



УДК 351  
ББК 65.050.12

## ОСОБЕННОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЫ РОССИИ

*Е.Г. Новосельцева*

Рассмотрены особенности формирования стратегии управления персоналом государственной гражданской службы РФ на основе реализации концепции маркетинга персонала. Разработана комплексная организационная модель построения стратегии маркетинга персонала в системе Федеральной таможенной службы России.

**Ключевые слова:** государственная гражданская служба, маркетинг персонала, стратегия управления персоналом.

Быстро меняющиеся социально-экономические условия современного мира ставят перед органами государственной власти новые цели и задачи. В Посланиях Президента Российской Федерации Федеральному Собранию (2006–2008 гг.) неоднократно отмечалось, что одним из главных критериев политического развития и развития общества является увеличение объема полномочий региональных и местных властей [9].

Современный этап развития России характеризуется высокой степенью децентрализации полномочий в сфере государственного управления. За последнее время на региональный уровень делегирован ряд полномочий и финансовых ресурсов, и этот процесс продолжается. В связи с этим субъекты государственного управления вынуждены не только пересматривать привычные, традиционные методы управления, но и постоянно повышать эффективность своей деятельности.

Характерными чертами функционирования государственной гражданской службы (ГГС) все больше становятся такие факторы, как новые экономические условия, формирующие требования к оказанию государственных услуг, со стороны потребителей, что,

в свою очередь, ведет к возрастанию конкуренции между субъектами ГГС.

Кроме того, приоритетность развития интеллектуальной сферы подтверждает необходимость создания эффективных систем управления персоналом, основанных на признании значимости развития человеческого капитала работника внутри организации и его эффективного применения для достижения целей организации. В то же время создание эффективных систем управления персоналом государственных организаций – один из наиболее неразработанных в настоящее время вопросов [3, с. 5–7].

ГГС выступает специфическим социально-правовым институтом, реализующимся в аппаратной деятельности работников государственных органов, без которой невозможно не только нормальное функционирование, но и само существование государства [1, с. 289].

Основой стратегического управления, учитывающей нормативность и управленческо-коммуникативную направленность деятельности ГГС, обеспечивающей координацию целей развития государства и государственной гражданской службы; потребностей должностных лиц, органов государственной гражданской службы и общества; процессов формирования, развития и распределения человеческого капитала и потенциала должностных лиц; формирования, распределения и перераспределения интеллектуального капитала и

потенциала государственной гражданской службы посредством применения маркетинговых инструментов управления персоналом ГГС, является маркетинг персонала.

Маркетинг персонала можно определить как особый вид деятельности, направленный на удовлетворение потребностей сторон в процессе их трудовых отношений путем эквивалентного обмена в различных формах. Субъектами маркетинга персонала выступают потенциальные, действующие сотрудники и организации, выступающие в роли работодателя [5, с. 121].

В системе маркетинга персонала информация и знания для организации принимают особую специфическую форму участия в производственном процессе. При этом персонал организации воспринимается как важнейший социальный ресурс, эффективная реализация потенциала которого требует специальных решений в зависимости от особенностей конкретных производственных задач, решаемых каждой группой наемных работников или отдельным работником [2, с. 29]. Поэтому маркетинг персонала неразрывно связан с формированием, распределением (перераспределением), обменом и использованием человеческого капитала, а также его трансформацией в интеллектуальный капитал организации.

Стратегия маркетинга персонала является элементом общей стратегии организации, направленным на систематический и постоянный анализ потребностей и требований сторон в процессе их трудовых отношений, она включает в себя разработку концепций эффективного удовлетворения потребностей обеих сторон в рамках стратегического соответствия целям предприятия [5, с. 158].

Следует отметить, что одной из особенностей реализации стратегии маркетинга персонала выступает формирование особой системы взаимосвязанных процессов внутриорганизационного обмена результатами труда между подразделениями, основанного на встроенности рыночных взаимоотношений в систему организации [4, с. 46].

Совокупность инструментов маркетинга персонала, по аналогии с традиционным маркетингом-микс, включает: product, price, place, promotion (4P).

Инструментом «product» в маркетинге персонала выступает рабочее место как место производства работы с помощью соответ-

ствующих средств производства в условиях, приспособленных к осуществлению трудовых функций работником определенной профессии. Работа в этом случае рассматривается как процесс, требующий приложения умственных или физических усилий, целью которых является получение определенного результата. При этом процесс разработки и совершенствования продукта будет включать в себя процедуры отбора и подбора персонала, обучения, профессиональной ориентации, адаптации, распределения полномочий и обязанностей, создания условий работы. Все это, свою очередь, обуславливает формирование, распределение и совершенствование самого продукта – человеческого капитала.

