
РАБОТОДАТЕЛСКАТА МАРКА – РЕШЕНИЕ НА СТРАТЕГИЧЕСКИ ПРОБЛЕМ

гл. ас. д-р Мария Александрова Иванова
Нов български университет/ департамент
„Администрация и управление“

Резюме: В настоящата статия се представят резултатите от наблюденията и анализите на автора относно изграждането на работодателската марка като инструмент за решаване на стратегически проблем – обезпечаване на корпорациите с необходимите им качествени кадри. В процеса на дискусия се излагат аргументи в защита на тезата, че промотирането на работодателска марка изглежда интелигентно решение на реален проблем, но не всички работодатели съзнават, че за тази цел трябва да не само добро теоретично разбиране, отлични умения за работа с хора, конструктивен работен климат, но и значителен финансов ресурс, който е задължителен за много от желаните кандидати за работа.

Ключови думи: работодателска марка, привличане на най-добрите кандидати за работа, модел на предпочитана работодателската марка, маркетинг на труда, управление на човешките ресурси, дефицит на пазар на труда.

THE EMPLOYER BRAND – A SOLUTION OF STRATEGIC PROBLEM

Mariya Aleksandrova Ivanova, PhD

NBU/Department “Administration and management”

Resume: *This article presents the results of the author’s observations and analyzes on the construction of the employer’s brand as a tool for solving a strategic problem – providing the corporation with the necessary quality staff. In the discussion, arguments are put forward to support the thesis that promotion of an employer brand seems an intelligent solution to a real problem, but not all employers are aware that not only good theoretical understanding, excellent working skills, constructive work climate, but also a significant financial resource that is required for many of the desired job seekers.*

Key words: *employer brand model, great company, labor marketing, human resources management, relationship marketing, wealth and reward, employee value proposition.*

Концепцията за „работодателска марка“ не е нова (първата академична статия по темата излиза преди повече от 20 години), но с времето нейното значение расте. Ако днес се зададе ключовата фраза “employer brand”, Google предлага около 150 милиона препратки в международни публикации.

През последните години „работодателската марка“ придоби широка актуалност и в България (Google дава 13 500 препратки към термина в публикации на български език).

В един от първите анализи по темата, Станева [3] свързва работодателската марка със „специалното предложение на работодателя“ и заетостта в компанията: „Специално предложение представлява специфично обещание за стойност от страна на компанията към потенциалните и настоящи служители, което автентично отличава образа на компанията като работодател.“ В нейното изложение е включена една от кратките, но много точни дефиниции на понятието „работодателска марка – имидж на компанията като работодател в очите на нейните настоящи служители и потенциални кандидати“.

Още в самото начало на представяне на концепцията за работодателска марка в България, създаването на работодателската марка се свързва с един ключов проблем в управлението на човешките ресурси, установен в проучвания на водещите изследователи в областта: „дефицитът на таланти е един от основните проблеми на пазара на труда в Централна и Източна Европа“ [3].

По начало, в България, интересът към работодателската марка се появява и развива в периодите, когато се наблюдава остър дефицит на кадри на пазара на труда.

Във висока степен развитието на концепцията за работодателска марка в целия свят е предизвикано от проблема с кадрите.

Основни характеристики на „работодателската марка“

Въпросът за работодателската марка е дискутиран от Ambler & Barrow [7] още през 1996 г. в списание за „Управление на марката“ (Journal of Brand Management), което се занимава с продуктивния брандинг като ключов елемент в маркетинга. Авторите представят своята теза като „приложение на техниките за управление на марката към управлението на човешките ресурси“. В основата на тяхната концепция лежат резултатите от изследване, където в най-синтезиран вид е описана връзката от „най-добрите хора“ към „най-добрите магазини“, и към „най-добрия имидж“ (best word of mouth) до „най-добрите кандидати“, които ще станат служители.

По този начин се обособява една от най-важните характеристики на работодателската марка – възприемането ѝ като част от маркетинга.

В своето изследване Ambler и Barrow извеждат тезата, че преходът от краткосрочни цели, заложи в „транзакционната икономика“, към дългосрочни цели, които вече се наблюдават в „маркетинга чрез отношения“ (relationship marketing), водят до ново разбиране на маркетинговите цели. Фокусът от продукта се прехвърля върху отношенията с клиента и това променя цялата философия на маркетинга. Оттук нататък има само една стъпка до прилагане на маркетингови инструменти към собствения персонал, което формира същността на работодателската марка.

