

## CONCEPTUAL NATURE AND COMPONENT STRUCTURE OF THE EMPLOYER'S BRAND AS AN INNOVATIVE INSTRUMENT IN THE STRATEGIC MANAGEMENT OF HUMAN CAPITAL

Nedka Nikolova

Technical University – Varna, Bulgaria, [n.nikolova@tu-varna.bg](mailto:n.nikolova@tu-varna.bg)

**Abstract:** The rapid development of high technologies and the intensive update of the technological and socio-economic infrastructure of the society, the dynamic state of the economy and the growing competition in the open labor market are only a part of the factors that make the problem of the shortage of highly qualified specialists a global, multi-dimensional and multi-level problem. As a new phenomenon, it requires formulation, structuring and complex research - in a managerial, organizational, social, economic and psychological aspect. The expansion of its borders on a planetary scale and the tendency of its intensification turn it into one of the most acute issues of the modern information society. Labor market globalization and the "war for talents" motivate many companies to seek new management approaches. With the development of the theory and methodology of marketing and the expansion of its practical application on the basis of modern information technology, more and more companies use marketing tools to formulate and implement their competitive strategies. The idea of applying the marketing approach to the strategic management of the human capital in the organization has been proposed and discussed for the first time by the marketing experts *Simon Barrow* and *Tim Ambler* in the period 1990-1996, when they both identified and defined for the first time a specific employer's brand (*Employer Brand - EB*), also called *Human Resources Brand (HR - brand)*, different from the common corporate brand and the product brands of the organization. Unlike other corporate brands, HR-brand identifies the organization as an employer. HR-brand is a new socio-economic and management phenomenon that is now forming its theory and develops its potential in practice. The interest in its application is increasing on a global scale, both in theory and practice. As far as the human capital is key to both small and large companies, it is equally applicable to all organizations, regardless of size and industry. The concept of the HR-brand is rapidly developing as an effective marketing tool for strategic human capital management, creating a positive corporate identity and increasing the competitiveness of the organization, but to date there is no systematized theory and methodology. With increasing interest, its conceptual nature, component structure, models and technology for construction and development, as well as the effects of its strategic application are being discussed. Various approaches, methodologies, models that have a fragmentary character are proposed in the specialized scientific literature. The belief that, to the extent that the employer's brand expresses its unique identity, it is widely believed that it should be created and developed according to a unique internal project of the organization.

The main goal of the author in this publication is the systematization of the results of the theoretical research on the conceptual nature, boundaries and component structure of the employer's brand as an innovative marketing tool in the strategic management of the human capital in the organization. The best practices of leading global companies included in the "Fortune Global 500 Companies" are discussed. The practical significance of the study is the possibility that the results could be used by Bulgarian companies in the competitive struggle for attracting talents

**Keywords:** employer branding, human resources brand, human capital management, talent management

## КОНЦЕПТУАЛНА СЪЩНОСТ И КОМПОНЕНТНА СТРУКТУРА НА БРАНДА НА РАБОТОДАТЕЛЯ КАТО ИНОВАТИВЕН ИНСТРУМЕНТ В СТРАТЕГИЧЕСКОТО УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИЯ КАПИТАЛ

Недка Николова

Технически университет – Варна, България, [n.nikolova@tu-varna.bg](mailto:n.nikolova@tu-varna.bg)

**Резиме:** Бързото развитие на високите технологии и интензивното обновяване на технологичната и социално-икономическата инфраструктура на обществото, динамичната конюнктура и нарастващата конкуренция на отворения трудов пазар, са само част от факторите, които превръщат проблема с недостига на висококвалифицирани специалисти в глобален, многоаспектен и многостепенен проблем. Като нов