Инструментом «price» в маркетинге персонала выступает альтернативная стоимость той работы, которую выбрал сотрудник, в рамках тех условий реализации человеческого капитала, которые созданы организацией-работодателем. При этом работодатель должен платить дифференцированную цену за выполненную работу в соответствии с оценкой степени эффективности использования сотрудником накопленного человеческого капитала.

Инструментом «place» выступает организационное обеспечение стратегии маркетинга персонала как совокупность организационных и управленческих мер и средств, создающих условия для нормального осуществления перераспределения и обмена человеческим капиталом внутри организации в соответствии с целями, задачами и потребностями как организации работодателя, так и персонала. Особенности формирования организационного обеспечения стратегии маркетинга персонала ГГС будут рассмотрены далее на примере Федеральной таможенной службы России (ФТС).

Инструментом «promotion» в маркетинге персонала выступает совокупность мер по формированию эффективной системы внутренних и внешних коммуникаций, а также мер по формированию имиджа персонала и организации работодателя на рынке труда. Реализация указанных мер обеспечивает формирование каналов распределения, перераспределения и обмена человеческим капиталом, а также обеспечивает организации-работода-

телю наибольшую привлекательность для потенциальных сотрудников.

Рассмотрим особенности разработки стратегии маркетинга персонала в системе ГТС на примере ФТС.

Стратегия маркетинга персонала таможенной службы России формируется в результате корреляции между четким видением миссии, целей, задач ФТС, целей развития Государственной службы и целей развития государства в целом.

Построение стратегии маркетинга персонала таможенной службы необходимо начать с определения миссии и формирования четкого видения целей деятельности организации. Так, миссия ФТС: выступать уполномоченным Федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим в соответствии с законодательством Российской Федерации свои полномочия и функции в установленной сфере деятельности по выработке государственной политики и нормативному правовому регулированию, контролю и надзору в области таможенного дела, а также функции агента валютного контроля и специальные функции по борьбе с контрабандой, иными преступлениями и административными правонарушениями [7].

Основными стратегическими целями в системе маркетинга персонала таможенных

органов будут цели по обеспечению удовлетворенности так называемых клиентов таможенной службы как основы обеспечения высоких финансовых, социальных и других результатов.

В качестве «клиентов» – потребителей услуг ФТС выступают: Российская Федерация как государство, граждане Российской Федерации и граждане других стран, государства, сотрудничающие с Российской Федерацией в области таможенного дела, внешнеэкономической, валютной деятельности.

В приведенном выше определении маркетинга персонала отмечалась его направленность на удовлетворение потребностей персонала организации, однако главная особенность стратегии, формулируемой на основе принципов маркетинга персонала, определяется специфическими чертами маркетинга персонала таким образом, чтобы они совмещались с нуждами потребителей [10, с. 195].

В таблице наглядно отражена взаимосвязь потребностей государства как агента российского общества и потребителя услуг таможенных органов и стратегических целей ФТС в процессе реализации таможенной службой стратегии маркетинга персонала.

Таблица

**Взаимосвязь между потребностями РФ как потребителя таможенных услуг и стратегическими целями ФТС при реализации стратегии маркетинга персонала \***

Стратегические цели ФТС	Потребности РФ как потребителя таможенных услуг в соответствии с «Концепцией долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации до 2020 года»
Повышение уровня соблюдения таможенного законодательства Российской Федерации, обеспечение полноты и своевременности уплаты таможенных пошлин, налогов и таможенных сборов	Обеспечение макроэкономической стабильности
	Повышение конкурентоспособности российских предприятий
	Развитие международного экономического сотрудничества
Повышение качества предоставления услуг таможенными органами, сокращение участников внешнеэкономической деятельности государства, связанных с таможенным оформлением и таможенным контролем	Повышение обеспеченности граждан государственными услугами и удовлетворение их потребностей
	Обеспечение личной безопасности и реализации прав и свобод граждан
	Развитие научно-технического потенциала
Выявление и пресечение контрабанды оружия, наркотиков, контрафактной продукции и иных товаров, запрещенных к ввозу в Российскую Федерацию, а также товаров, предметов и ценностей, вывоз которых за границу Российской Федерации запрещен	Обеспечение безопасности общества и государства от угроз терроризма
	Обеспечение политических интересов России и укрепление международного сотрудничества в области безопасности

\* Составлено автором по: [6; 7].

