

Оглавление

Введение	5
Глава 1. Эволюция развития маркетинга персонала.....	7
1.1. Эволюция маркетинга персонала	7
1.2. Вклад зарубежных и отечественных научных школ в развитие маркетинга персонала.....	11
Глава 2. Сущность и функции маркетинга персонала.....	33
2.1. Взаимосвязь общего маркетинга и маркетинга персонала	33
2.2. Сущность маркетинга персонала	41
2.3. Функции маркетинга персонала.....	53
Глава 3. Технологии маркетинга современного рынка труда.....	76
3.1. Исследование внешнего рынка труда	76
3.2. Сегментирование рынка труда.....	85
Глава 4. Внутренний и внешний маркетинг персонала.....	102
4.1. Корпоративная культура, бренд и коммуникации как основа внутреннего маркетинга персонала организации.....	102
4.2. Ценностное предложение работодателя для персонала.....	108
4.3. Внешний маркетинг персонала.....	117
4.3. Лизинг персонала	141
Глава 5. Технологии маркетингового управления развитием персонала.....	159
5.1. Формирование системы требований к персоналу	159
5.2. Управление кадровым резервом организации	169
5.3. Рекрутинг профессионалов: технологии	172
Глава 6. Повышение лояльности персонала в организации	187
6.1. Сущность лояльности персонала	187
6.2. Уровни, типы и стадии лояльности	192
6.3. Способы повышения лояльности персонала.....	202

Заключение	213
Вопросы к итоговой аттестации по дисциплине	216
Список тем самостоятельных работ по дисциплине	218
Список использованных источников и литературы	220

ВВЕДЕНИЕ

В системе подготовки высококвалифицированных специалистов по направлениям «Менеджмент» и «Управление персоналом» дисциплина «Маркетинг персонала» является одной из наиболее насыщенных в области освоения практических навыков и умений, составляющих основу профессиональной компетентности потенциальных менеджеров. Освоение знаний базируется на теоретических положениях и практических навыках, полученных при изучении дисциплин «Основы менеджмента», «Управление персоналом организации», «Рынок труда», «Экономика организации», «Социология управления» и ряде смежных дисциплин.

Актуальность изучения данных курсов обусловлена складывающимися современными рыночными отношениями, когда деятельность любой организации определяется комплексом маркетинговых факторов и условий конкурентоспособности организации-работодателя, касающихся основных подсистем управления персоналом. На фоне заинтересованности производителя в эффективности производства, маркетинг персонала становится одним из важнейших факторов выживания организации в условиях рыночных отношений. Маркетинг персонала, как инструмент целенаправленной и эффективной работы с персоналом, является составной частью стратегии и тактики выживания и развития организаций при рыночных взаимоотношениях.

Основополагающей задачей маркетинга персонала является создание максимально возможного привлекательного образа организации как работодателя, чтобы обеспечить себя кадровыми ресурсами с оптимальными количественными и качественными параметрами. Эффективность решения данной проблемы в настоящее время невысока в силу того, что методологические и организационные вопросы построения целостной системы маркетинга персонала на уровне организаций-работодателей до настоящего времени полностью не проработаны.

В России в настоящее время маркетинг персонала, как самостоятельная научная область исследования, переживает «болезнь роста», проявляющуюся в отсутствии системности

и терминологической путанице. Контент-анализ отечественного источниковедения по исследуемой проблеме показывает, что чаще всего употребляются термины «маркетинг персонала», «персонал-маркетинг», реже — «кадровый маркетинг», «маркетинг рынка труда», «маркетинг кадрового обеспечения», «внутрифирменный маркетинг», «маркетинг рабочих мест» и «маркетинг рабочей силы». Имеющиеся научные исследования подтверждают необходимость выработки системного подхода теоретической проработки как вопроса определения самого понятия «маркетинг персонала», так и вопросов разработки технологии организации, процедур реализации и контроля маркетинга персонала.

В данном учебнике авторы излагают свои консолидированные взгляды на теорию, методологию и практические аспекты реализации маркетинговых технологий в системе управления персоналом. Однако при этом основная цель учебника заключается в развитии профессиональных компетенций студентов бакалавриата и других форм обучения в области анализа рынка труда и освоения маркетинговых технологий в области управления персоналом.

Авторский коллектив благодарен рецензентам: доктору педагогических наук, профессору К. Г. Кязимову и доктору экономических наук, профессору П. В. Журавлеву за ценные замечания и рекомендации, учтенные при написании данной работы.