Този подход намира приложение и в практическата реализация на програмите за развиване на работодателска марка. В един обзор на Пижев [2] и в дадените от него примери за успешни компании в България, се установява, че по въпроса за работодателската марка работят заедно маркетинговите отдели и отделите по управление на човешките ресурси.

Още от своето зараждане, концепцията за работодателската марка се разглежда като съвкупност от активни действия, а не като теоретичен модел. Макар че наблюденията и проучванията се опитват да установят, чрез какво и как работодателската марка може да постигне своите цели, то дори дефинициите ѝ приписват активна роля. Sullivan [22] споделя че:

„Създаването на работодателска марка е целенасочена дългосрочна стратегия за управление на възприятията на

служителите, потенциалните служители и съответните заинтересовани страни по отношение на дадена фирма.” Според Sullivan корпоративната стратегията може да бъде настроена така, че да обединява усилията по подбора, задържането на хората и управлението на производителността.

Най-съществена характеристика на работодателската марка е обособяването на дадена компания като различна от останалите (разбира се, в положителен смисъл). След анализ на различни определения, установяваме, че нашето мнение се споделя от Backhaus & Tikoo [8], които разглеждат темата на организационно ниво: „работдателската марка е концепция за фирмата, която я разграничава от нейните конкуренти.”

От изключително значение за съдържанието на работодателската марка са представите на самия работодател - какво може да привлече желаните от него кандидати за работа и да задържи най-добрите му служители.

Наблюденията върху корпоративните практики в България показват, че много работодатели имат свои идеи, за това какво е важно за кандидатите и служителите, но те влизат в противоречие с реалността и повечето от тях се оказват неверни. Съвсем не всички работодатели имат съвременно мислене, което да отговаря на реалните интереси на таргетната работна сила. Напълно разбираемо е, например, ако служителите бягат от една компания към съседна, която плаща повече, работодателят да счита, че парите са основният фактор. Това наистина е така, ако различията в заплащането са големи или ако по начало нивата на заплащане са твърде ниски, за да осигурят приемлив стандарт на живот.

Всички теории за важността на нематериалните фактори стават валидни след като бъде постигнато ниво на материално стимулиране, където парите престават да бъдат приоритет за работещите.

Развитие на концепцията за работодателска марка

При наличие на близки по характер условия на труд, работна среда и отношение към хората, в България днес можем да наблюдаваме три стадия на развитие на представите за привлекателност на работодателската марка.

В първия сегмент са фирми със сравнително ниско ниво на заплащане, където водеща роля са приписва на възнагражденията (там дори придобивките имат минимално значение).

Във фирмите със сравнително високо заплащане (например в ИТ сектора и при фармацевтичните компании) конкуренцията между фирмите все още е на материално ниво, но тук се сравняват различните „екстри“, които се предоставят на служителите.

В най-високия сегмент са компании, които имат изявено лидерство и където като елементи на работодателската марка изпъкват фактори като възможности за непрекъснато обучение, среда с взаимна подкрепа и изява на творчество, позитивен дух и признание за високите постижения. Доброто заплащане е гарантирано при тях, но то остава на заден план.

Тенденцията е за работодателска марка да се говори най-вече в сектори, които са високопроизводителни и следователно могат да си позволят да правят стойностни предложения, какъвто е ИТ сектора от доста години [1]. Това ясно показва, че работодателската марка „не е лъжица за всяка уста“. Ако гледаме на нея като инструмент в управлението на човешките ресурси, тя изисква от работодателя преди това да има достатъчен управленски и финансов ресурс.

За много ръководители днес промотирането на работодателска марка изглежда интелигентно решение на реален проблем, но не всички съзнават, че за тази цел трябва да не само добро теоретично разбиране, не само наличието на различни умения за работа с хора, не само приятен и конструктивен работен климат, но и значителен финансов ресурс, който е задължителен за много от желаните кандидати за работа.

