

# HR-БРАНД В СИСТЕМАТА НА СТРАТЕГИЧЕСКОТО УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИЯ КАПИТАЛ НА ОРГАНИЗАЦИЯТА

*Доц. д-р Недка Николова*  
*Катедра „Индустиален мениджмънт”*  
*Технически университет – Варна*

## Резюме

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. 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, методики, модели, които имат фрагментарен характер, но до днес няма систематизирана единна теория и методология.

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.

**Ключови думи:** employer branding, human resources brand, human capital management, talent management.

# HR-BRAND IN THE SYSTEM OF STRATEGIC MANAGEMENT OF THE HUMAN CAPITAL OF THE ORGANIZATION

*Assoc. prof. Nedka Nikolova, PhD*  
*Industrial Management Department*  
*Technical university - Varna*

## Abstract

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

**Key words:** employer branding, human resources brand, human capital management, talent management.

## Въведение

Идеята за приложението на маркетинговия подход в стратегическото управление на човешкия капитал в организацията е предложена и обсъждана 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 продуктовете 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 методология 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, на основата на неговото приложение като ефективен маркетингов инструмент за стратегическо управление на човешкия капитал, създаване на позитивна корпоративна идентичност и повишаване на конкурентоспособността на организацията. 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, но до днес няма систематизирана единна теория и методология. В нашата страна теорията и практи-

ческата значимост на бранда на работодателя са малко изследвани. През 2017 г. за първи път бяха проведени национални обсъждания и първи национален конкурс за най-добър корпоративен проект за изграждане и развитие на бранда на работодателя.

## **1. Концептуална същност и компонентна структура на HR-бренд като иновативен маркетингов инструмент**

С понятието „*Employer Brand*” (EB), наречен още „*Human Resources Brand*” (HR-brand), в теорията и практиката на стратегическото управление на човешкия капитал се обозначава брендът на работодателя. За разлика от останалите корпоративни брандове на организацията, HR-бренд идентифицира организацията в качеството и на работодател. 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. През 1996 г. *Simon Barrow* съвместно с *Tim Ambler* (London Business School) дават първата систематизирана дефиниция, в която HR-бренд се разглежда като „съвкупност от функционални, психологически и икономически преимущества (предимства), предлагани от работодателя и отъждествявани с него”<sup>1</sup>. През 2006 г. *Bret Minchington* от „The Employer Brand Institute” развива тази дефиниция и формулира бранда на работодателя като „имиджът на една организация като „превъзходно 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>2</sup>. Така се формира първото концептуално схващане за HR-

---

<sup>1</sup> Ambler T, S. Barrow, The Employer Brand, *Journal of Brand Management*, 4, 1996, p.185.

<sup>2</sup> Minchington B., Your Employer Brand attract-engage-retain, *Collective Learning Australia*, 2006, p.19.

бренд като съвкупност (набор) от специфични характеристики, с които от една страна, 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, който бързо доказва своята ефективност и практическа приложимост в различни по размер и отраслова принадлежност организации, което я превръща в световен бестесър. Съществен принос в развитието и структурирането на методологията и техниката на бранда на работодателя и неговото практическо атаптиране и популяризиране имат още American Marketing Association - AMA, The Employer Brand Institute - EBI, Backhaus K., S. Tikoo, (2006), Mandhanya Y., M. Shah, (2010), Minchington B., (2013), Figurska I., E. Matuska, (2013), Christians L., (2013), Bershin J., (2015) и др.

На основата на теоретичния анализ на различните методологически подходи и дефиниции<sup>3</sup> авторът приема следната работна дефиниция за целите на настоящото изследване: HR-бренд е *система* от транслируеми образи, идеи, представи, възприятия за организацията като желаното място за работа и за работодателя като социалноотговорен и обществено ангажиран.

По своята концептуална същност HR-брендинг е комплекс от

---

<sup>3</sup> Развитието на дефиницията и компонентната структура на HR-бренд са изследвани от автора на настоящата публикация и резултатите са обсъдени и публикувани в: Nikolova N., Conceptual nature and component structure of the Employer's brand as an innovative instrument in the strategic management of human capital, International Journal "KNOWLEDGE", Institute of Knowledge Management, Vol. 26.1, 2018, pp.39-49.

