



РАБОТОДАТЕЛСКА МАРКА И УПРАВЛЕНИЕ НА ТАЛАНТИТЕ В ОРГАНИЗАЦИЯТА

проф. д-р Галина Георгиева Куртева¹
Бургаски свободен университет

EMPLOYER BRANDING AND TALENT MANAGEMENT IN THE ORGANIZATION

Prof. Dr. Galina Georgieva Kurteva
Burgas Free University

***Абстракт:** За всяка организация талантът е ключът към растежа. Управлението на талантите се отнася до процеса на развитие и интегриране на нови работници, развитие и запазване на настоящите и привличане на висококвалифицирани работници за работа в компанията. Изграждането, налагането и развиването на силна работодателска марка е ново измерение в управлението на таланта на организацията. Притежаването на силна марка може да помогне за привличането и задържането на талантлив служители. Докладът се фокусира върху това как създаването на марка на работодателя може да подобри способността на компанията да привлича и задържа таланти.*

***Ключови думи:** работодателска марка; таланти; управление на таланти*

***Abstract:** For any organization talent is the key to growth. Talent management refers to the process of developing and integrating new workers, developing and keeping current workers and attracting highly skilled workers to work for company. The establishment, enforcement and developing strong employer brand is a new dimension in managing the talent of organization. Having a strong brand can help attract and retain talented employees. This paper focuses on, how creating an employer brand can to enhances a company's ability to attract and retains talents.*

***Keywords:** Employer brand; Talents; Talent management*

В съвременния свят мениджмънтът се разглежда като изкуство на здравия разум и логика за управление на други хора в различни ситуации за постигане на целите на организацията. Известно е, че стойността на една организация се създава от креативните и способни служители в нея. За талантите е характерно, че имат компетентностите, опита и потенциала за развитие, от които организацията се нуждае за изпълнение на бизнес стратегията си. Талантливият служител, притежава някои специфични качества, които го отличават [7, с.166-177]:

- Той има творческо мислене. Колкото по-сложна и непозната работа му се възлага, толкова повече творчество демонстрира той;

¹ Проф. д-р Галина Георгиева Куртева, БСУ, e-mail: galiar@abv.bg, тел. 0887755987

- Инициативен е. Винаги е в състояние да разработи нови идеи, нови проекти, които са много изгодни за организацията;
- Решава проблеми. Да анализира възникналия проблем и да предложи бързо и лесно решение е нещо нормално за него;
- Учи лесно и бързо. Откроява се способността му бързо да придобива нови знания и умения, и лесно да ги прилага в реални ситуации в практиката си;
- Проявява емоционална и социална интелигентност – успява да се „потопи“ в чувствата на хората около себе си и да ги използва в работното ежедневие.
- Развива себе си и работи за развитието на кариерата си. Разбира отлично необходимостта от непрекъснатото си усъвършенстване и не спира да работи върху себе си;
- Работи добре в екип. Умее да разпредели равномерно и ефективно работата между членовете на екипа и да им постави правилно цели за постигане;
- Има правилна самооценка. Самоуверен е и се гордее със способностите си.

Предизвикателство за съвременния ръководител е намирането, развиването и запазването на таланти хора. За целта е необходимо работодателя да предложи условия за работа в организацията, предпочитани от тези хора, а именно:

- Създаване на условия за непрекъснато усъвършенстване на служителите. За целта е необходимо да се инвестира значително в обучението на персонала, да се работи по проекти, предизвикателни по отношение на развитието на знанията и уменията, да се развиват и усъвършенстват непрекъснато ролите на длъжностите, да се търси компетентността при решаване на проблемите в организацията;
- Визискателни системи за оценка на работата, като възнаграждават и повишават според постигнатите от служителите резултати;
- Организационна култура, поощряваща разумното поемане на рискове. Възнаграждават се онези, които поемат разумен риск, не се уволняват онези, които са рискували, но по някакви причини са се провалили, а се проучват внимателно причините за провала и се вземат мерки подобно решение да не се повтаря. В тази връзка ролята на лидерството е от огромно значение.