Философията на работодателската марка

Основните идеи зад маркетинговото понятие „марка“ са разпознаваемост (нещо различно от всички подобни) и постигането на лоялност – клиентът да купува най-вече заради самата марка, която по някакъв начин го е спечелила. Още с обособяването на концепцията за работодателска марка възниква фундаменталният въпрос: „Може ли и трябва ли да търсим разграничение между фирмената или продуктовата марка и работодателската марка?“

Преди всичко да напомним, че „целта на стратегиите за брандиране е да привлекат, задържат и ангажират клиентите чрез създаване на стойност на марката в съзнанието на клиента“ [18]. Ключовият етап към концептуализация на работодателската марка е разбирането, че служителите са „вътрешни клиенти“, към които трябва да се подхожда подобно на външните клиенти. При това – те са най-важните клиенти [14].

Още с възникването си работодателската марка се позиционира сред други познати понятия – корпоративна култура и идентичност, вътрешен маркетинг и корпоративна репутация [7].

В повечето случаи теоретиците по темата подчертават, че работодателската марка е приложима не само сред големите корпорации и водещите компании, но на практика се оказва, че все пак това е сравнително елитарна концепция, която не всеки може да се позволи. По тази причина в много публикации работодателската марка се фокусира по-скоро върху „привличането и развитието на талантите“, особено в икономическа среда, която е в процес на развитие [21].

Съвременните изследвания на проблематиката относно работодателската марка наблягат много не само на същността и философията на концепцията, но и на подходите към нейната реализация. Типичен пример е маркирането на ключовите елементи на марката – например стойностното предложение, вътрешен и външен маркетинг – в съчетание с конкретните канали, по които това се реализира, все по-често чрез социалните мрежи [13].

Можем да обобщим, че през последните 20 години работодателската марка се превърна от теоретичен конструкт в практически инструмент за решаване на проблемите с привличане и задържане на желаните кадри. Затова темата е обект както на практически ръководства (например на Modis [20] и на Walker [20]), така и на научни проучвания, които изследват практическите приложения (например на Chhabra и Sharma [12]).

Съдържанието на работодателската марка

Концепцията, че работодателската марка може да бъде инструментът, който да помогне на дадена компания да привлече и задържи желаните от нея кадри, предполага наличието на стимулиращи фактори, които да реализират тази цел.

Изходна точка за такива разсъждения могат да служат класическите теории за мотивацията, но със сигурност всички сериозни изследователи отбелязват, че още през 70-те години на ХХ век се появяват нови виждания и очаквания на служителите, които налагат преосмисляне на представите за това, какво привлича и задържа персонала.

Постепенно фокусът преминава от идеите за мотивиране към по-модерната концепция за ангажираност на служителите и ролята на материалните стимули намалява за сметка на други аспекти на фирмената култура. В моделите за постигане на удовлетвореност на служителите и тяхното задържане, парите остават като един от компонентите. Например моделът на McKinsey [19] включва „страхотна компания (great company), растеж и развитие, вълнуваща работа, благоденствие и награди (wealth and reward)“.

В по-съвременните модели за „най-добър работодател“, фокусът пада върху три „характеристики на марката“ – загриженост, признание и кариерно развитие [16]. Тези три характеристики разграничават „най-добрия работодател“ от други отлични компании, за които може да са валидни характеристики, като „фокус върху клиента, предизвикателства и отлично представяне“. При втората група компании акцентът е върху фирмата, а не върху служителите.

Някои изследователи въвеждат по-комплексна схема, като се стремят да обхванат всички компоненти на работодателската марка. Такъв е например моделът, предложен от Bellou [9] (Виж фиг.1).

Очевидно има зависимост между икономическата среда, където се развива работодателската марка, и нейното съдържание. Типичен пример за това са действията, които компаниите предприемат в страна като България, където все още нивото на заплащане е основен фактор. Ако разгледаме примерите дадени от Пижев [2], освен общите нагласи, свързани с фирмените ценности и каналите за комуникация, виждаме какви „екстри“ предлагат по-богатите фирми, за да привлекат и задържат служители. Наблюденията показват, че в IT сектора, където търсенето на квалифицирани кадри е най-голямо, фирмите се „надцакват“ с все по-екзотични екстри, за да изпъкнат

Фиг. 1 Модел на предпочитана работодателската марка [9]



пред останалите и да отговорят на очакванията на служителите. В много случаи можем да говорим дори за мода в придобивките, защото едва ли масажът в офиса (като пример) е най-ценното средство за повишаване на удовлетвореността и производителността на хората в организацията.