феномен, той се нуждае от формулиране, структуриране и комплексно изследване – в управленски, организационен, социален, икономически, психологически аспект. Разширяването на неговите граници в планетарен мащаб и тенденцията към неговото задълбочаване го превърнаха в един от най-острите проблеми на съвременното информационно общество. Глобализацията на трудовия пазар и „войната за таланти“ мотивират много компании да търсят нови управленски подходи. С развитието на теорията и методологията на маркетинга и разширяването на неговото практическо приложение на основата на съвременните информационни технологии, все повече компании използват маркетингови инструменти при формулирането и реализацията на своите конкурентни стратегии. Идеята за прилагането на маркетинговия подход в стратегическото управление на човешкия капитал в организацията е предложена и обсъдена за първи път от маркетинговите експерти *Simon Barrow* и *Tim Ambler* в периода 1990-1996 г., когато двамата обособяват и дефинират за първи път специфичен бранд на работодателя (*Employer Brand - EB*), наречен още *Human Resources Brand (HR – brand)*, различен от общия корпоративен бранд и продуктите брандове на организацията. За разлика от останалите корпоративни брандове, HR – brand идентифицира организацията в качеството и на работодател. HR-бранд е нов социално-икономически и управленски феномен, който сега формира своята теория и развива своя потенциал в практиката. Интересът към неговото приложение нараства в глобален мащаб, както в теоретичен, така и в практически план. Концепцията за HR-бранд се развива бързо като ефективен маркетингов инструмент за стратегическо управление на човешкия капитал, създаване на позитивна корпоративна идентичност и повишаване на конкурентоспособността на организацията, но до днес няма систематизирана единна теория и методология. С нарастващ интерес се дискутират неговата концептуална същност, компонентна структура, модели и технология за изграждане и развитие, както и ефектите от неговото приложение в стратегически план. В специализираната научна литература са предложени различни подходи, методи, модели, които имат фрагментарен характер. Широко се подкрепя и схващането, че доколкото брандът на работодателя изразява неговата уникална идентичност, той трябва да се създава и развива по уникален вътрешен проект на организацията.

Основна цел на автора в настоящата публикация е систематизация на резултатите от теоретичните изследвания относно концептуалната същност, границите и компонентната структура на бранда на работодателя като иновативен маркетингов инструмент в стратегическото управление на човешкия капитал в организацията. Обсъдени са най-добрите практики на водещи глобални фирми в каласацията на „*Fortune Global 500 Companies*“. Практическата значимост на изследването е във възможността резултатите да бъдат използвани от български компании в конкурентната борба за привличане на таланти.

**Keywords:** employer branding, human resources brand, human capital management, talent management

## 1. ВЪВЕДЕНИЕ

Стратегическото управление на човешкия капитал е нова концепция в еволюцията на управленската теория и практика, която се развива в отговор на новите предизвикателства на глобалната среда, в която функционира бизнесът на XXI-ви век. В условията на нарастваща конкуренция и неопределеност на отворените глобални пазари ще оцелеят само тези организации, които осъзнаят ключовата роля на своя човешки капитал и насочат неговата креативност към генериране на потенциала, който им е необходим за адаптация и управление на промените. На основата на специализирани научни изследвания в глобален мащаб е изведена констатацията, че „в условията на демографска криза и все по-интензивни масови миграции, през последното десетилетие търсенето и привличането на таланти и висококвалифицирани специалисти се превърна в първостепенно предизвикателство пред мениджмънта на всяка компания“<sup>21</sup>. В своя 15-ти Доклад за резултатите от ежегодните анкетни проучвания на мениджърите на водещи глобални фирми в каласацията на „*Fortune Global 500 Companies*“, представен на Световния икономически форум в Давос (Швейцария) през януари 2017 г., международната консултантска група „PriceWaterhouseCoopers“ отбелязва, че „над 90% от анкетиранияте бизнеслидери на най-големите компании в света гледат с оптимизъм на развитието на бизнеса си и оценяват позитивно перспективите за икономическия растеж в следващите три години, но отчитат като нарастващ проблема с недостига на таланти и висококвалифицирани

---

<sup>21</sup> Bershin J., *The Talent Agenda for 2015: What comes after “Integrated Talent :anagement*, Deloitte Consulting LLP, 2014, p. 34

специалисти като ключов фактор за конкурентоспособността на своята компания”<sup>22</sup>. В доклада се констатира нова тревожна тенденция: за разлика от предходните години: повече от една трета от най-големите компании в света считат, че им е по-трудно да открият и привлекат таланти, а повече от една четвърт признават, че им е трудно да ги задържат. Над 42% от анкетиранияте глобални компании планират разширяване на бизнеса си и привличане на нови специалисти през следващите три години, но нямат увереност, че ще успеят да ги осигурят в това качество, в което са им необходими.

Недостигът на ключови специалисти е пряка заплаха за развитието на бизнеса и това се отнася до всички организации, независимо от техния размер, национална и браншова принадлежност. За да постигнат конкурентно предимство в динамична пазарна среда и под непрекъснатия натиск за промяна, организациите се стремят към *нови управленски подходи и иновативни стратегии*, базирани на новите модели на знанието, креативността и компетентността. С развитието на теорията и методологията на маркетинга и разширяването на неговото практическо приложение на основата на съвременните информационни технологии, все повече компании използват маркетингови инструменти при формулирането и реализацията на своите конкурентни стратегии. HR-брендинг е нов иновативен подход в стратегическото управление на човешкия капитал на организациите.