Субъектами маркетинга персонала ФТС выступают:

- функциональный аппарат, управляющий процессами подготовки, приема, адаптации, перемещения человеческих ресурсов и т. п.;
- линейный управленческий персонал, осуществляющий руководство подчиненными подразделениями и коллективами;
- рабочие, профсоюзные и другие общественные организации, выполняющие ряд функций по сплочению коллектива, его воспитанию, развитию творческой активности его членов;
- неформальные лидеры, имеющиеся в коллективе.

Особенности применения инструментов маркетинга персонала в ФТС России, по мнению автора, требуют уточнения. Так, реализация стратегии маркетинга персонала ФТС предполагает использование всего комплекса инструментов, который в свою очередь можно разделить на две группы:

- инструменты организационного обеспечения стратегии маркетинга персонала;
- тактические персонал-маркетинговые инструменты.

Такой подход обусловлен тем, что меры по формированию организационного обеспечения стратегии маркетинга персонала ФТС и особенности их применения определяются не только эндогенно – внутри самой Федеральной таможенной службы, но и экзогенно – Правительством РФ.

Меры по формированию организационного обеспечения реализации стратегии маркетинга персонала ФТС включают следующие составляющие:

- меры по формированию организационной структуры и инфраструктуры ФТС в соответствии с целями и задачами реализации стратегии маркетинга персонала;
- меры по разработке процедур, стандартизации, регламентации методик и механизмов реализации основных функций ФТС с целью удовлетворения потребностей потребителей таможенных услуг;
- меры по развитию коммуникаций в ФТС, в том числе информационных и телекоммуникационных технологий;

- меры по реформированию корпоративной культуры ФТС.

Применение инструментов организационного обеспечения стратегии маркетинга персонала способствует становлению системы управления интеллектуальным и коммуникационным капиталом ФТС, а также созданию условий для их формирования.

Совокупность тактических инструментов и особенности их применения определяются как центральным таможенным управлением, так и непосредственно таможенным органом.

Условно весь комплекс тактических инструментов маркетинга персонала можно разделить на три блока:

- инструменты формирования человеческого капитала как продукта, к которым прежде всего можно отнести планирование, высвобождение и привлечение человеческих ресурсов ФТС;
- инструменты распределения, продвижения, развития человеческого капитала, к которым относится мотивация, обучение, профессиональное и личностное развитие таможенных служащих;
- инструменты оценки использования человеческого капитала в соответствии с полученными результатами.

Применение инструментов маркетинга персонала каждого из указанных блоков ведет к формированию, продвижению и потреблению продукта, его совершенствованию и оценке. При этом продуктом выступает накопленный человеческий капитал должностного лица.

Человеческий капитал должностного лица ФТС рассматривается в данной статье как сформированный в результате инвестиций и накопленный человеком запас здоровья, знаний, навыков, способностей, мотиваций, которые целесообразно используются в процессе труда, содействуя росту производительности должностного лица и его заработка.

Как отмечалось ранее, в рамках маркетинга персонала информация и знания принимают особую специфическую форму участия в производственном процессе. В этом случае интеллектуальный капитал представляет собой «коллективный мозг», аккумулирующий научные и обыденные знания работников, интеллектуальную собственность и накопленный опыт, обще-

ние и организационную структуру, информационные сети и имидж фирмы [5, с. 159]. В этой связи возрастает значение коммуникационного капитала ФТС, который трактуется в настоящей статье как особый вид капитала, которым обладает рыночный субъект, функционирующий в пространстве коммуникаций. При формировании коммуникационного капитала в качестве соответствующей потребительской стоимости выступают такие нематериальные субстанции, как информация, репутация, позитивное общественное мнение, престиж, привлекательный имидж в глазах общественности, лояльность сотрудников. Каждая из этих субстанций и все они вместе в рыночных условиях имеют свой стоимостный эквивалент и, по существу, функционируют как стоимости.

Особенности среды функционирования ФТС обуславливают возникновение таких рисков реализации стратегии маркетинга персонала, как системные, риски стереотипов, коммуникационные и риски дефицита ресурсов.

1. Системные риски. Многоуровневый характер принятия решений в системе государственной службы приводит к нарастанию цейтнота. Кроме того, затягивание принятия решений ведет к снижению удовлетворенности потребителей услуг таможенных органов. Для преодоления временных рисков в системе ФТС существуют два пути – ускорение действий и ускорение принятия решений. Исходя из этого на организационном уровне инструментами решения проблемы цейтнота будут выступать средства деятельности и правила принятия решений, закрепленные в стандарте оказания услуг таможенных органов РФ, поэтому именно их разработке необходимо уделить особое внимание в ФТС. Так, в соответствии с Постановлением Правительства РФ от 11.11.2005 г. № 679 утвержден «Порядок разработки и утверждения административных регламентов исполнения государственных функций и административных регламентов предоставления государственных услуг», установлены общий порядок и требования к разработке и утверждению административных регламентов федеральными органами исполнительной власти [8].