целенасочени дейности за създаване и развитие бранда на работодателя в дългосрочен план, мониторинг, оценка и промяна на стратегията и тактиката при констатиране на проблемни зони или незадоволителни резултати. В някои научни изследвания HR-брендинг се разглежда като „ефективен маркетингов инструмент за добро позициониране на работодателя на трудовия пазар за успешно привличане на необходимите му висококвалифицирани специалисти”<sup>4</sup>. Това схващане е вярно, но е едностранно и непълно, защото отразява само външните ефекти за работодателя. В него не се отчитат функциите и ефектите вътре в организацията. Работодателят трябва не само да привлече, но и да задържи, мотивира и развива своите служители, като създава работна среда и организационна култура, които да повишат удовлетвореността от труда и тяхната въвлеченост за постигане на целите на организацията. Следователно, HR-бренд не е само маркетингова дейност по подобряване на деловата репутация на работодателя, а *дългосрочна стратегия* за управление на развитието и мотивацията на човешкия капитал на организацията в дългосрочен план. Анализът на теоретичните източници, които формират неговата същност показва, че той се формира и развива върху сложна методологическа основа. В някои научни изследвания той се разглежда „като гранична концепция в маркетинговия подход, която интегрира корпоративния и личностния маркетинг”<sup>5</sup>. Това схващане има безспорни концептуални основания, доколкото HR-бренд е сложноструктурирана система, която обхваща елементи, които засягат най-съществените интереси на двете страни – организацията и личността. В последните теоретични дискусии, свързани с концептуализацията на понятието, все повече се налага схващането, че „HR-брендинг е междудисциплинарен конструкт, който се развива върху сложна методологическа основа – маркетинг, менидж-

---

<sup>4</sup> Figurska I., E. Matuska, Employer Branding as Human Resources Strategy, Human Resources Management & Ergonomics, 2013, VIII(2).

<sup>5</sup> Minchington B., The Rise of Employer Brand Leadership, 2, 2013, (online), достъпно на <http://employerbrandinginternational.com>

мънт на човешките ресурси, организационна психология, личностна психология, организационно поведение, теория на комуникациите и високите информационни технологии”<sup>6</sup>.

В научната литература<sup>7</sup> 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.1).

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. Развитието 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 ангажимента на работодателя, то е синтез на цялостната философия на компанията за нейното социално отговорно поведение. Анализирайки съдържанието на ценностното предложение, трябва да отбележим, че то включва две части:

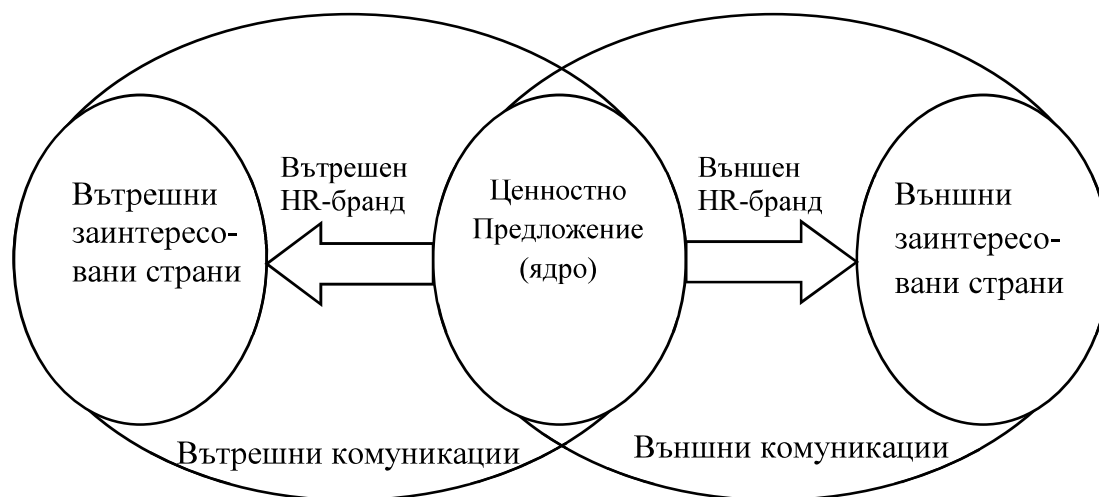
- *рационална* (работна заплата, парични стимули, обучение, развитие в кариерата и др.);

---

<sup>6</sup> Christians L., International Employer Brand Management: A Multilevel Analysis and Segmentation of Students' Preferences, Springer Science & Business Media, 2013, p.62.