## **2. ЕВОЛЮЦИЯ НА КОНЦЕПЦИЯТА „HUMAN RESOURCES BRAND” КАТО ИНОВАТИВЕН ИНСТРУМЕНТ ЗА СТРАТЕГИЧЕСКО УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИЯ КАПИТАЛ В ОРГАНИЗАЦИЯТА**

Американската асоциация по маркетинг (*American Marketing Association - AMA*) дефинира понятието „бренд” (*brand* от англ.) като „име, термин, дизайн, символ или всеки друг обект, с който се идентифицира стока или услуга и се разграничава от аналогичните стоки и услуги, представени от конкурентите”<sup>23</sup>. Най-съществена съдържателна характеристика на брендовете е тяхната уникалност, всеки бренд се отличава по своите свойства, качества, атрибути, които определят неговата специфика. Те формират „специфичният начин по който брендът се изразява, неговата вътрешна и външна форма, по която потребителите го узнават, възприемат, запомнят и осъзнават”<sup>24</sup>.

С понятието *Employer Brand (EB)*, наречен още *Human Resources Brand (HR – brand)*, в теорията и практиката на стратегическото управление се обозначава брендът, който идентифицира организацията като работодател. Доколкото човешкият капитал има ключово значение както за малките, така и за големите компании, той е еднакво приложим във всички организации, независимо от техния размер и отраслова принадлежност. В научната литература се приема, че самото понятие е въведено за първи път през 1990 г. от *Simon Barrow* като „*Employer Brand*” в негова статия в *Journal of Brand Management* (1990). Днес понятията „*Employer Brand*” и „*HR – brand*” се използват като синоними за обозначаване на бранда на работодателя. В последните научни изследвания все повече се налага схващането, че по-точното наименование е „*HR-бренд*”, доколкото това понятие отразява по-точно съдържателната му характеристика и обхвата му като процес, който обхваща всички дейности на *Human Resources Management (HRM)* в организацията. Първата систематизирана дефиниция се открива в изследване на *Simon Barrow* и *Tim Ambler* (1996), в която брендът на работодателя се разглежда като „свкупност от функционални, психологически и икономически преимущества (предимства), предлагани от работодателя и отъждествявани с него”<sup>25</sup>. През 2006 г. *Bret Minchington*, маркетингов експерт в „*The Employer Brand Institute*” развива и допълва тази дефиниция. Той формулира бранда на работодателя като „имиджът на една организация като „страхотно място за работа” в съзнанието на настоящите и служители и ключови стейкхолдери на външния пазар, включително активни и пасивни кандидати за работа, клиенти, потребители и други”<sup>26</sup>. Така се формира първото концептуално схващане за HR-бренд като свкупност (набор) от специфични характеристики, с които от една страна,

---

<sup>22</sup> 15<sup>th</sup> Annual Global CEO Survey, URL: <http://www.pwc.com/gx/en/eco-survey/index>

<sup>23</sup> <http://www.ama.org>

<sup>24</sup> Christiaans L., *International Employer Brand Management: A Multilevel Analysis and Segmentation of Students' Preferences*, Springer Science & Business Media, 2013, p. 62

<sup>25</sup> Ambler T, S. Barrow, *The Employer Brand*, *Journal of Brand Management*, 4, 1996, p.185-206

<sup>26</sup> Minchington B., *Your Employer Brand attract-engage-retain*, *Collective Learning Australia*, 2006, p. 19

настоящите и потенциални работници и служители на една организация я асоциират като работодател, а от друга страна – с които компанията би желала да се асоциира.

Фундаменталният труд на *Simon Barrow* и *Richard Mosley* – „*The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*” (2005) бележи нов етап в развитието на маркетинговите инструменти в стратегическото управление на човешкия капитал на организацията. В този период на глобалната финансова и икономическа криза и „криза на икономическата теория”, бизнесът активно търси нови управленски подходи, модели и инструменти за антикризисно управление. Книгата предлага нов, иновативен маркетингов подход, основан на технологията на модерния брандинг, който бързо доказва своята ефективност и практическа приложимост в различни по размер и отраслова принадлежност организации. За по-малко от три години екипът на *Simon Barrow* развива мащабна изследователска и практическа дейност по разработването на HR-бренд за най-големите компании, в класацията на „*Fortune Global 500 Companies*”. В хода на тези изследвания е констатирано, че при работодатели със силен HR-бренд текучеството на работниците и служителите е намалено с 28%, а разходите за набор и подбор на висококвалифицирани специалисти са съкратени два пъти<sup>27</sup>.

