача реализации карьерных планов. Рынок труда становится ведущим мотивом профессионального самоопределения (оценка своего выбора с т.з. востребованности на рынке труда).

Важнейшим направлением перспективного развития маркетинга становится его специализация в соответ-

ствии с объектом маркетинга. Одно из таких направлений – маркетинг персонала. Система маркетинга персонала может быть реализована для согласования интересов при взаимодействии субъектов социально-трудовых отношений в организации. Используемый маркетингом персонала подход поможет конкретизировать особенности взаимодействия персонала и организации на основе анализа потребностей работников-клиентов, в том числе потенциальных, на услуги организации на рынках труда. Необходимо развитие технологии маркетинга: решение проблемы качества услуг; присутствие стратегического элемента в управлении персоналом организации; лояльность сотрудников организации; ориентация работников на рынок; способы формирования единых ценностей у всех работников организации.

Маркетинг персонала в современных условиях – это прежде всего маркетинг долгосрочных партнерских отношений между организацией и ее работниками. Маркетинговый подход к персоналу должен обеспечивать общность и баланс интересов внутри организации, отношение к персоналу организации как к внутренним клиентам, с учетом их индивидуальности (индивидуальный маркетинг). Индивидуальный маркетинг должен обеспечивать адекватное восприятие реакции персонала, взаимодействие с ним и ответную реакцию на предпочтения персонала организации. Преимуществами таких отношений могут быть эффективность, прибыль, удовлетворение работой, лояльность, уверенность в будущем. Маркетинговый подход в управлении персоналом должен использо-

вать современные информационные технологии для формирования отношений с персоналом на индивидуальной основе вместо модели "массового маркетинга". Появляются новые акценты в маркетинговых исследованиях: реальная ориентация не на сложившуюся ситуацию, а на перспективу, в том числе отдаленную; работники как внутренние клиенты станут активными добровольными поставщиками информации о своих потребностях.

Анализ явлений, которые проявляются в зрелых рыночных обществах, позволяет предположить, что формируется новый тип внутренних клиентов организации (работников), которые ищут способ состояться как личность (индивидуальность), наращивать свой личный и социальный потенциал за счет внутренних отличий или причастности к определенной социальной группе для выполнения определенных задач. Стремление к внутренним отличиям (индивидуальности) будет сочетаться с желанием находиться в гармонии с другими, возможно возрождение личной ценности высоких идеалов.

По-видимому, будут возникать и получать развитие новые стили жизни, каждый из которых будет диктовать свой особый тип потребления. Перспективы исследований могут быть связаны с уточнением содержания социальных представлений, которые присутствуют в когнитивном содержании ценностей; формированием индивидуально непротиворечивой системы ценностных ориентаций в зависимости от направленности профессиональной деятельности.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. СПб: Питер.– 2009.– 248с.
2. Валишин Е.Н. Особенности управления развитием человеческих ресурсов организации в условиях глобальных изменений //Ученые записки РГСУ.Т.14. – 2015. –№5 (132) – С.86–93
3. Валишин Е.Н. Личностный аспект в управлении человеческими ресурсами// Управленческие науки в современной России. – 2015. Т.1.– №1.– С.608–612
4. Друкер П. "Менеджмент. Вызовы XXI века" М.: Изд-во: Манн, Иванов и Фебер. – 2012
5. Дуракова И.Б. Нереализованный потенциал: персонал-маркетинговый подход к решению проблемы (опыт предприятий Германии)// Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. – 2010.– №1.– С.128–133
6. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: уч. пособие. – М.: ИНФРА-М –2011
7. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент ориентированный на рынок: стратегический и операционный маркетинг: пер. с англ./ под ред.В.Б. Колчанова.– СПб: Питер. – 2007
8. Лебедева Н.М. Базовые ценности русских на рубеже 21 века // Психологический журнал. – 2000. – №3.– С.73–87
9. Ранде Ю.П. Удовлетворенность и лояльность персонала как главные показатели эффективности внутреннего маркетинга // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006.– №3.– С.62.
10. Савенкова Т.И., Савенкова Т.П., Маркетинг персонала в инновационно-инвестиционной среде. – М.: Экономист, 2006. – С.303–315, 379–389.
11. Соловьева Ю.П. Внутренний маркетинг как элемент рыночной ориентации организации // Маркетинг в России и за рубежом. – 2008.– №6. – С.6–8
12. Татарко А.Н., Козлова М.А. Сравнительный анализ структуры ценностей и характеристик этнической идентичности в традиционной и современной культурах // Психологический журнал. – 2006.Т.27, №4.– С.67–76
13. Чашин В.В., Попкова Е.Г. Маркетинг персонала как инструмент повышения эффективности маркетинговой деятельности организации. – М.: РИТМ, 2012
14. Lings I.N. Balancing Internal and External Market Orientations // Journal of Marketing Management. – 2009/– №15. – P.239–263