2. Риски, возникающие в системе организационных коммуникаций. Особо значимые риски в государственной службе связаны с системой организационных коммуникаций, и прежде

всего с неформальными коммуникациями в организации деятельности таможенных служащих и ФТС в целом. Результатом негативного воздействия неформальных коммуникаций является коррупция в органах государственной службы.

3. Риски стереотипов принятия решений, действий, оценок. Профессиональная социально направленная деятельность государственного служащего имеет некоторые стереотипы, правила, нормы и организационные алгоритмы. Причем средством актуализации деятельности государственных служащих является организованная деятельность как таковая. Вследствие этого риск стереотипа проявляется в том, что новые идеи, технологии управления, подходы будут подгоняться под имеющиеся шаблоны, а это, в свою очередь, до неузнаваемости исказит смысл стратегических новаций. Таким образом, важным организационным условием преодоления такого риска станет обучение персонала, так как только оно может противостоять стереотипу.

4. Риски дефицита ресурсов. Основным риском реализации стратегии в организациях системы государственной службы, финансируемых из федерального бюджета и бюджетов субъектов Российской Федерации, является урезание бюджета отдельных направлений. Это, в свою очередь, ведет к структурным изменениям, служащие переводятся в другие подразделения, процедуры, подготовленные для принятия определенных решений, используются для принятия совершенно иных решений и т. д.

Отметим, что все рассмотренные выше риски, оказывающие влияние на реализацию стратегии маркетинга персонала, возникают как внутри самой ФТС в процессе ее функционирования, так и во внешней среде.

Исходя из этого можно сформировать комплексную организационную модель построения стратегии маркетинга персонала в системе ФТС России (см. рисунок).

Реализация стратегии маркетинга персонала ведет к формированию особой маркетинговой модели управления персоналом ФТС. Составными частями такой модели являются: стратегические цели и задачи ФТС; человеческий потенциал и человеческий капитал таможенных служащих; система управления человеческим капиталом и потенциалом; результаты деятельности ФТС.

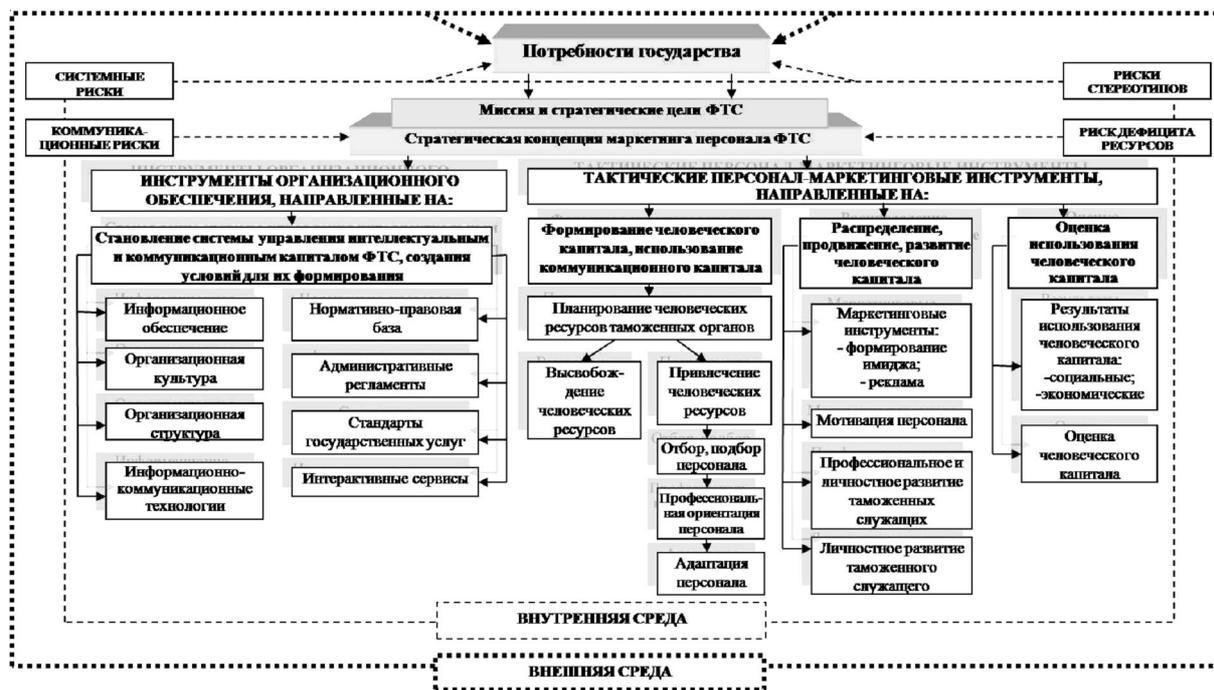


Рис. Комплексная организационная модель построения стратегии маркетинга персонала в системе Федеральной таможенной службы России \*