*г. Москва,
июль 2022 г.*

Глава 1. Эволюция развития маркетинга персонала

1.1. Эволюция маркетинга персонала

История маркетингового развития свидетельствует, что первичное его значение — приравнение к сбытовой деятельности — после 1960-х гг. расширилось и утвердилось в широком смысле слова как исследование рынка и его формирование, все чаще определяемое и как рыночное управление предприятием. Традиционно ориентированный на товары и услуги, в 1970-х гг. маркетинг постепенно становится предметом внимания специалистов по труду. Использование маркетингового подхода получило развитие на другом рынке — рынке труда, или рынке персонала.

Первоначально осторожное отношение к маркетингу персонала объяснялось следующими причинами:

1. Рынок труда — один из рынков, структуры и механизмы которого в значительной степени отрегулированы. Из-за строгой трудовой, тарифно-правовой и других регламентаций предприятию остается очень мало возможностей для собственного активного новаторства. Оставшиеся в ведении предприятия возможности, включающие, например, отдельные категории служащих, чаще всего заполняются исключительно с помощью использования денежных стимулов.

2. Практически до начала 1990-х гг. предложение рабочих мест как минимум соответствовало, а частично — превышало спрос на них. Ищущих работу и уже занятых было достаточно, чтобы заполнить требуемые рабочие позиции, как по численности, так и по требуемой квалификации. В тех хозяйственных или квалификационных сферах, где ситуация была иной, т. е. предлагались рабочие места, которые для своих (национальных) претендентов были менее привлекательны и поэтому мало востребованы, вакансии могли быть замещены иностранной рабочей силой. Это наблюдалось в горнодобывающей промышленности, в высотном и подземном строительстве, автомобильной индустрии, гостиничном и ресторанном бизнесе.

3. Кроме того, предприниматели и ответственные за работу с персоналом на предприятиях часто выступают против внедрения идеи маркетинга в кадровой сфере, неверно понимая сущность маркетинга персонала. Например, ссылаются на такое равенство: *маркетинг = реклама – манипуляция!*

Названные причины мало побуждали к тому, чтобы в управлении людьми на предприятиях появились маркетинговые подходы и процедуры.

С начала 1990-х гг. обозначились и упрочились тенденции, которые, обосновывая переориентацию кадровой политики, потребовали обновления маркетинговой концепции с учетом «рынка персонала». Отмечаемое специалистами требование к формированию на предприятиях персонал-маркетинговых подходов исходило, прежде всего, из совокупного влияния факторов, обусловленных внешней средой предприятия.

Практика показала, что первичными, способствующими формированию персонал-маркетинговой концепции, стали такие факторы, как переоценка ценностей кандидатов на наем и уже занятого персонала, недостаток специалистов и руководителей, особенности демографического развития, одностороннее решение по поводу обучения и выбора профессии, новый профиль современных рабочих мест (*рис. 1*).



Рис. 1. Факторы формирования технологий маркетинга персонала

Переоценка ценностей — это изменение или смещение рейтинга наиболее значимых мотиваторов при выборе профессии и места работы в жизненных планах трудоспособного населения и, прежде всего, молодежи. Практика показала, что такие ценности, как упорство, дисциплина и прилежание, в рабочей жизни молодых людей все больше уходят на задний план, освобождая место потребности в более емком свободном простран-

стве для личностного самовыражения и самоопределения, участия в обсуждении и принятии решений на предприятии.

Самосознание многих молодых людей меняется в сторону набирающего силу представления о действительных ценностях и соответственного этому критического отношения к выбору рабочего места и найму, обусловленному так называемой производственной или экономической необходимостью, или, по-другому, принуждением.

Встречаются мнения, что тема переоценки ценностей несколько раздута, тем не менее, никто не отрицает, что сформировался новый тип кандидата на вакансию, осознающего свою значимость, критически настроенного по отношению к предприятию-работодателю, не ограничивающегося удовлетворением потребностей материального уровня. Познание особенностей кандидата на вакансию помогает менеджеру по персоналу «уловить сигнал» конкретной проблемы, разрешение которой состоит в поиске и нахождении баланса между экономическими, техническими и организационными требованиями предприятия и жизненными планами и целеустановками работника.