Условията за привличане на таланта са едно, а задържането е съвсем различно нещо. Необходими са допълнителни усилия, за да се задържи талантливия служител, като:

- Постепенно разширяване отговорностите на длъжностната му позиция;
- Осигуряване на все повече автономност и възможност за участие в процеса на вземане на решения както на неговото ниво, така и на по-високи управленски нива, където се търси неговото експертно мнение. Основното, което прави служителите по-резултатни е доверието, което имат в организацията и чувството, че към тях се отнасят по правилен и справедлив начин [16, с.65].
- Повишаване на шансовете за постигане на по-високи цели и за участие в приоритетни за организацията дейности;
- Възлагане на ръководство на проект или управление на екип за конкретна дейност;
- Осигуряване на възможност да обучава други служители в организацията на по-ниско или на същото управленско ниво;



- Подкрепа за личностното развитие и повишаване на професионалната компетентност чрез специализирана литература, участие в обучение и други възможни форми;
- Включване в програми за менторство и коучинг в определени етапи от кариерното развитие на служителите.

В конкуренцията между организациите единственият начин за открояване от останалите е чрез фокусиране върху факторите, които са от най-голямо значение за талантите, а именно: възможност за професионална кариера и разгръщане на индивидуалните им способности и познания [17, с. 122-136]. Висшият пилотаж в тази област се крие в целенасоченото провеждане на програмата на управление на талантите, така че вложените средства за реализирането ѝ да бъдат съгласувани и да спомагат за постигането на конкретните цели на организацията. Когато програмите за управление на талантите не са самоцелни, а пряко обвързани с конкретните цели на организацията, икономическият резултат за организацията има реални измерения и възвръщаемостта от инвестицията е сигурна, като надвишава размера на вложените ресурси няколко пъти. В резултат освен повишения имидж на организацията като желан работодател, тя ще разполага с подготвени, висококвалифицирани и удовлетворени служители.

Една от възможностите за решаването на проблема с привличането и задържането на таланти е изграждането на атрактивна работодателска марка. Всъщност управлението на талантите в организацията започва с изграждането на работодателската марка. Необходимостта от създаване и развитие на работодателска марка е следствие от комплицирането на съвременната бизнес среда, породено от развитието на технологиите, достъпът до информация и възможностите за неограничена комуникация, демографските промени, повишената мобилност на населението, липсата на квалифицирани специалисти и експерти за ключови позиции, разминаването между нуждите на бизнеса и образователните програми и др. В съвременния корпоративен свят това е един иновативен подход в управлението на организацията, прилаган от специалистите по управление на човешките ресурси в световен мащаб.

Основните идеи зад маркетинговото понятие „марка“ са разпознаваемост и постигането на лоялност. Целта на стратегиите за брандиране е да привлечат, задържат и ангажират клиентите чрез създаване на стойност на марката в съзнанието на клиента [8, р. 224-235]. 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 [4, pp. 5-23]. Поради това при създаването на работодателска марка трябва да се използва маркетингов анализ, за да се идентифицират ключовите конкуренти, да се определят кои елементи от корпоративната култура са най-ценни за търсещите работа, за да бъдат те развити като отличителна характеристика на организацията.

Терминът работодателската марка е въведен през 90г. на XX век в произведенията на Амблър и Бароу [2, р.187], които я описват като пакет от функционални, икономически и психологически ползи, предоставяни от работодателя и идентифициращи компанията. От тогава терминът еволюира и има различни дефиниции, но общото между всички тях е, че желаната и търсена организация е съвкупност от материални и нематериални характеристики, които я правят атрактивно и предпочитано място за развитие на потенциала на отделния служител. „Работдателската марка“ следва да се разглежда не като отделно понятие, а като интердисциплинарна конструкция, включваща маркетингови, дигитални, комуникационни, бизнес и HR стратегии. Съз-

даването ѝ е бавен, но стратегически процес. Той започва със създаването на организацията и отразява представата на собствениците и топ мениджърите за това как искат да изглежда техният бизнес в обществото. В този смисъл развитието на работодателската марка от самото начало трябва да е съобразено с бизнес стратегията на организацията и да подпомага нейната реализация. Поради това Graem Martin and Susan Netrick [10, p.47] подчертават, че работодателската марка трябва да привлича талантиливи хора и да гарантира, че те и вече работещите в компанията служители се идентифицират с организацията и с нейната мисия, за да създават желаните от компанията резултати.