Определение потребности ФТС в персонале надлежащего качества может быть осуществлено в соответствии с теми компетенциями (требованиями), которые определены для выполнения стоящих перед ФТС целей и задач и заложены в ее должностной и организационной структуре. Процесс выявления требований к таможенному служащему и их соответствие требованиям к таможенному органу как к работодателю в рамках реализации стратегии маркетинга персонала в ФТС лежит в основе удовлетворения потребностей обеих сторон – таможенного органа и должностного лица. Результативность труда выступает как ключевой фактор формирования требований к должностному лицу таможенного органа.

Реализация стратегии маркетинга персонала предполагает, что под результатами должна пониматься степень достижения поставленных целей и количественное соотношение результатов и затрат, а также эффект «обратной связи», то есть отношение и оценка населением деятельности таможенной службы. Это предполагает, в свою очередь, стоимостную оценку всех происходящих процессов

внутри ФТС, а также выполняемых функций и трансформацию системы управления в направлении процессно-стоимостного управления, что раньше было типично только для коммерческого сектора.

Результатом реализации стратегии маркетинга персонала выступает ориентация деятельности ГТС на удовлетворение потребностей общества путем оказания качественных государственных услуг. Такой эффект достигается путем взаимосвязи в рамках реализации стратегии маркетинга персонала целей развития ГТС, органов ГТС, подразделений и должностных лиц на основе определения вклада каждого конкретного работника в обеспечение конечного результата.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Байков, Н. М. Кадровый потенциал органов государственной власти и муниципального управления : дис. ... д-ра социол. наук: 22.00.08 / Н. М. Байков. – М., 2002. – 333 с.
2. Вундерер, Р. Маркетинг персонала – искусство создания благоприятных условий труда / Р. Вундерер // Управление персоналом : тематич. сб. ст. –

\* Составлено автором.

Вып. 9. – М. : Гл. ред. междунар. журн. «Проблемы теории и практики управления», 1999. – С. 76–81.

3. Добрынин, А. Н. Человеческий капитал в транзитивной экономике: формирование, оценка, эффективность использования / А. Н. Добрынин, А. С. Дятлов. – СПб. : Наука, 1999. – С. 5–7.

4. Дрейк, С. Зажигай! Внутренний маркетинг для воодушевления сотрудников и привлечения клиентов : пер. с англ. / С. Дрейк, М. Галмен, С. Робертс. – М. : Вершина, 2006. – 319 с.

5. Захаров, Д. К. Методология организации маркетинга персонала на предприятии : дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / Д. К. Захаров. – М., 2003. – 277 с.

6. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации до 2020 г. : утв. распоряжением Правительства РФ от 17 нояб. 2008 г. № 1662-р // Справ.-правовая система «КонсультантПлюс». – Электрон. текстовые дан.

7. Концепция развития таможенных органов Российской Федерации : распоряжение Правительства РФ от 14 дек. 2005 г. № 2225-р // Справ.-правовая система «КонсультантПлюс». – Электрон. текстовые дан.

8. О порядке разработки и утверждения административных регламентов исполнения государственных функций и административных регламентов предоставления государственных услуг : постановление Правительства РФ от 11.11.2005 г. № 679 // Справ.-правовая система «КонсультантПлюс». – Электрон. текстовые дан.

9. Послания Президента Российской Федерации Федеральному Собранию // Официальный сайт Президента России. – Электрон. текстовые дан. – Режим доступа: <http://archive.kremlin.ru>.

10. Савенкова, Т. И. Маркетинг персонала в инновационно-инвестиционной среде / Т. И. Савенкова, Т. П. Савенкова. – М. : Экономист, 2006. – 428 с.

## **SPECIFICS OF PERSONNEL MARKETING STRATEGIES IMPLEMENTATION IN THE STATE CIVIL SERVICE OF RUSSIA**

*E. G. Novosel'tseva*

Specifics of human resources management development of the RF state civil service are established on the basis of human resources management conception. The author puts forward the complex organizational model to work out human resources management strategy for the RF Customs Service.

**Key words:** *state civil service, human resources marketing, human resources management strategy.*