Концепцията за HR-бренд се развива бързо като ефективен маркетингов инструмент за управление на човешкия капитал, създаване на позитивна корпоративна идентичност и повишаване на рентабилността и конкурентоспособността на организацията. Ефектите от нейното приложение могат да бъдат анализирани в три взаимосвързани аспекта:

- за компанията, той е инструмент за стратегическо управление на човешкия капитал, оптимизиране на разходите в дългосрочен план, инструмент за формиране на корпоративната култура, повишаване на иновативността и креативността в организацията и на тази основа повишаване на нейната конкурентоспособност;
- за мениджърите, той е инструмент за своевременно разрешаване на най-значимите проблеми по формирането, развитието и мотивацията на човешките ресурси, повишаване на удовлетвореността от работата и лоялността към работодателя;
- за целевите потребители (вътрешни и външни заинтересовани страни), той е синтезиран транслируем образ за репутацията на компанията като социално-отговорен работодател и добро място за реализация.

В хода на научните дискусии са се формирали няколко подхода към дефинирането на HR-бренд, систематизирани в Таблица 1.

**Таблица 1: Развитие на дефиницията на „HR-бренд”**

№	Автор	Дефиниция на категорията „HR – бренд”
1	2	3
1.	Ambler T, S. Barrow, (1996)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Съвкупност от функционални, психологически и икономически преимущества (предимства), предлагани от работодателя и отъждествявани с него</li> </ul>
2.	Mosley R., (2005)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Съвкупност от материалните, функционални и психологически изгоди, които получава служителят, който работи в компанията</li> </ul>
3.	Backhaus K., S. Tikoo, (2006)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Образът на компанията като добро място за работа в очите на заинтересованите страни (настоящи и потенциални служители, клиенти, акционери и др.);</li> <li>• Набор от икономически, професионални и психологически изгоди, които</li> </ul>

<sup>27</sup> Bershin J., The Talent Agenda for 2015: What comes after “Integrated Talent :anagement, Deloitte Consulting LLP, 2014, p. 31

		получава работникът или служителят, присъединявайки се към компанията; <ul style="list-style-type: none"> <li>Начинът, по който се формира идентичността на бизнеса, започвайки от базовите основи и ценности и инструментите, с които това достига до всички заинтересовани страни</li> </ul>
4.	Mandhanya Y., M. Shah, (2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Съвкупност от мерки и усилия на компанията по взаимодействието и с настоящите и потенциални служители, които я представят като привлекателно място за работа, а също и активно управление на имиджа на компанията в очите на партньорите и потенциалните служители</li> </ul>
5.	Minchington B., (2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Имиджът на една организация като „страхотно място за работа” в съзнанието на настоящите и служители и ключови стейкхолдери на външния пазар, включително активни и пасивни кандидати за работа, клиенти, потребители и други</li> <li>Имиджът на компанията като работодател, който се определя основно от корпоративната култура</li> </ul>
6.	Figurska I., E. Matuska, (2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Имиджът на компанията, който се асоциира с нейната уникалност като работодател</li> </ul>
7.	Bershin J., (2015)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ангажиментът на работодателя е брандът на работодателя</li> </ul>

Анализът на цитираните дефиниции дава възможност да изведем следните същности характеристики на HR–бренд:

1. HR–бренд е комплексен, многопланов феномен, който интегрира елементи на маркетинговия подход, корпоративната култура, организационното поведение, управленски, икономически, психологически и други аспекти;
2. HR–бренд на организацията се идентифицира с нейната репутация, имиджът, образът и представата за работодателя, който тя създава в съзнанието на заинтересованите страни;
3. HR–бренд е управленски инструмент за привличане и развитие на висококвалифицирани и лоялни специалисти, част от общия интелектуален капитал на организацията.

От гледна точка на организационната и личностна психология HR–бренд се определя още като „устойчиви представи и асоциации в съзнанието на целевите аудитории, които представят компанията като привлекателно място за работа”<sup>28</sup>, също като „ефективен маркетингов инструмент за добро позициониране на работодателя на трудовия пазар за успешно привличане на необходимите му висококвалифицирани специалисти”<sup>29</sup>. Механизмът на това въздействие е чрез убедително внушение за ангажимента на работодателя да удовлетвори значимите потребности и желания на настоящите и бъдещи служители като създаде работна среда, която да им даде възможност за пълна реализация на професионалния потенциал.