<sup>7</sup> Minchington B., The Rise of Employer Brand Leadership, 2, 2013, (online), достъпно на <http://employerbrandinginternational.com>

- *емоционална* (лична и организационна култура, стандарт и стил на живот и работа, оценка на постиженията и приноса на работника и др.).



**Фиг. 1. Система на HR-бренд**

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 *Brett Minchington*, че „HR-брендингът е насочен към формирането на реална работна среда, а не към създаване на представата за нея”<sup>8</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

<sup>8</sup> Minchington B., *The Rise of Employer Brand Leadership*, 2, 2013, (online), достъпно на <http://employerbrandinginternational.com>



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 развиват 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, трудно възпроизводимо 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 материален носител – човешкият индивидиум.

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), особе-

но в комуникацията с възрастовите групи до 40 г.<sup>9</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>10</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.

В стратегически аспект, HR-бренд не е отделно мероприятие или еднократна PR-кампания с очакване за позитивна рефлексия на целевите аудитории. Изграждането и развитието на бранда на работодателя е непрекъснат, дългосрочен, целенасочен процес, свързан с формирането на конкурентна делова идентичност на организацията, част от системата за стратегическо управление на организацията на основата на повишаване на ефективността на нейния човешки капитал.

## **2. Избор на методически подход при изграждането и развитието на корпоративен HR-бренд**

Технологизирането на процеса на изграждане и развитие на HR-бренд предполага неговото изследване в два аспекта:

- *първо*, от позициите на *системния подход*, той се разглежда като сложноструктурирана система от йерархично подредени и ко-

---

<sup>9</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>10</sup> <http://employerbrandinginternational.com>

ординирани елементи;

- *второ*, от позициите на *процесния подход* – той е строго структурирана и логически координирана във времето и пространството последователност от операции.

Ценностното ядро (*Employer Value Proposition*) не е просто съвкупност от компоненти, материализирани в ангажимента на работодателя, то е *синтез на цялостната философия* на компанията за нейното социално отговорно поведение. Дълбоката философия на ценностното ядро на HR-бренд е представена в концептуален модел, разработен от *Филип Котлър*<sup>11</sup>. Моделът има йерархична структура, изградена от пет равнища (Фиг.2): 1) история и хронология на развитието на HR-бренда на работодателя; 2) тип на целевите аудитории към които е ориентиран HR-бренда на работодателя; 3) индивидуални характеристики и различия от HR-брандовете на конкурентите; 4) система от ценности на работодателя, корпоративна култура; 5) изгоди за потребителя на HR-бренда.

Практическата материализация на ценностната философия на компанията се реализира чрез модела на „*бренд-микса на работодателя*”. Първият практически ориентиран 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. 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

---

<sup>11</sup> Kotler, P. and W. Pfoertsch, B2B Brand Management, Springer, 2006.

на компанията като работодател<sup>12</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. 3).

В специализираната научна литература са представени различни подходи за разработване на технология за изграждане на корпоративен HR-бренд. Ще представим най-популярният алгоритъм с пет итерации (стъпки), който се препоръчва от Американската маркетингова асоциация, Employer Brand Institute и от водещи консултански фирми и маркетингови експерти<sup>13</sup>:

