

УДК 339.138

Т. Н. Жукова*Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет «ЛЭТИ» им. В. И. Ульянова (Ленина)*

МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛА КАК ИНСТРУМЕНТ ПОСТРОЕНИЯ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Показано значение клиентоориентированности в рыночной деятельности современного предприятия. Обозначены предпосылки рассмотрения политики в области персонала предприятия в контексте маркетинговых инструментов. Определены и раскрыты аналитические и управленческие задачи предприятия в сфере маркетинга персонала для создания клиентоориентированной компании. Особое внимание уделяется формированию положительной репутации предприятия как работодателя у реальных и потенциальных сотрудников и других целевых аудиторий, а также маркетинговым коммуникациям, направленным на персонал предприятия. Предложена модель HR-бренда компании, включающая составляющие ценностного предложения работодателя. Отражены вопросы управления мотивацией персонала и проблемы создания организационных условий, в том числе бизнес-процессов, для повышения клиентоориентированности компании.

Маркетинг персонала, HR-брендинг, маркетинг отношений, клиентоориентированность, цепочка создания ценности

Одним из факторов успешной деятельности предприятия на современном рынке является клиентоцентричность. Все прошедшее столетие производство и потребление развивалось по пути рационализации и стандартизации, что порождало, с одной стороны, оторванность работников от результатов своего труда, а с другой – формирование пассивных массовых потребителей, которым нравится то, что нравится большинству других покупателей, и выбирающих подходящий им товар из предлагаемого ассортимента. Сегодня ситуация существенным образом меняется. В условиях насыщенности рынка товарным предложением, рассчитанным на разные потребительские нужды и уровень доходов, потребитель в процессе покупки предпочитает не просто взаимодействовать с некоторой компанией, производящей или продающей товары или услуги, а иметь дело с людьми, которые, представляя компанию, проявляют к нему личное отношение.

Построение клиентоориентированной организации становится важной задачей современного бизнеса. Клиентоориентированность персонала – совокупность знаний, умений, навыков, которые благодаря соответствующей мотивации, ценностям, установкам и личным качествам сотрудников способствуют повышению удовлетворенности клиентов [1].

Большое значение для создания клиентоориентированной организации имеет повышение лояльности сотрудников к компании, мотивация, обеспечение таких условий труда, в которых работник мог бы реализовать свои знания и креативные способности. Все это должно содействовать достижению целей организации, в том числе в части создания потребительской ценности, и формировать у клиентов положительный опыт взаимоотношений с ней.

Проблематика управления персоналом в контексте маркетинговой деятельности предприятия сформировалась во 2-й половине XX в. В 1970–1980-е гг. произошло расширение формулы классического инструментария маркетинг-микс 4P (product, price, place, promotion) до 5P (за счет добавления политики в области персонала – people) или 7P для сферы услуг (к классическому комплексу маркетинга добавились три составляющие, включая персонал).

Однако новые инструменты не получили такой же основательной теоретической и методической разработки, как классический инструментарий. В рамках маркетинга услуг возникло понятие внутреннего маркетинга. Отношения между предприятием и сотрудниками в концепции внутреннего маркетинга предлагалось рассматривать так же, как и отношения между компанией и клиентом, что переворачивало традиционные представления о сущности рынка труда, где, как считается, товаром является труд, а средством возмещения – заработная плата. В соответствии с представлениями внутреннего маркетинга предприятие «продает» рабочие места с соответствующими условиями труда, уровнем заработной платы, возможностями обучения и роста, а также корпоративной культурой как специфический продукт. Работник «оплачивает» его вложением своего труда и способностей и лояльностью к компании. Идеи внутреннего маркетинга базируются на том, что качественное обслуживание клиента возможно, когда сотрудник лично убежден в ценности того, что предлагает компания своим потребителям. Позднее появилась концепция HR-брендинга [2], предполагающая, что целевыми аудиториями компании являются не только потребители, но и потенциальные и реальные сотрудники, и уровень доверия к ней и ее продуктам в немалой степени зависит от того, какой репутацией она пользуется как работодатель [3], [4].

В настоящее время исследования, связанные с маркетинговыми аспектами управления персоналом организации, приобретают все большую актуальность и охватывают все больше теоретических и практических вопросов.