На основата на теоретичния анализ на различните методологически подходи и дефиниции авторът приема следната работна дефиниция за целите на настоящото изследване: *HR–бренд е система от*

<sup>28</sup> Pakhol Boris, Employer Brand New Generation, достъпно на [www.borispakhol.net](http://www.borispakhol.net)

<sup>29</sup> Figurska I., E. Matuska, Employer Branding as Human Resources Strategy, Human Resources Management & Ergonomics, 2013, VIII(2), p. 35–51

*транслируеми образи, идеи, представи, възприятия за организацията като добро място за работа и за работодателя като социалноотговорен и обществено ангажиран.*

### **3. ГРАНИЦИ И КОМПОНЕНТНА СТРУКТУРА НА БРАНДА НА РАБОТОДАТЕЛЯ**

В научната литература няма единно становище относно модела, границите и компонентната структура на HR-бренда. Широко се подкрепят два принципа с отправно методологическо значение:

- 1) успешният бренд на работодателя е балансирана система, изградена от два вида компоненти: *първо*, обекти, които са относими към организацията като работодател (цели, ценности, имидж на работодателя) и *второ*, обекти, които са ориентирани към целевите аудитории – пакет от ангажименти на работодателя, които характеризират организацията като социалноотговорен работодател и привлекателно място за работа;
- 2) доколкото брендът на работодателя изразява неговата уникална идентичност, той трябва да се създава и развива по уникален вътрешен проект на организацията.

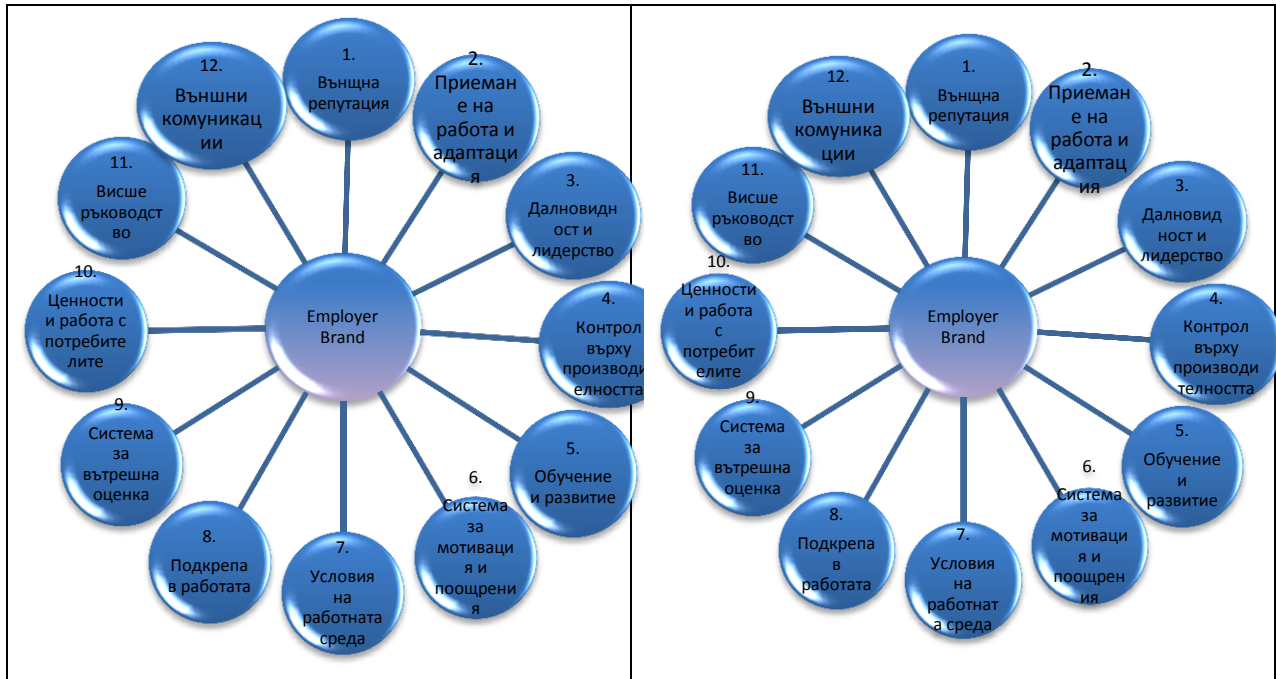
Първият модел на HR-бренд, наречен „колело на бранда на работодателя” е предложен от *Simon Barrow (1996)*. Той включва основни ключови фактори, приети като количествени показатели, по равнището на които се определя възприемането на бранда от настоящите и потенциални служители на организацията. Въпреки своята популярност, обаче, този модел се оспорва със следните аргументи<sup>30</sup>: 1) ниска валидност на въпросниците за анкетните проучвания: обикновено се използват електронни проучвания (survey), които са автоматизирани и обезличени; 2) откъснатост от реалността – оценката се провежда по „обобщаващи критерии”; 3) липса на информативност – обикновено въпросниците засягат тесен спектър от потребностите на персонала (заплащането и безопасността на труда, отношенията с мениджърите); 4) висока стойност на изследванията, свързана с необходимостта от работа „на поле” и набиране на голям обем статистическа информация.