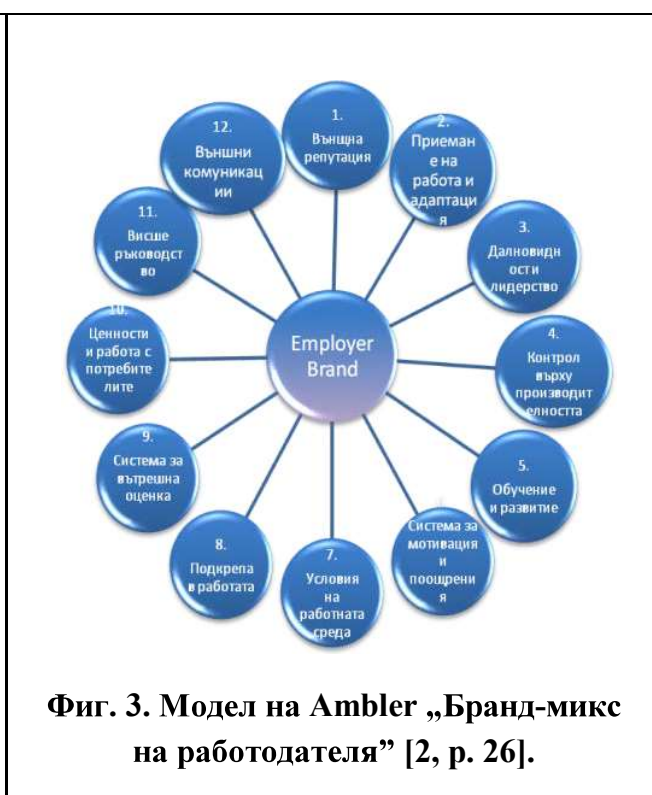
*1. Първи етап: Маркетингов анализ за идентификация и характеристика на целевите аудитории на HR-бренда.* Изграждането на корпоративния HR-бренд започва с идентификация и характеристика на целевите аудитории. С понятието „целва група” в HR-брендинга се обозначава група от хора, с еднакви (подобни, близки) интереси, към които е ориентиран бранда на работодателя. Както в класическия маркетинг, така и в HR-брендинг, сегментацията на целевите аудитории може да се извърши по различни демографски, социални, професионални, образователни и други признаци (пол, възраст, професия, образование, социална група, доходи и др). Специфичната целева насоченост на HR-бренд поставя фокус върху някои специфични характеристики, които детайлизират „портрета” на адресата на посланието. В зависимост от позицията си спрямо гра-

---

<sup>12</sup> Bershin, J. The Talent Agenda for 2015: What comes after “Integrated Talent Engagement”, Deloitte Consulting LLP, 2014

<sup>13</sup> Minchington, B. The Rise of Employer Brand Leadership, 2, 2013, (online), достъпно на <http://employerbrandinginternational.com>

ниците на организацията, целевите аудитории се групират на *вътрешни* (настоящи работници, служители, мениджъри, съдружници, акционери на организацията) и *външни* (потенциални работници, служители, съдружници, акционери на организацията, всички външни заинтересовани страни и конкурентни организации). Централно място в този анализ заема задълбоченото изследване на общите и специфични ценности и интереси на всяка целева група. Това дава възможност ценностното предложение на работодателя да бъде нюансирано и по-конкретно съобразено с особеностите на всяка целева група.



2. *Маркетингов анализ на текущия HR-бренд на организацията.* Точното идентифициране на целевите аудитории дава възможност за изследване на възприятията за HR-бренда на организацията във всяка целева група. Основна цел на изследванията на този етап, наречен още „диагностика“ или „идентифициране на проблемните зони“ е установяване силата на текущия бренд на работодателя, неговата популярност и проблемните зони, които са основа за негово-

то развитие. Централно място в това изследване заема идентификацията, класификацията и характеристиката на *факторите*, които влияят върху възприемането на бранда. Силата и популярността на HR-бренд са детерминирани от множество фактори - вътрешни и външни за организацията, например, привлекателността на компанията и бранша, корпоративната репутация, качеството на продуктите, заплащането, работната среда, допълнителните бонуси, фирмената култура и други. В научната литература няма единодушно прието становище относно броя, наименованието, класификацията и характеристиката на тези фактори. В своята съвкупност те формират сложна хетерогенна и динамично функционираща система – част от тях се свързват с индивидуалните характерологични особености на самия човек и промяната в него, други - с динамиката и взаимозависимостите на елементите на вътрешната и външна среда на организацията.