В современном маркетинге персонала выделяют две области [1], [2], [4]:

– внешний маркетинг, который реализуется на рынке труда и предполагает формирование бренда предприятия как работодателя с целью создания у потенциальных сотрудников позитивного отношения к компании и обеспечения ее квалифицированными кадрами, а также формирования благоприятного представления о политике компании в сфере человеческих ресурсов у различных заинтересованных сторон (потребителей, государственных структур, общественности);

– внутренний маркетинг, который сфокусирован на работниках, уже занятых в организации, и направлен на повышение мотивации сотрудников, обеспечение удовлетворенности трудом, поддержание их лояльности предприятию и личной заинтересованности в увеличении потребительской ценности.

Представляется, что в современных условиях маркетинг персонала требует решения на предприятии следующих задач:

1. *Определение потребности в персонале, в том числе в сотрудниках, осуществляющих взаимодействие с клиентами.* Потребность в персонале планируется так, чтобы обеспечить выполнение стратегических задач организации, и должна рассматриваться не только в количественных, но и в качественных категориях: следует понимать, какой трудовой коллектив нужен компании для выполнения перспективных целей.

2. *Анализ внутренней и внешней среды* для разработки стратегии в области взаимодействия с сотрудниками. Исследование внутренней среды включает:

- анализ социально-психологического климата внутри предприятия;
- изучение мотивации и удовлетворенности персонала;
- анализ имиджа предприятия у работников;
- анализ текучести кадров;
- оценку структуры персонала организации;
- анализ проблем организации труда и взаимодействия с клиентами;
- выявление настоящих и будущих квалификационных требований;
- выявление конкурентных преимуществ, которым предприятие обязано персоналу.

Исследование внешнего рынка труда предполагает:

- определение внешнего имиджа организации как работодателя, оценка имиджа конкурентов на рынке труда;
- изучение ожиданий соискателей от рабочего места;
- анализ поведения конкурентов на рынке труда;
- изучение структуры рынка труда.

Для анализа рынка труда могут использоваться кабинетные исследования, а также традиционные методы количественных и качественных маркетинговых исследований.

3. *Сегментирование сотрудников* целесообразно как во внешнем, так и во внутреннем маркетинге. Оно может проводиться по социально-демографическим, географическим, личностным, поведенческим критериям. Выбор целевых сегментов осуществляется исходя из соответствия сегментации стратегии организации, потенциальной продуктивности сегмента (с точки зрения результатов труда, потенциала развития лояльности к компании), размера затрат в связи с работой в данном сегменте.

4. *Анализ конкурентов на рынке труда*. Источниками информации о конкурентах могут быть информация в прессе, съезды предпринимателей, статистика, клиенты, поставщики, работники, ранее занятые у конкурентов, рекламные объявления конкурентов и т. д.

Предприятию следует обращать внимание на следующую информацию:

- планируемое открытие вакансий и планируемые сокращения;
- квалификационный состав персонала;
- проблемы в области кадровой политики;
- уровень заработной платы, мероприятия по развитию персонала;
- особенности HR-бренда;
- имидж на рынке труда;
- тенденции в привлечении персонала (например, вакансии на научные проекты, привлечение иностранной рабочей силы и т. п.).

Изменения в кадровой политике конкурентов могут говорить о расширении производства, диверсификации, изменении бизнес-модели и других стратегических изменениях.

5. *Анализ стейкхолдеров на рынке труда*. Внутренние стейкхолдеры – руководители отделов, профсоюзы, работники организации и их семьи. Внешние стейкхолдеры – профсоюзы, СМИ, учебные заведения, службы занятости и рекрутинговые агентства, государственные структуры, общественность. При взаимодействии со стейкхолдерами предприятию следует распространять информацию, которая повышает доверие к нему как к работодателю: о прозрачности процедур найма, привлекательности рабочих мест с точки зрения заработной платы, профессионального роста и продвижения, безопасности производства, загруженности работников, программ адаптации женщин после пребывания в отпуске по уходу за ребенком и т. п.

6. *Формирование и позиционирование бренда компании как работодателя (HR-бренда)*. В основе HR-бренда находится ценностное предложение работодателя (EVP, Employer Value Proposition) – совокупность уникальных ассоциаций и выгод, предоставляемых компанией в обмен на знания, навыки, способности, опыт и мотивацию, которые работник привносит в нее [6]. Элементы EVP должны увязывать HR-бренд с корпоративным брендом фирмы [3]. Структура HR-бренда может быть представлена в виде модели, представленной на рисунке.