През 2005 г. *Simon Barrow* и *Richard Mosley* усъвършенстват този модел, като разделят факторите на две групи: *общи*, на средата, политически и *специфични*, локални, практически, отнасящи се само до организацията. Този модел днес е популярен като „бренд-микс на работодателя” и се прилага при оценката и класирането на най-силните брандове в национални и международни конкурси. Подобреният модел включва 12 ключови фактора, които според авторите имат най-съществено влияние върху репутацията на компанията като работодател<sup>31</sup>: 1) корпоративен имидж; 2) процедури за приемане на работа и адаптация; 3) далновидност и лидерство; 4) контрол върху производителността; 5) обучение и развитие; 6) система на мотивация и поощрения; 7) условия на работната среда; 8) подкрепа в работата; 9) система за вътрешна оценка; 10) ценности и работа с потребителите; 11) висше ръководство; 12) вътрешни комуникации. Всеки показател се оценява по конкретна методика, с която се цели постигане на крайна количествена оценка, съизмеримост и съпоставимост на резултатите за конкурентни компании (Фиг. 1).

---

<sup>30</sup> Pakhol Boris, Employer Brand New Generation, достъпно на [www.borispakhol.net](http://www.borispakhol.net)

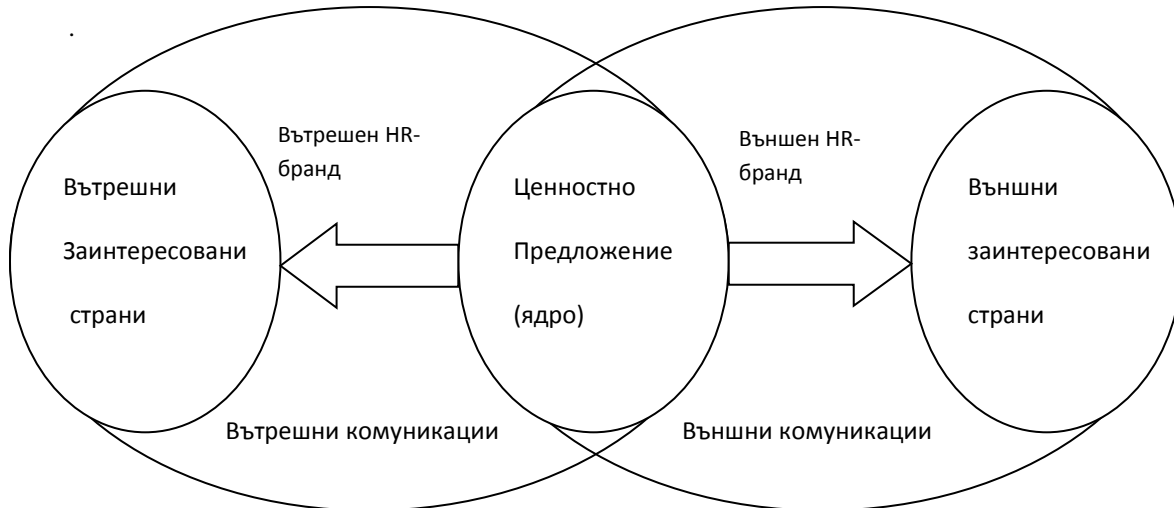
<sup>31</sup> Bershin J., The Talent Agenda for 2015: What comes after “Integrated Talent Engagement”, Deloitte Consulting LLP, 2014



**Фиг. 1: Колело на бранда на работодателя**

*Източник:* Ambler T, S. Barrow, The Employer Brand, Journal of Brand Management, 4, 1996.

В научната литература HR-брендът се дефинира като трикомпонентна система, която включва следните три компонента: 1) ценностно предложение; 2) вътрешен HR-бренд и 3) външен HR-бренд (Фиг.2: Система на HR-бренд)



**Фиг. 2: Система на бранда на работодателя**

1. Ценностно предложение (Employer Value Proposition – EVP). HR-брендът е сложноструктурирана система, в центъра на която стои „ценностното ядро” - съвкупност от ценности и блага, които предлага работодателят. Концепцията за ценностното предложение на работодателя се

разработва въз основа на приетите принципи и философия в корпоративните кодекси, стандарти, устави и вътрешни документи, в които се прокламират основните ценности на организацията. В този аспект, можем да приемем, че ценностното предложение е основното послание (идея), която се генерира и разпространява чрез бранда на работодателя. Развитие на организационната концепция за ценностното предложение се основава на системни проучвания на текущия имидж на работодателя и корпоративните брандове, развитието на фирмената култура и добрите традиции на социалноотговорното управление. Ценностното ядро не е просто съвкупност от компоненти, материализирани в ангажмента на работодателя, то е синтез на цялостната философия на компанията за нейното социално отговорно поведение.