При създаването на работодателската марка трябва да се имат предвид двете аудитории на организацията – вътрешната и външната. Вътрешният набор започва с ефекта на работодателската марка върху идентичността на компанията, която има за цел да доведе до лоялност към марката и по-висока производителност на служителите. Външните характеристики започват с асоциациите с работодателите, които трябва да водят до добър имидж и повишена атрактивност на работодателя. Редица проучвания [3] проведени сред активни и пасивни кандидати на пазара на труда в световен мащаб показват, че имиджът на една компанията като работодател има значително въздействие върху тяхното решение не само дали да приемат дадено предложение за работа, а дали въобще да подадат своята кандидатура. 75% от кандидатите взимат под внимание имиджа на компанията като работодател преди да кандидатстват по дадена позиция, а 52% изграждат своята представа за даден работодател като посещават първо кариерния сайт и после профили на компанията в социалните мрежи [12]. 84% от заетите биха напуснали настоящия си работодател, ако получат предложение от компания с по-добър имидж [13].

Създаването и развитието на работодателската марка е свързано с инвестиции на финансови средства, човешки ресурс и време, но стратегическият подход, последователното и целенасочено изпълнение могат да спомогнат за постигането на бизнес целите на компанията. Компаниите с добър имидж като работодател имат с 43% по-ниски разходите за наемане и подбор на персонал [14]. Силната работодателска марка води до 28% по-ниски нива на текучество [15]. Силната работодателска марка увеличава с 36% стойността на акциите на компанията [15]. Компаниите с изградена програма за ангажиране на служителите постигат с 26% по-високо увеличение на приходите на годишна база в сравнение с организациите, където подобна програма няма [1].

Обобщаването на тази информация дава основание да се направи извода, че силната работодателска марка има позитивно въздействие върху способността на една компания да привлича таланти – с по-малко разходи и по-бързо от конкурентите. В същото време, добрият имидж на компанията има положително въздействие върху ангажираността на служителите, което би намерило отражение в по-добро обслужване на клиентите, по-високи приходи от продажби, както и повишаване на нивата на иновации в компанията. Тази теза се подкрепя и в изследванията на Kalyankar, Mathur и Bakshi [6, pp. 79-85]. Според тях работодателската марка може да помогне за повишаване на печалбите по два начина – чрез създаване на стойност и чрез намаляване на разходите. Работдателската марка поддържа ангажираността на служителите, ангажираността от своя страна стимулира продуктивността, а тя от своя страна, поддържа рентабилността. С други думи работодателската марка изразява споделени отговорности за постигането на успех, т.е. създаването на стойност. Заедно с това добрата работодателска марка обвързва служителите с културните ценности на организацията. Това намалява възможността за наемането на неподходящи кандидати.



Налице е прозрачност в споразумението между работодателя и служителите, и текущото намалява, като по този начин се намаляват разходите за набиране на персонал.

На практика изграждането на работодателска марка е по същество създаването на специално предложение на работодателя към настоящия или потенциалния служител. В него трябва да се намират отговорите на въпросите: Кои сме ние и какво е специалното ни клиентско предложение?; Какви са нашите ценности и специалните предложение за служители и акционери?; Защо сме избрали начина, по който работим и как той влияе на обществеността? Специалното предложение представлява специфично обещание за стойност от страна на компанията към потенциалните и настоящи служители, което автентично отличава образа на компанията като работодател. То се припокрива с представата за заетостта в нея, очакванията и бъдещите задължения на потенциалните кандидати за работа. Специалното предложение към служителите е полезен инструмент за привличане, задържане и оценка на представянето на служители, който е съобразен с корпоративната култура и помага за развитието ѝ. Разработването на специалното предложение започва със събиране на информация от настоящите служители за това, което намират за привлекателно в работата си. По този начин не само се подпомага изграждането на работодателската марка, но и се въздейства положително върху ангажираността на персонала.

Според Менор, за да се привличат ефективно и да се задържат талантивите служители в организацията при изграждането и развитието на работодателската марка трябва да се спазват някои правила [10, pp. 5-23]:

- Работодателят трябва да предлага възможност да се балансира времето за работа и личния живот на служителите. Този баланс е предпоставка за изграждане на лоялност на служителите и води до по-високо ниво на задържане;
- Да се предлага конкурентен компенсационен пакет, което за създава усещането у служителите, че техният труд е подходящо и справедливо заплатен. Това изисква едно предварително проучване от страна на работодателя на предлаганите от конкурентите социални придобивки и възнаграждения.
- Работодателят трябва да предлага възможност да се удовлетворяват потребностите на служителите от уважение и признание за приноса им като член на организацията.
- Работодателят трябва да предлага положителна работна среда, която улеснява служителите при изпълнение на техните задължения в организацията.
- Работодателят трябва да се стреми да не допуска фаворизирането на отделни служители. Усещането за липса на равнопоставеност е предпоставка за недоволство сред членовете на екипа, намаляване на техния морал и производителност.
- Работодателят трябва да има активна комуникация със своите служители. Склонността към отвореност и активно използване на обратната връзка е предпоставка за ефективна комуникация и повишаване усещането за значимост на служителите в организацията.
- Работодателят трябва да определи условията, при които се овластяват служителите. С други думи, да създаде ефективна система за кариерно развитие.
- Работодателят трябва да умее да поставя подходящия талант на правилната работа. Служителите трябва да бъдат поставени в среда, в която те могат да бъдат полезни за организацията и за себе си.