Вече са проведени мащабни изследвания, които да установят кои параметри на работодателската марка имат най-голямо влияние върху хората и дали тези компоненти на марката имат различен ефект върху служителите според демографски характеристики като пол, възраст и статус на длъжността. При едно такова проучване, авторите E. Alniaçık и Ü. Alniaçık [6] са стигнали до извода, че съществени различия се установяват само по отношение на пола. При него те разглеждат шест фактора (представени тук в обобщен вид): социална стойност (признание, приемане, сигурност), пазарна стойност (фирма с висококачествени и иновативни продукти/услуги), икономическа стойност (високо заплащане и добър допълнителен пакет), възможност за приложение (фирма, която дава много на обществото), сътрудничество (място на окуражаване и подкрепа) и работна среда (вълнуваща работна среда). Изследването установява, че респондентите - жени придават по-голямо

значение на различните социални фактори спрямо респондентите – мъже. Освен това и за двете групи се констатира значима разлика между важността, придавана на социалната стойност (най-висока) спрямо пазарната стойност (най-ниска).

В различните изследвания се използват инструменти като анкети и интервюта, за да бъдат постигнати максимално достоверни резултати относно възприятията и параметрите на работодателската марка. На базата на задълбочен анализ на теориите за работодателска марка и емпиричните прочувания се установява, че са разработени и конкретни скали за измерване [15].

Макар че по темата в България вече има сериозни изследвания, обзорът на литературата на тема „работодателска марка“ показва силен уклон към практически публикации. У нас темата се разглежда като фактор за развитието на реалния бизнес и става обект на уеб списания (например такъв раздел има в списанието Up2Brand [5]), където теоретичните концепции и данните от изследвания се обобщават в практически насоки за действащите мениджъри.

Работодателската марка като решение на стратегически проблем

Всички анализи по темата се фокусират върху ключовия проблем, който работодателската марка се очаква да реши – привличането и задържането на добри кадри: „Брандирането на работодателя е относително нова концепция, която функционира като инструмент за фирмите да се позиционират като работодател, който да привлече и задържи желаните служители.“ [17].

Проблемът с кадрите отначало е дефиниран като „дефицит на таланти“, защото най-ярко проявление има при водещите компании, които се стремят да наемат най-добрия възможен на пазара на труда персонал, който да гарантира тяхната водеща роля. Една от основните причини за появата на проблема е застаряването на населението, което е обект на множество проучвания. Според прогнозите на Buck и Dworschak [10] в рамките само на 20 години броят на хората в интервала 20-29 години ще намалее с 20 %, а тези на възраст 50-64 години ще се увеличат с 25 %.

От различен ъгъл въпросът е поставен в анализите на McKinsey & Company, които въвеждат термина „война за таланти“ още през 1998 година [11], но който остава актуален и в настоящия бизнес контекст. В своята фундаментална публикация от 2001 г. те правят сериозен анализ на разслояването на кадрите по отношение на производителността. Фокусът се пренася върху възможностите на дадена компания да направи „стойностното предложение от работодателя“ (employee value proposition). Според проучванията на McKinsey, преходът от индустриалната епоха към информационната епоха е създал нова ситуация: „В съвременната икономика на знанието калибърът на талантите в дадена компания определя все повече успеха на пазара“ [19].

Заклучение

В маркетинга, и особено в пряката реклама, винаги трябва да се преодолява съмнението дали рекламираният продукт или услуга отговарят на качествата, които им се приписват. Това важи в огромна степен и за промоцията на работодателската марка.

Бързото разпространение на концепцията за работодателската марка в България доведе до противоречиви резултати поради неадекватно осмисляне на технологиите за нейното създаване, обхват и развитие. Янакиева [4] обобщава някои от грешните представи, които нарича „митове и легенди“.

Безспорно откровеността в маркетинга на работодателската марка създава увереност, че наистина работодателят има предложение, при което съдържанието отговаря на рекламните послания. Когато работодателят се опитва да привлече кандидати за работа с неверни твърдения, можем да говорим за примитивен рекламен трик. При наличието на съвременните средства за комуникация и социалните медии, „рекламният балон“ се пука много бързо. Вярно е, че сайтовете за обратна връзка от служители за техните работодатели са пълни преди всичко с негативни отзиви, но това се дължи на нагласата, че доволният служител не си губи времето за „хвалби“ в интернет пространството, а и може да прозвучи като „подмазване“.

Кандидатите за работа трябва да имат много фин усет дали недоволните от даден работодател представят вярна информация или са били отхвърлени напълно основателно.