В теории и практике управления персоналом стало общепринятым такое выражение, как «тренд измененных ценностей». Регулярно фиксируемый специалистами по персоналу, он дает представление об эволюции главных потребностей кандидатов на наем и собственного персонала организаций. Основными в период между XX и XXI вв. стали следующие основные ценности:

- стремление к саморазвитию и удовлетворению жизнью;
- эмансипация женщин;
- уменьшающаяся готовность к подчинению;
- снижающееся значение работы как обязанности;
- растущая оценка свободного времени;
- высокая оценка сохранения природы;
- сохранение физического здоровья.

Односторонний подход к выбору профессии и места работы — продукт эволюционного развития общества. Выявленные тенденции в профессиональном определении трудоспособного населения и прежде всего молодежи показали, что ориентации на профессии складываются в значительной

степени под влиянием нереалистичных предположений и социальных штампов, чем реальной ситуации и возможностей.

Коррекция одностороннего подхода к выбору профессионального пути — важная и необходимая по своей сути. Начало 1990-х гг. ознаменовались новой проблемой — снижением интереса молодых людей к инженерным специальностям и концентрацией студентов в учебных заведениях, ведущих подготовку по гуманитарным, социальным и экономическим наукам. Все это привело к тому, что в настоящее время квалифицированные рабочие, такие как электросварщики, токари, механики — самые востребованные на рынке труда.

Демографические факторы. Известно, что предложение на совокупный общественный труд явно коррелирует с изменением численности населения, что предопределяет выбор стратегии обеспечения предприятий персоналом.

Численность населения зависит от влияния двух количественных факторов: естественного и пространственного (механического) движения. Первый фактор, по оценке демографов, достаточно хорошо прогнозируется, поскольку сальдо числа рождений и смертей есть показатель, подверженный эволюционному развитию. Его революционные изменения происходят только в результате «чрезвычайных структурных ломок», например, войн, крупномасштабных стихийных бедствий и т. п.

В пространственном движении населения значительную роль играют экзогенные факторы, природой которых могут быть национальные решения в области политики и экономики (усиление экономического потенциала страны, представление права убежища) или «ход событий» в странах с более низким уровнем развития и относящихся к третьему миру (нищета, войны, переманивание рабочей силы и т. д.).

Глобализация рынков рабочей силы предопределила еще большую, чем прежде, необходимость получения прогнозных оценок претендентов на наем не только в национальном пространстве, но и в странах — предполагаемых экспортерах и импортерах рабочей силы¹.

¹ Конобеева А. Б., Есаков В. А., Маркова О. В. Технологический уклад в жизненном цикле экономики // Вестник Московского финансово-юридического университета (МФЮА). № 1. 2022. С. 7–21.

1.2. Вклад зарубежных и отечественных научных школ в развитие маркетинга персонала

Американский изобретатель и заводчик Сайрус Маккормик (1809–1884) первым высказал предположение о том, что маркетинг должен быть центральным направлением деятельности предприятия, а работа с собственным кругом потребителя — задачей менеджера. Он был изобретателем первого комбайна, создал такие направления маркетинга, как ценовая политика, изучение рынка, сервисное обслуживание. Современный взгляд на его деятельность состоит в признании его клиентоориентированности (делай продукты, способные удовлетворять потребности покупателя, и по цене, доступной для покупателя).

Экономисты чаще всего выделяют 5 периодов развития концепции маркетинга.

1-й этап продлился с 1905 года до 1950-х гг. Именно с этим этапом было связано создание концепции маркетинга, названной «концепцией совершенствования производства», которая предусматривает улучшение собственно организации производства, снижение издержек как производства, так и обращения. Ее применение наиболее эффективно в случае, когда спрос на продукт превышает предложение на него. Эта концепция может применяться и в настоящее время.

2-й этап. В 60-е годы прошлого века маркетинг воспринимался как учение не только о товаре и функциях его, но и о сбыте товара, ориентированном на увеличение объема продаж. Маркетинг в этот период распространяется в большей степени на производство предметов потребления, и на первый план выходит потребитель, который начинает выбирать товары на уже заполненных конкурентных рынках. Потребитель становится задающим звеном — королем рынка, предъявляя свои требования к товарам, обеспеченным денежными ресурсами, т. е. спрос на товары.