По своята същност HR-брендът съдържа и разпространява основната идея на ценностното предложение. Например, при стартиране на своите операции в България и началото на подбора на персонала, *Shell* разпространи следното ценностно предложение от името на работодателя: „Нашата компания предлага професионално развитие, отговорност и възможност да преодолееш себе си, работейки в динамичен и успешен международен екип от професионалисти“. С друга, различна философия е формулирано ценностното предложение на *IKEA* в България: „Ние даваме възможност на обикновените, открити хора да израстнат в професионален и личен план. Заедно, ние работим за да направим по-добър нашият живот и животът на нашите потребители“. Двете цитирани ценностни предложения показват връзката на HR-бранда с корпоративния бренд. Анализирайки съдържанието на ценностното предложение, трябва да отбележим, че то включва две части:

- *рационална* (работна заплата, парични стимули, обучение, развитие в кариерата и др.);
- *емоционална* (лична и организационна култура, стандарт и стил на живот и работа, оценка на постиженията и приноса на работника и др.).

Най-същественото изискване към ценностното предложение е то да бъде истинно и да отразява действителните условия, които предлага работодателят. То трябва да съдържа само това, което организацията може реално да предостави на своите работници и служители. Можем да приемем становището на маркетинговия експерт *Брет Минчингтон (Brett Minchington)*, че „HR-брендингът е насочен към формирането на реална работна среда, а не към създаване на представата за нея“<sup>32</sup>. Всеки опит за манипулиране на целевите групи, особено в масов случай, може не просто да урони добрия делови имидж на работодателя, но и да разруши HR-бранда, дори и той да е професионално изграден и промоциран. Ефектът от такава манипулация е краткосрочен – до момента, в който работникът опознае работата и работодателя си. На основата на научни изследвания, в научната литература са представени доказателства, че „в 78% от случаите, в които ценностното предложение съдържа елементи на манипулация и заблуда се наблюдава намаляване на лоялността и въвлечеността на заетите в организацията“<sup>33</sup>.

2 *Вътрешният HR-бренд*, е ориентиран към всички вътрешни целеви групи (настоящи работници и служители, мениджъри, акционери) и цели постигане на висока степен на въвлеченост и удовлетвореност във всеки член на организацията, с което да се създадат условия за разгръщане на неговия творчески потенциал в максимална степен. С понятието „вътрешен HR-бренд“ се обозначава голяма група маркетингови инструменти, с които се формира и развива HR-политиката в границите на организацията. Със средствата на вътрешния маркетинг се популяризират основната идея и компонентите на ценностното предложение на работодателя за настоящите служители на компанията. Основна цел на вътрешния маркетинг е създаването и развитието на уникална фирмена култура и комуникационен климат, които да развият привързаността на настоящите работници и служители към ценностите на организацията. Такава HR-политика е фокусирана върху целите на организацията за развитие на човешкия капитал като ключов фактор за повишаване на конкурентоспособността на организацията. В научните изследвания се подчертава, че тази привързаност (лоялност) е уникално, трудновъзпроизводимо конкурентно предимство. Неговото изграждане и поддържане като устойчиво конкурентно предимство в дългосрочен план е основа на лидерските позиции на организацията. И обратно, заедно с ключовите специалисти на организацията могат да си тръгнат и ключовите конкурентни предимства, доколкото знанията и компетенциите са неотделими от своя носител – човешкият индивидуум.

---

<sup>32</sup> Minchington B., *The Rise of Employer Brand Leadership*, 2, 2013, (online), достъпно на <http://employerbrandinginternational.com>

<sup>33</sup> Gallup Organization, <http://www.gallup.com/consulting/Q12-Meta-Analysis.aspx>