Съвременните служители са много чувствителни към неизпълнените обещания, затова работодателите трябва добре да си правят сметката дали наистина могат да осигурят това, което предлагат. В тази ситуация най-опасна е самозаблудата на работодателите, които считат, че при тях всичко е „по мед и масло“, а тази позиция не се споделя от служителите им.

Препоръката, към всички работодатели, които разработват своята работодателска марка като стратегия за привличане и задържане на желаните от тях кадри, е да правят периодични вътрешни проучвания за действителните възприятия на своите служители и едва тогава да правят промоция „навън“. Нека увереността, че си „най-добрият работодател“ да бъде подплатена с професионален анализ на това твърдение.

ЛИТЕРАТУРА

1. Иванов, Т. (2011). Работодателската марка носи възвръщаемост, само ако лежи върху реалността. *Computer World*, бр. 45, 2011.

2. Пижев, Д. (2016). Марката ми е по-добра от марката ти. Няколко практики и примери за изграждане на силна работодателска марка. *Кариери (Капитал)*, 29 Януари 2016 г.

3. Станева, И. (2008). Колко важна е работодателската марка? За връзката между имиджа на работодателя и привличането на таланти. *Кариери (Капитал)*, 7 юни 2008 г.

4. Янакиева, Я. (2015). Работодателската марка: митове и легенди. *Up2Brand*, Работодателска марка. <https://up2brand.com/employer-branding-myths/>

5. Янакиева, Я. (2018). Как да превърнем компанията в магнит за таланти? Up2Brand, Работодателска марка. <https://up2brand.com/magnit-za-talanti/>

6. Alnıaçık, E. & Alnıaçık, Ü. (2012). Identifying dimensions of attractiveness in employer branding: effects of age, gender, and current employment status. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 58 (2012) 1336 - 134.

7. Ambler, T. & Barrow, S. J.(1996). The Employer Brand. *Journal of Brand Management*, Vol. 4, No. 3, pp. 185-206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>.

8. Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and Researching Employer Branding. *Career Development International*, Vol. 9, No. 5, p. 501-517.

9. Bellou, V. et al. (2015). Employer Brand of Choice: an employee perspective. *Journal of Business Economics and Management*, 16(6), 1201-1215.

10. Buck, H. & Dworschak, B. (Eds., 2003). Ageing and work in Europe. Strategies at company level and public policies in selected European countries. Fraunhofer IRB Verlag, Stuttgart.

11. Chambers, E.G. et al. (1998). The War for Talent. *McKinsey Quarterly*, Ni. 3, January 1998.

12. Chhabra, N.L. & Sharma. S. (2014). Employer branding: strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*. Vol. 22 No. 1, 2014, pp. 48-60.

13. Dave, P. and Sharma, A. (2012). Employer Branding Through Social Networks. OnQuest, Consulting Club of IIM Shillong.

14. Edwards, C.R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personality Review*, 39 (1) (2010), pp. 5-23

15. Fernandez-Lores, S. et al. (2015). Affective commitment to the employer brand: Development and validation of a scale. *BRQ Business Research Quarterly*. Volume 19, Issue 1, January-March 2016, Pages 40-54.

16. Hewitt (2009). Point of View. What Makes a Company a Best Employer? Hewitt Associates, 2009.

17. Jonze, J. & Öster, H. (2013). Employer Branding in Human Resource Management. The Importance of Recruiting and Retaining Employees. Kandidatuppsats HT 2012, Uppsala Universitet.

18. Madden, T.J. et al. (2006). Brands Matter: An Empirical Demonstration of the Creation of Shareholder Value Through Brands. Journal of the Academy of Marketing Science 34(2):224-235.

19. McKinsey & Company (2001). The War for Talent. Organization and Leadership Practice. Copyright McKinsey & Company, Inc. 2001 http://www.beteronderwijsnederland.nl/files/War_For_Talent%20McKinsey2001.pdf

20. Modis (2009). Employer branding essentials. A Modis International guide.

21. Society for Human Resource Management. (2010). Employer Brand in India: A Strategic HR Tool.

22. Sullivan, J. (2004). The 8 Elements of a Successful Employment Brand. ER Daily, 23.02.2004. Retrieved from <https://www.ere.net/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>.

23. Walker, P. (2007). Employer branding. A no-nonsense approach. CIPD.