3. *Разработване на концепция на HR-бранда.* Основна цел на този етап е разработването на концепция за ценностното предложение на работодателя и избор на модела, в който ще бъде представен. Основното съдържание на работите включва разкриване и анализиране на тези конкурентни предимства на организацията, на нейните продукти и на предлаганите работни места, които биха заинтересували целевите аудитории. Концептуалният модел на HR-бранда трябва да отразява точно тези ценности, възможности и блага, които дават конкурентно предимство на работодателя пред другите работодатели и да ги отразява във форма, в която кандидатът ще ги възприеме точно и ще ги оцени. Можем да обособим два подетапа:

- разработване на обща, базова концепция на модел, ориентиран към всички (вътрешни и външни) заинтересовани страни на организацията;
- разработване на отделни, целеви ценностни предложения в зависимост от спецификата на конкретните контактни групи, например, при необходимост от привличане на млади специалисти, ак-

центът може да бъде върху възможността за адаптация и подпомагане за развитие в кариерата; при привличане на ключови специалисти – върху възможността да ръководят и реализират мащабни амбициозни проекти и др.

И на двата етапа моделът трябва да включва както емоционалните, така и рационалните компоненти, които също се комбинират по специфичен начин в зависимост от целевата група.

*4. Промоция и популяризиране на HR-бренда на работодателя.* Основно съдържание на работите на този етап са дейностите по формулиране, обсъждане и реализиране на стратегия и програма за промоция на бренда на работодателя. Основна цел на промоционалната стратегия е осигуряване на най-широка популярност на HR-бренда. Можем да обособим три сегмента на общото комуникационно пространство: 1) настоящи работници и служители на организацията, които са носители на нейната делова идентичност – със своята лоялност и въвлеченост в постигането на целите на организацията, те остават нейният „материализиран имидж”; 2) трудовият пазар – всички негови сегменти, които са потенциален източник на търсените човешки ресурси; 3) всички заинтересовани страни, особено регионалната общност, която формира основните обществени нагласи, мнения, отношения към организацията.

*5. Оценка на ефективността на HR-бренда на организацията и приемане на мерки за корекция.* Създаването и развитието на собствен корпоративен HR-бренд е дългосрочен, сложен вътрешен инвестиционен проект, който се реализира по предважително приет график и бюджет. Това предполага предварителна, междинна и последваща оценка на неговата възвръщаемост. Една от най-важните характеристики на HR-бренд е, че той е социално-икономически феномен, което обуславя неметричния характер на очакваните ефекти. Оценката на ефектите и ефективността на HR-бренд е един от най-трудните и най-дискутирани методически проблеми в управленската теория и практика. Ето защо още на етапа на разработване на проекта трябва да се приеме методическия

подход и методиката по която ще се оценяват резултатите от проекта.

Изграждането и развитието на силен HR-бренд изисква системен, стратегически подход и съгласуваност на процесите и действията на всички етапи: от въвеждащото позициониране на организацията на пазара на труда до оценката на ефективността и коригиращите действия. При разработването на концепцията, в съответствие с поставените цели и задачи се избират и конкретните маркетингови инструменти: методи, форми и канали за комуникация. Ключова роля в този процес имат съвременните информационни технологии.

### **Заключение**

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 международни пазари.

### **Използвана 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. Bershin J., The Talent Agenda for 2015: What comes after “Integrated Talent Engagement”, Deloitte Consulting LLP, 2014.
4. Christians L., International Employer Brand Management: A Multilevel Analysis and Segmentation of Students’ Preferences, Springer Science & Business Media, 2013.
5. Figurska I., E. Matuska, Employer Branding as Human Resources Strategy, Human Resources Management & Ergonomics, 2013, VIII(2) Philip Kotler and Waldemar Pfoertsch, B2B Brand Management, Springer, 2006.
6. Kotler P. and W. Pfoertsch, B2B Brand Management, Springer, 2006.
7. Minchington B., Your Employer Brand attract-engage-retain, Collective Learning Australia, 2006.
8. Minchington B., The Rise of Employer Brand Leadership, 2, 2013, (online), Available at <http://employerbrandinginternational.com>.

**Контакти:**

доц. д-р Недка Иванова Николова

E-mail: [n.nikolova@tu-varna.bg](mailto:n.nikolova@tu-varna.bg)