3-й этап — 70-е годы — это период активного вмешательства математики в экономику; на первое место в рыночных отношениях выходит торговля, что связано с усилением на рынке конкурентной борьбы за покупателя, а производитель

пытается перепоручить взаимодействие с покупателем торговле. Торговля выдает заказы на производство товаров производителям, сама же в это время заказы не собирает, а выступает как посредник, ассоциирующий в себе требования покупателей.

4-й этап развития маркетинга (1980–1990-е годы) связан с пониманием маркетинга как функции управления (менеджмента).

5-й этап развития маркетинга охватывает период с 1990-х гг. по настоящее время: маркетинг расширил свои границы и определяется как некая функция и инструмент предпринимательства. В этот период возникают теория рыночных сетей, большие корпорации нуждаются в оптимизации управления; развивается теория коммуникаций и взаимодействия; организации начинают ориентироваться на экологические факторы своего существования, некий социальный эффект. Несмотря на 100-летнее развитие теории маркетинга до сегодняшнего дня, до сих пор нет единого взгляда на законы, принципы, структуру и функции маркетинга.

Возникновению маркетинга персонала способствовало появление самого понятия «маркетинг», появление которого было связано со сбытовой деятельностью в 1960-х годах прошлого века. С конца 1960-х годов такое понятие было закреплено в курсе «Экономика предприятия» как основное направление соответствующей области экономического значения, с ориентацией на товары и услуги. В 1970-х годах маркетинг стал объектом внимания специалистов по труду персонала. Использование маркетингового подхода получает развитие на другом рынке — рынке труда или рынка персонала².

Рассмотрим различные трактовки термина «маркетинг персонала»³.

С точки зрения немецкого исследователя Г. Шнейдера, *кадровый маркетинг* — это направление кадровой политики, вытесняющее на задний план прежде доминантное руководство персоналом.

² Кибанов А. Я., Дуракова И. Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учеб. пособие. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2020. С. 67.

³ Там же. С. 71.

С позиции немецкого ученого Г. Штрутца, *маркетинг персонала* является знаком понимания необходимости другого, нового взгляда на тему «работник» и поэтому представляет более осознанный или новый взгляд предприятия на собственную привлекательность среди занятых и потенциальных работников. Смысл маркетинга персонала должен сводиться к следующему: каждый сотрудник должен быть настолько хорош, чтобы в любой момент он мог покинуть организацию и победить в любом конкурсе на новое рабочее место, но не совершает этого, не покидает своей организации, так как от этого шага его удерживают условия труда, такие как производственный климат, возможности развития, оплата труда, т. е. организация в каждом сотруднике видит клиента, которого нужно мотивировать и побуждать к дальнейшему развитию.

Д. Эскадштейн и Ф. Шнеллингер в 1975 г. сформулировали принцип, в соответствии с которым все действия предприятия, в особенности те из них, которые в той или иной степени затрагивают работников, необходимо сознательно перепроверять на предмет соответствия их ожиданиям и интересам.

Р. Бюннер считает, что *маркетинг персонала* обозначает рабочее место как продукт, который предназначается для продажи на рынке носителю способности к труду. Бюннер представляет маркетинг персонала в трех вариантах — как максимум, метод и средство: как максима, по версии ученого, он служит организации конкретного кадрового планирования для реализации персонал-стратегии (маркетинг персонала открывает предприятию на длительную перспективу человеческие ресурсы, которые образуют стратегический потенциал, посредством которого можно реализовывать запланированные мероприятия); как метод — доставляет информацию для работы с персоналом посредством его исследования; как средство — сфокусирован на занятости целевыми группами (рыночные сегменты), в которых через дифференциацию коммуникаций формирует привлекательность предприятия как работодателя.

По словам Г. Шульца, первичными факторами, способствующими формированию персонал-маркетинга, стали такие, как переоценка ценностей кандидатов на наем и уже занятого

персонала, недостаток специалистов и руководителей, особенности демографического развития, одностороннее решение по поводу обучения и выбора профессии, новый профиль современных рабочих мест⁴.

Изменение ценностей и ценностных ориентаций в поведении настоящих и будущих сотрудников организации — это модификация наиболее значимых мотивов при выборе профессии и места работы в жизненных планах трудоспособного населения и, прежде всего, молодежи. Складывающаяся под влиянием экономического базиса традиционная поведенческая линия общества характеризовалась тем, что труд является как общественной нормой, так и наиболее важным источником дохода для среднего гражданина. В конце 1970-х — начале 1980-х гг. она стала постепенно меняться, что предопределило необходимость пересмотра взглядов на природу и способы привлечения к трудовой занятости населения многих европейских стран.