- Работодателят трябва да създаде среда, в която дори и малките успехи да бъдат споделяни с всички. Това създава чувството за сплотеност и ангажираност на служителите към проблемите и успехите на организацията.
- Работодателят трябва да се стреми да осигури гъвкавост на работното място, което е предпоставка за балансиране на времето на служителите между личните и служебните ангажименти.

Спазването на тези правила ще позволи да се създаде работодателска рамка, която мотивира настоящите служители в организацията и провокира интереса и желанието на бъдещите такива да бъдат част от тази организация. Заедно с това съблюдаването на правилата осигурява среда, в която таланта може да намери удовлетворение на своите предпочитания за условията на работната среда.

В заключение можем да обобщим основните ползи от изграждане на силна работодателска марка по следния начин:

Първо: силната работодателска марка помага на организацията да се разграничи от нейните конкуренти;

Второ: разпознаваемата работодателска марка кара потенциалните служители да изберат дадената организация;

Трето: създаването на работодателска марка се е превърнало в стратегически инструмент в управлението на човешките ресурси за привличане и задържане на таланти, помагайки на служителите да възприемат фирмените ценности и организационната култура

Използвана литература:

1. Aberdeen, (2015), Employer Branding Nightmares: Employment Cost of a Bad Reputation Survey, <http://pdfserver.amlaw.com/cc/COMMITForumPowerpointdocumentSeptember232013Final.pdf>
2. Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The Employer Brand. *Journal of Brand Management*, 4/1996, p.187, <http://facultyresearch.london.edu/docs/96-902.pdf>
3. Caribbean Business Dashboard, The Employee View of the Employer Brand, 2017 report, <https://blueprintcreativeinc.com/wp-content/uploads/2018/01/>
4. Edwards, C.R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personality Review*, 39 (1) (2010)
5. Figurska, I., Ewa Matuska, Employer branding as a human resources management strategy, *International Scientific Journal „Human Resources Management and Ergonomics”*, ISSN 1338-4988 (online version), 2/2013
6. Kalyankar D., Mathur, N., Bakshi, S., Is employer branding the need of the hour? a study of its significance to attract, recruit and retain potential candidates, *Abhinav International Monthly Refereed Journal of Research in Management & Technology*, Volume 3, Issue 5
7. Ле Гранд, Ж., Мотивация, Посредничество и публична политика, Арс Ламина, Македония, 2010
8. 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)



9. Martin, G., S. Hetrick, Corporate Reputations, Branding and People Management. A Strategic Approach to HR., Butterworth – Heinemann, 2006
10. Menor, J. H. (2010). 10 Strategic Tips for Employee Retention. 2010. The Recruiters Lounge.(online) Available on: <http://www.therecruiterslounge.com/2010/08/17/10-strategic-tips-foremployee-retention/>
11. Sathya, S., and Indradevi, R. (2014). Branding for Talent Attraction and Retention of Employees: A Literature Review. International Journal of Scientific Research, 3(8)
12. Why & How People Change Jobs, 2015, CareerArc https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en_us/job-switchers/PDF/job-switchers-global-report-english.pdf
13. Corporate Responsibility Magazine / Allegis Group Services Study, 2012 <https://www.allegisgroup.com/insights/blog/categories/corporate-social-responsibility>
14. LinkedIn Survey, 2011 https://business.linkedin.com/content/dam/business/talentsolutions/global/en_us/c/pdfs/ultimate-list-of-employer-brand-stats.pdf
15. Lippincott via LinkedIn <https://www.linkedin.com/company/lippincott>
16. Публичен стратегически мениджмънт, Туининг проект „Укрепване на структурите на българското правителство за мониторинг и анализ на основни политики и разработване на съгласувани стратегически решения, С, 2009
17. Харвард бизнес scuул, Оценка на изпълнението, Класика и стил, С., 2007