В качестве составляющих бренда предприятия как работодателя в модели выделены элементы, связанные с:

- отраслью и компанией (история и масштаб компании, ее известность, национальное и региональное значение, престиж компании, отрасли или профессии, личность руководителя и т. п.);



– коллективом (атмосфера в коллективе, стиль взаимодействия между руководителем и подчиненными, ценности, работа в команде или с индивидуальной ответственностью, отношения между сотрудниками и т. д.);

– содержанием труда (масштаб и характер задач, ответственность, возможности творчества, поездок в другие страны, возможности общения с разными людьми и т. п.);

– возможностями роста (перспективы карьерного продвижения, обучения, профессиональной самореализации и т. д.);

– личностным развитием (получение нового опыта и знаний, самореализация, наличие свободного времени и т. п.);

– условиями труда (технический уровень оборудования, удобная организация рабочего места, безопасность труда и т. д.);

– оплатой труда (уровень заработной платы, система компенсаций и льгот, социальная защищенность сотрудников и т. д.).

7. Управление лояльностью сотрудников. Лояльность – доброжелательное, уважительное и эмоционально окрашенное отношение сотрудников к предприятию. Выделяют следующие типы лояльности работников:

– нормативная лояльность, обусловленная обязательством оставаться в компании и выполнять возложенные функции по трудовому договору;

– преданность, обусловленная стажем (понимание потерь, связанных с уходом из организации);

– аффективная лояльность – эмоциональная привязанность к фирме.

Для усиления заинтересованности сотрудников в результатах труда целесообразно изучить, проявляют ли сотрудники лояльность к компании, определить выраженные типы лояльности, принять меры по развитию лояльности (программы лояльности персонала).

8. Повышение мотивации сотрудников. Повышение мотивации сотрудников предполагает создание условий, при которых сотрудники будут работать более результативно. Для улучшения мотивации персонала целесообразно использовать как материальные (заработная плата, премии, участие в прибыли компании и т. п.), так и нематериальные (благодарности, обучение, продвижение и т. д.) методы стимулирования.

Важным инструментом мотивации в современных условиях являются социальные программы, которые усиливают приверженность сотрудников, побуждают их к производительному труду и созданию благоприятного общественного мнения об организации.

При формировании социальных программ необходимо [2]:

– предоставлять работникам социальные льготы, установленные действующим законодательством;

- учитывать практику предоставления социальной поддержки на предприятиях-конкурентах с целью удержания высококвалифицированного персонала в организации;
- ориентироваться на мотивационные предпочтения сотрудников на основе анализа их потребностей (например, молодые специалисты больше нуждаются в программах обучения, а женщины, имеющие детей, – в путевках в детские санатории);
- иметь в виду, что социальные программы трудно отменить, поскольку даже частичная отмена мер социальной поддержки может вызвать недовольство в трудовом коллективе;
- следовать принципам экономической целесообразности;
- информировать работников о правилах получения социальной поддержки и выгодах, предоставляемых социальными программами.

Разработка социальных программ должна быть взаимосвязана с политикой предприятия в области корпоративной социальной ответственности.

9. *Организация маркетинговых коммуникаций на рынке труда* осуществляется с целью привлечения работников на вакантные позиции и поддержания положительного имиджа предприятия как работодателя.

Маркетинговые коммуникации предполагают:

- размещение объявлений о вакансиях на корпоративном сайте, специальных рекрутинговых порталах, в СМИ и других источниках;
- размещение информации о сотрудниках и кадровой политике на сайте организации, взаимодействие с потенциальными работниками через социальные сети, взаимодействие с профсоюзами, государственными структурами, вузами и другими стейкхолдерами по вопросам, связанным с работой в компании и условиями труда;
- публикацию в СМИ кейсов и имиджевых материалов, характеризующих предприятие как работодателя, публикации в корпоративной прессе;
- участие в конкурсах в номинации «Лучший работодатель», организацию отраслевых и региональных конкурсов, семинаров и форумов, посвященных проблемам кадровой политики и маркетинга персонала.

10. *Формирование клиентоориентированных бизнес-процессов*. Клиентоориентированный подход предполагает выделение двух групп клиентов [1]. Внешние клиенты – лица, которые не являются сотрудниками фирмы и вступают в рыночное взаимодействие с ней (покупатели, дистрибьюторы и т. п.). Внутренние клиенты – все участники организации, от которых зависит успешное выполнение ее целей, в том числе по созданию ценности для внешних клиентов. Внутри клиентоориентированной компании отношения между сотрудниками аналогичны отношениям поставщик–потребитель, поскольку, чтобы фирма могла произвести качественный товар и доставить его потребителю, каждый сотрудник передает другим результаты своей части работы. Клиентоориентированность подразумевает личную ответственность сотрудника за вклад в повышение удовлетворенности клиентов. При этом предприятию важно не только добиваться от сотрудников осознания личного вклада в создание потребительской ценности, но и проектировать бизнес-процессы таким образом, чтобы содействовать сотрудникам в реализации возложенных на них задач – например, посредством разработки стандартов обслуживания клиентов.

11. *Вовлечение сотрудников в корпоративную культуру, ценности компании, инновационную деятельность, экологические, социальные и волонтерские проекты*. Политика компании в сфере маркетинга персонала должна базироваться на цепочке создания ценности. Предприятию следует выявлять процессы в цепочке потребительской ценности, кото-

рые оказывают наибольшее воздействие на потребителей и социальное окружение компании, определять те из них, в которых компания может наиболее эффективно конкурировать, если нацеливаться на получение наибольшего положительного финансового и социального эффекта, и вовлекать в них сотрудников. Например, если важной составляющей потребительской ценности компании является экологичность производства, то следует донести это до сотрудников, сформировать у них чувство экологической ответственности и подключать персонал к природоохранным инновациям и программам.

Целенаправленная маркетинговая политика, направленная на персонал и ориентированная на создание клиентоориентированной компании, обеспечивает многочисленные эффекты, повышающие стратегическую устойчивость предприятия. К ним относятся не только непосредственные улучшения в работе организации – такие, как повышение производительности труда и уровня обслуживания клиентов. Лояльные к предприятию сотрудники, удовлетворенные условиями труда и организацией рабочих процессов, распространяют положительную информацию о предприятии во внешней среде, что способствует повышению репутации компании и привлечению клиентов. Согласно разным исследованиям, потребители считают, что компании с сильной социальной политикой производят более качественные товары и услуги [5]. Таким образом, деятельность компании в сфере маркетинга персонала отражается на восприятии ее товаров и желании их приобретать.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Апенько С. Г., Шавровская М. Н. Клиентоориентированность персонала в концепции маркетинга отношений // Вестн. Омского ун-та. Сер. Экономика. 2010. № 2. С. 50–56.
2. Жукова Т. Н., Чугунова Е. К. Формирование системы брендов предприятия на основе взаимодействия корпоративного, товарного и HR-бренда // Практический маркетинг. 2016. № 3 (229). С. 15–22.
3. Казаков А. В., Приходько А. Н., Тэор Т. Р. Основные принципы формирования сильного бренда работодателя и его влияние на корпоративную репутацию // Фундаментальные исследования. 2016. № 6, ч. 1. С. 190–196.
4. Как потребительский бренд влияет на HR-бренд и наоборот // Исследования портала HeadHunter 6–9 февр. 2015 г. URL: <http://spb.hh.ru/article/16358> (дата обращения: 29.12.2018).
5. Кибанов А. Я., Дуракова И. Б. Управление персоналом организации. М.: ИНФРА-М, 2005.
6. Минчингтон Б. HR-бренд: как стать лидером. Строим компанию мечты / пер. с англ. М.: ООО «Юнайтед Пресс», 2011.

T. N. Zhukova

Saint Petersburg Electrotechnical University «LETI»

RECRUITMENT MARKETING AS A CONSTRUCTION TOOL OF A CUSTOMER-CENTRIC ORGANIZATION

The article highlights the importance of customer focus in the market activity of a modern enterprise. It indicates the prerequisites for personnel policy to be considered in the context of marketing tools. The author defines analytical and management objectives of the enterprise in the field of recruitment marketing for creating a customer-oriented company. The author focuses on creating a positive reputation of the enterprise as an employer among current and prospective employees and other target audiences and on marketing communications aimed at the personnel of the enterprise. The article presents a model of an HR brand of the company, which includes the components of the employer's value proposition. The issues of personnel motivation management and the problems of creating organizational conditions are considered including the design of business processes to improve the customer focus of the company.

Recruitment marketing, HR-branding, relationship marketing, customer focus, value chain