В теории и практике управления персоналом стало использоваться такое выражение, как «тренд измененных ценностей». Данный тренд дает представление об изменении главных потребностей кандидатов на вакансии и собственного персонала организаций. Как показала практика, основными ценностями в поведении в конце XX в. стали:

- стремление к саморазвитию и удовлетворению жизнью;
- эмансипация женщин;
- снижение готовности к подчинению;
- нивелирование значения работы как обязанности;
- растущая значимость свободного времени;
- растущая оценка сохранения природы;
- забота о сохранении физического здоровья.

Таким образом, объективной стороной ценностной переориентации является эволюция отношения общества к занятости человека, все в большей степени выражающаяся в требовании гуманизации труда, осмысленной роли работника, учете его возрастных внепрофессиональных интересов и действий.

Другим фактором становления персонал-маркетинга является *изменение приоритетов выбора профессии и специальности*

⁴ Strutz H. (Hrsg.) Handbuch Personalmarketing. Wiesbaden: Gabler, 1989.

у трудоспособного населения и, прежде всего, молодежи. Выявленные тенденции в профессиональном определении показали, что ориентация на профессии складывается в значительной степени под влиянием нереалистичных предположений и социальных штампов, чем реальной ситуации и возможностей.

Конец 1980 — начало 1990-х гг. ознаменовались новой проблемой — снижением интереса молодых людей к инженерным специальностям и ориентацией их на учебные заведения, ведущие подготовку по гуманитарным, социальным и экономическим наукам. Данный дисбаланс сохраняется и по сей день.

Способствовал становлению и развитию маркетингового подхода в работе с персоналом и *демографический фактор*, т.к. предложение совокупного общественного труда напрямую зависит от численности населения, что предопределяет выбор стратегии обеспечения предприятий и организаций персоналом. Возникла проблема, связанная с глобализацией рынка рабочей силы, и стала очевидной необходимость получения прогнозных оценок претендентов на труд не только на национальном уровне, но и в странах — предполагаемых экспортерах и импортерах рабочей силы.

Демографический фактор для многих европейских стран явился серьезной проблемой:

- во-первых, появилась и существует устойчивая тенденция в представлениях о нанимающихся на работу: в их структуре все большую долю составляли иностранцы — соискатели сначала рабочих, а затем — инженерных и менеджерских должностей;
- во-вторых, из-за новых требований к рабочим местам и, соответственно, меняющегося профиля работника.

Растущая конкуренция требует формирования на предприятиях и в организациях нового профиля рабочих мест с одновременным изменением требований к сотрудникам. Практика показала, что чем более тщательно идентифицированы требования, чем более ясно сформулирован круг обязанностей, тем выше вероятность привлечь соответствующего работника, а также повысить квалификацию уже занятого персонала для обеспечения потенциала к выполнению новых организационных задач. Особенность работы по формированию профиля компетенций заключается помимо всего прочего

в непредсказуемости ситуации из-за постоянных изменений внешней среды и конкуренции⁵.

Таким образом, *маркетинг персонала* подходит к вопросу определения и покрытия потребности в персонале с точки зрения рыночного подхода, это вид управленческой деятельности, направленной на долговременное обеспечение организации человеческими ресурсами, образующими стратегический потенциал, с помощью которого возможно решение конкретных целевых задач.

С позиции маркетинга персонала *рабочее место в организации* представляет собой продукт, который продается на рынке труда. Компания стремится создать такое рабочее место и такие условия труда для своих сотрудников, чтобы его можно было выгодно продать, привлечь более квалифицированных специалистов, поэтому *маркетинг персонала* можно также трактовать как вид управленческой деятельности, направленный на привлечение, удержание, обучение и мотивацию высокопрофессиональных специалистов, умеющих и желающих оказывать качественные услуги клиентам организации.

Философия маркетинга персонала довольно проста: через эффективное удовлетворение нужд сотрудников, которые взаимодействуют с потребителями, организация увеличивает свои возможности эффективно удовлетворять и, тем самым, удерживать своих клиентов, чем обеспечивает себе стабильное развитие на рынке.

Для достижения целей маркетинга персонала, комплекс маркетинга должен включать в себя несколько элементов:

- введение корпоративной культуры;
- формирование и развитие маркетингового подхода к персоналу;
- распространение маркетинговой информации среди служащих;
- введение системы поощрения и награждения;
- кадровый аудит.