3 *Външният HR-бренд* е насочен към висококвалифицирани специалисти, които са извън границите на организацията, но са идентифицирани и оценени като потенциални членове на организацията. В научните анализи понятието „външен HR-бренд“ се свързва преди всичко с комуникационните канали, по които ценностното предложение достига до целевите групи на външните заинтересовани страни. На основата на емпирични изследвания е изведена констатацията, че традиционните „offline“ практики (печатни материали и съобщения в пресмедиите, срещи със студенти и кандидати за заемане на длъжности в организацията, благотворителност с участието на представители на организацията) постепенно отстъпват място на „online“ комуникациите (пряка връзка в социалните мрежи, интерактивен обмен на информация чрез Internet-базирани платформи, корпоративни и job-сайтове). Особено място в тази система заемат съвременните *социални мрежи* (Facebook, Twitter, Yammer), особено в комуникацията с възрастовите групи до 40 г.<sup>34</sup> Изследване на *Brett Minchington (2016)* констатира, че 43% от кандидатстващите за работа първо търсят информация за компанията чрез социалните медии, като се обръщат към корпоративния сайт (42%), профилите на компанията във Facebook (37%), Twitter (24%), вярват на информацията в корпоративния блог (39%)<sup>35</sup>. Пряката връзка с контактната аудитория дава възможност в реално време и без посредник да бъде обменена информация, която е от особена ценност и за двете страни. В този процес, освен особеностите в характера на комуникиране, трябва да се отчита и особения характер на посланието концентрирано в ценностното предложение на работодателя. За разлика от останалите рекламни послания относно другите брандове на компанията, то трябва да изразява HR-политиката на организацията.

#### 4. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

През последното десетилетие „войната за таланти“ и висококвалифицирани специалисти е реално предизвикателство за работодателите в глобален мащаб, което мотивира компаниите да търсят нови, иновативни подходи, модели, инструменти, за да повишат своята конкурентоспособност на откритите трудови пазари. HR-бренд е нов социално-икономически и управленски феномен, който сега формира своята теория и развива своя потенциал в практиката. Доколкото човешкият капитал има ключово значение както за малките, така и за големите компании, той е еднакво приложим във всички компании, независимо от техния размер и отраслова принадлежност. Концепцията за HR-бренд се развива бързо като ефективен маркетингов инструмент за управление на човешкия капитал, създаване на позитивна корпоративна идентичност и повишаване на конкурентоспособността на организацията. Необходимо е разгръщане на фронта на научните изследвания в научно-изследователските и консултантски центрове за развитие на методологията, методиката, правно-нормативното регулиране и разширяване на практическото и приложение, което ще помогне на българските бизнесорганизации да повишат своята конкурентоспособност на отворените междунарошни пазари.

#### ЛИТЕРАТУРА

- [1] Кичева Т., Изграждане и утвърждаване на работодателска марка чрез социалните мрежи, *Vanguard Scientific Instruments in Management*, Vol.12, No 1, 2016.
- [2] Ambler T, S. Barrow, *The Employer Brand*, *Journal of Brand Management*, 4, 1996.
- [3] Backhaus K., S. Tikoo, *Conceptualizing and Researching Employer Branding*, *Career Development International*, 9, 2006.
- [4] Barrow S., R. Mosley, *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*, John Wiley&Sons, Chichester, 2005.
- [5] Bershin J., *The Talent Agenda for 2015: What comes after “Integrated Talent Engagement”*, Deloitte Consulting LLP, 2014.
- [6] Bershin J., *Becoming Irresistible: A New Model for Employee Engagement*, *Deloitte Review*, 2015.
- [7] Christiaans L., *International Employer Brand Management: A Multilevel Analysis and Segmentation of Students’ Preferences*, Springer Science & Business Media, 2013.
- [8] Gallup Organization, достъпно на <http://www.gallup.com/consulting/Q12-Meta-Analysis.aspx>

---

<sup>34</sup> Татяна Кичева, Изграждане и утвърждаване на работодателска марка чрез социалните мрежи, *Vanguard Scientific Instruments in Management*, Vol.12, No 1, 2016, с. 6

<sup>35</sup> <http://employerbrandinginternational.com>

- [9] Figurska I., E. Matuska, Employer Branding as Human Resources Strategy, Human Resources Management & Ergonomics, VIII (2), 2013.
- [10] Mandhanya Y., M. Shah, Employer Branding: A Tool for Talent Management, Global Management Review, 4 (2), 2010.
- [11] Minchington B., Your Employer Brand attract-engage-retain, Collective Learning Australia, 2006.
- [12] Minchington B., The Rise of Employer Brand Leadership, 2, 2013, (online), достъпно на <http://employerbrandinginternational.com>
- [13] Pakhol Boris, Employer Brand New Generation, достъпно на [www.borispakhol.net](http://www.borispakhol.net)
- [14] 15<sup>th</sup> Annual Global CEO Survey, достъпно на URL: <http://www.pwc.com/gx/en/eco-survey/index>
- [15] <https://www.ama.org>
- [16] <http://employerbrandinginternational.com>