Для организации, действующей на рынке, основополагающей задачей маркетинга персонала является создание ее при-

⁵ Koch S. Freiwilliges und unkonventionales Arbeitsengagement — auch in der Verwaltung? — In: Personalmanagement der Zukunft. Person — Team — Organisation, von Fisch R., Hill H., 2001. S. 7.

влекательного образа как работодателя, что должно помочь организации обеспечить конкурентные преимущества на рынке труда и привлечь кадровые ресурсы с оптимальными количественными и качественными параметрами.

Начиная с 2000 года ситуация начала меняться, и к настоящему времени наметилась положительная динамика: маркетинговые службы стали занимать свое достойное место на предприятиях, но существенных изменений пока нет, что связано в первую очередь с тем, что предпринимательство в России носит динамичный характер.

Современная экономическая обстановка характеризуется менее прогнозируемыми результатами: возникшие в 90-е гг. противоречия между новыми видами товаров, технологий производства, развития рекламы и старыми технологиями продвижения товаров и развития предприятий, привели к возникновению новой парадигмы маркетинга. Ситуация на рынке 90-х гг. характеризуется личными контактами продавцов и покупателей, сегодня в связи с развитием интернет-технологий взаимодействие клиент — поставщик переместилось в эту среду (приходят виртуальные сделки, виртуальные взаимоотношения и расчеты производителей и потребителей услуг, конъюнктура домашней экономики, интернет-магазины и т. п.)⁶.

Таким образом, рыночную обстановку в России характеризуют отношение к службе маркетинга. На этапе становления, в начале 90-х гг., маркетинг предстал как продажа товара, производимого для заранее известного потребителя. Функция маркетинга заключалась в его распределении: такое понимание роли маркетинга просуществовало среди бизнесменов и руководителей предприятий с начала приватизации (начало 90-х гг.) до второй половины 90-х гг.

Сегодня о маркетинговой философии, о маркетинговой организации производства заговорили руководители всех форм собственности⁷.

⁶ Краснова В. К. Семь нот менеджмента / В. К. Краснова, А. И. Привалов [и др.]. 5-е изд., доп. М.: ЗАО «Журнал Эксперт», 2011. 213 с.

⁷ Маркетинг: учебник, практикум и учеб.-метод. комплекс по маркетингу / Р. Б. Ноздрева, Г. Д. Крылова [и др.]. М.: Юристъ, 2010. 312 с.

Современная философия маркетинга объединяет в себе ориентацию на внутреннюю среду предприятия и внешних клиентов, а именно обеспечение запросов общества в товарах и услугах, производимых предприятием, решение важнейших социальных проблем трудовых коллективов и среды обитания предприятия.

Трансформация рынка сбыта привела к изменению функций отдела продаж (сбыта); его деятельность заключалась в рекламировании, исследовании рынка, работа с потребителем, планирование и контроль сбыта. Эта структура осваивала методики и технологии маркетинга. Такое положение привело к выделению в структуре предприятия самостоятельного отдела — маркетинга, которому стали подчиняться все сферы деятельности предприятия⁸.

Становление системы внутреннего маркетинга на промышленном предприятии сегодня занимает лидирующее место среди условий его успешного развития. Зародившись в сфере услуг, она активно внедряется компаниями всех отраслей экономики.

Исследование литературы показало, что к настоящему времени в науке имеется определенный объем теоретических и практических знаний, необходимых для освещения данной проблемы, которые представлены в списке литературы. На основе анализа собранных источников информации, в том числе иностранных, можно сделать вывод о том, что многообразие используемых определений (персонал-маркетинг, HR-маркетинг, кадровый маркетинг) связано с особенностями перевода при употреблении данных терминов в русском языке⁹.

Маркетинг персонала — в широком смысле — философия и стратегия управления человеческими ресурсами, причем персонал рассматривается в качестве внешних и внутренних клиентов фирмы.

Цель такого маркетинга — использование кадровых ресурсов за счет создания максимально благоприятных условий

⁸ Ahmed P. Internal Marketing / P. Ahmed, M. Rafiq. London: Butterworth Heinemann, 2006. 320 p.

⁹ External Moderation of Associations among Stakeholder Orientations and Company Performance / G. E. Greenley and G. R. Foxall // International Journal of Research in Marketing. 2008. № 15. P. 51–69.

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru