



Корпоративен модел за изграждане и управление на работодателска марка, привлекателна за възрастово многообразната работна сила

София, януари 2025 г.



Съфинансирано от
Европейския съюз



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Страница | 0

СЪДЪРЖАНИЕ

Раздел I. Въведение.....	2
Раздел II. Същност и характеристики на работодателската марка.....	4
Същност на работодателската марка.....	5
Индекс на работодателска марка.....	8
Поколенчески специфики.....	14
Раздел III. Процес на изграждане и управление на работодателската марка.....	17
Етапи в изграждането и управлението на работодателската марка.....	18
Инструменти за измерване позиционирането на работодателската марка на пазара на труда и подходи за оптимизация и поддържане.....	31
Изграждане и утвърждаване на работодателска марка чрез социалните мрежи.....	35
Разлика между работодателска марка и маркетинг на кандидатите.....	38
Раздел IV. Управление на работодателската марка и управление на хора в организацията.....	40
Връзка на работодателската марка с управление на преживяванията на работниците и служителите.....	42
Работодателската марка и управлението на ангажираността и приобщаването на поколенията в организацията.....	45
Роля на организационната култура за налагане на работодателската марка.....	46
Продуктов бранд и работодателска марка, възприето качество на продукта и качеството на живот на работното място.....	48
Връзката между публичната репутация на компанията и корпоративната социална отговорност към нейните служители.....	51
Корпоративната социална отговорност (КСО) и работодателскияТ имидж.....	51
Корпоративната социална отговорност (КСО) и работодателската марка.....	52
Корпоративна социална отговорност към служителите на компанията.....	54
Раздел V. Заключение.....	55
Раздел VI. Приложения.....	57
Приложение 1 Основни понятия.....	58
Приложение 2 Подходи за интегрирането на КСО към служителите с цел привличане и задържане на възрастово многообразна работна сила.....	60



Съфинансирано от
Европейския съюз



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Страница | 1

РАЗДЕЛ I. ВЪВЕДЕНИЕ



<i>Раздел I</i>	<i>Въведение</i>
<i>Раздел II</i>	<i>Същност и характеристики на работодателската марка</i>
<i>Раздел III</i>	<i>Процес на изграждане и управление на работодателската марка</i>
<i>Раздел IV</i>	<i>Управление на работодателската марка и управление на хора в организацията</i>
<i>Раздел V</i>	<i>Заклучение</i>
<i>Раздел VI</i>	<i>Приложения</i>



Съфинансирано от
Европейския съюз



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Страница | 2

Застаряването на работната сила, глобализацията, екологичния преход, дигитализацията и непрекъснато повишаващите се изисквания към уменията на работещите очертават безпрецедентно динамичните промени на пазара на труда. Все по-трудно става намирането, привличането и задържането на таланти служители, които са от решаващо значение за успеха и конкурентоспособността на всеки бизнес. За да подсилят в краткосрочен и дългосрочен план правилните хора, които отговарят на стратегията, организационната култура и корпоративните ценности, компаниите започват все повече да обръщат внимание на своя публичен образ и репутацията, която изграждат като работодатели.

Корпоративният модел за изграждането и управлението на работодателска марка, привлекателна за възрасто-многообразната работна сила е разработен в рамките на проект „Заедно за устойчива заетост“, реализиран от Българска стопанска камара – съюз на българския бизнес в партньорство с Конфедерация на независимите синдикати в България и Министерство на труда и социалната политика. Проектът е финансиран от Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси“ 2021-2027, съфинансирана от Европейския съюз, чрез Европейския социален фонд (ЕСФ+).

Моделът е предназначен за мениджъри, специалисти човешки ресурси, специалисти маркетингови комуникации и връзки с обществеността и представители на работниците и служителите от предприятията. Целта на модела е да представи структурна рамка и визия за същността на работодателската марка и процесите в нейното изграждане и управление.



Съфинансирано от
Европейския съюз



ЗАЕДНО
за устойчива заетост



БЪЛГАРСКА
СТОПАНСКА
КАМАРА



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Страница | 3

РАЗДЕЛ II. СЪЩНОСТ И ХАРАКТЕРИСТИКИ НА РАБОТОДАТЕЛСКАТА МАРКА



<i>Раздел I</i>	<i>Въведение</i>
<i>Раздел II</i>	<i>Същност и характеристики на работодателската марка</i>
<i>Раздел III</i>	<i>Процес на изграждане и управление на работодателската марка</i>
<i>Раздел IV</i>	<i>Управление на работодателската марка и управление на хора в организацията</i>
<i>Раздел V</i>	<i>Заклучение</i>
<i>Раздел VI</i>	<i>Приложения</i>



Съфинансирано от
Европейския съюз



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Страница | 4

Какво е „работодателска марка“?

Това е публичен образ, репутация, която компанията е изградила в качеството си на работодател. Продукт на дългосрочна стратегия, която превръща компанията в предпочитан работодател, който значително се откроява на фона на останалите. Представянето като работодател, имиджът, който една компания проектира в общественото съзнание, за да привлече и задържа в краткосрочен и дългосрочен план необходимата ѝ качествена работна сила (правилните хора, които отговарят на стратегията, работната култура и корпоративните ценности). Работодателската марка отразява отношенията вътре в компанията и навън с клиентите и търсещите работа. Силната работодателска марка може да повлияе на възприятията и решенията на търсещите работа, което я прави решаващ елемент от цялостната стратегия за брендиране на компанията и нейните продукти.

В съвременния корпоративен свят, разбирането и ефективното управление на работодателската марка (Employer Branding) стават все по-ключови за успеха на организациите. Този процес преминава през значителна еволюция през последните десетилетия, от проста комуникация на ценности и мисия до стратегическо управление на възприятията и опита на служителите и кандидатите за работа.

Терминът Employer Branding е използван за първи път от Саймън Бароу през 1990 г. и оттогава е възприет и от световната общност. По-късно Саймън Бароу и Тим Амблър дефинират работодателската марка като „пакет от функционални, икономически и психологически ползи, осигурени от заетостта и идентифицирани с работодателската компания“ (Ambler & Varrow, 1996). Обикновено хората свързват марка с името, продукта, услугите и логото на организацията, когато тези идеи за брендиране са включени в стратегиите за човешки ресурси. Различни други изследователи дефинират работодателската марка в своите изследвания, като Бакхаус и Тикоо я определят като „процес на изграждане на разпознаваема и уникална работодателска идентичност“, а също и като „концепция на предприятието, която я отличава от нейните конкуренти“ (Backhaus & Tikoо, 2004). Съливан дефинира работодателската марка през 2004 г. като „целенасочена дългосрочна стратегия за управление на осведомеността и възприятията на служителите, потенциалните служители и свързаните с тях заинтересовани страни по отношение на конкретно предприятие“. Освен това работодателската марка е дефинирана като „общо признание за известност сред ключовите заинтересовани страни за предоставяне на висококачествена заетост и отличителна организационна идентичност, която служителите ценят, с която се ангажират и се чувстват уверени и щастливи да популяризират пред другите“ (Martin et al. 2011). Лойд описва работодателската марка през 2002 г. като „съвкупност от усилията на компанията да убеди настоящите и бъдещите служители, че е очарователно място за работа“. Роузторн дефинира в статията си „Работодателската марка: запазване на вярата в сделката“ от 2009 г. както следва: „Работодателската марка е по същество двупосочното споразумение между една организация и нейните хора, причината,



поради която избират да се присъединят, и причината, поради която избират и са решени да останат. Изкуството на работодателската марка е да се формулира тази сделка по начин, който е отличителен, завладяващ и уместен за индивида, и да се гарантира, че тя се предоставя през целия жизнен цикъл на служителите в тази организация.”

През 80-те и 90-те години на миналия век, усилията на организациите се фокусират основно върху предоставянето на базови условия на труд и възнаграждения, които да привлекат и задържат служителите. През този период концепцията за корпоративна култура започва да набира популярност, но е все още нова и непълно разбрана.

В началото на 2000-те години, работодателската марка започва да се развива като отговор на растящата конкуренция, която постепенно прераства в т.нар. „война за таланти“, и необходимостта от по-ефективни стратегии за задържане на служителите. Предприятията и организациите започват да осъзнават, че **стойностно предложение към служителите**



(EVP), или уникалният набор от предимства и ценности, които предприятието им предлага в замяна на техните умения, способности и опит, играе централна роля за привличането и задържането на таланти. По същество това е обещанието, дадено на служителите какво ще получат в замяна на техния принос към организацията.

В последното десетилетие, работодателската марка еволюира до стратегически подход, интегриращ множество аспекти на организацията – от корпоративна култура и лидерство до социална отговорност и дигитална трансформация. Успешните организации не само комуникират своите ценности и мисия, но и активно ангажират служителите в тяхното реализиране. Управлението на работодателската марка включва интегрирането на HR, маркетингови и комуникационни стратегии с цел привличане, задържане и мотивиране на най-добрите таланти.

Днес работодателската марка все повече се разбира като дългосрочен корпоративен маркетинг, целящ повишаване на привлекателността на предприятието сред настоящите и потенциалните служители.

Основната идея е компанията да бъде възприета като "предпочитан работодател", който се асоциира положително от работната сила. Това е стратегия за позициониране на организацията като „предпочитан работодател“, както за настоящите служители като мярка



Съфинансирано от Европейския съюз



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



за **задържане** (retention measure), така и за бъдещи кандидати като стратегия за **привличане** (attraction strategy).



Една силна работодателска марка привлича висококвалифицирани кандидати, които се идентифицират с ценностите и културата на организацията. Това не само намалява разходите за набиране на персонал, но и увеличава шансовете за намиране на подходящи кандидати, които е по-вероятно да се задържат дългосрочно в предприятието. Служителите, които се чувстват свързани и ангажирани с работодателската марка, са по-удовлетворени от работата си и по-малко склонни да търсят нова работа. Това води до по-ниско текучество на персонал и по-дългосрочна стабилност за организацията.

Ангажираните и мотивирани служители са по-продуктивни и склонни да вложат допълнителни усилия в работата си. Те разбират и подкрепят целите на организацията, което води до по-висока ефективност и по-добри резултати.

Предприятията със силна работодателска марка са възприемани по-добре както от служителите, така и от външните контрагенти, като клиенти, партньори и инвеститори. Това подобрява общата репутация на организацията и улеснява привличането на нови бизнес възможности.

Ефективната комуникация на ценностите, културата и предимствата на организацията е от съществено значение. Това включва както вътрешна комуникация към служителите, така и външна комуникация към потенциални кандидати и контрагенти на предприятието.

Лидерите играят все по-ключова роля в създаването и поддържането на силна работодателска марка. Те трябва да бъдат примери за подражание и да подкрепят корпоративните ценности и култура. Управлението на промени също е важно за адаптиране към новите тенденции и изисквания.



Съфинансирано от Европейския съюз



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Управлението на работодателската марка изисква задълбочено стратегическо планиране, което включва определяне на целите, идентифициране на целевата аудитория и разработване на подходящи комуникационни стратегии. Внимателно подбраните канали за популяризиране на работодателската марка допринасят за по-добро познаване и доверие към предприятието като работодател, като създават многопластова стратегия за привличане на таланти и ангажирани служители.

ПРИМЕРНИ МЕТОДИ И КАНАЛИ ЗА ПРОМОТИРАНЕ



Постоянната оценка и анализ на ефективността на стратегиите за работодателска марка са от съществено значение. Това включва измерване на ключови показатели като ангажираност на служителите, текучество и възприятия за работодателската марка. Еволюцията на разбирането за същността и ползите от управлението на работодателската марка подчертава неговата значимост за успеха на съвременните организации. Силната работодателска марка не само привлича и задържа таланти, но и увеличава продуктивността и подобрява репутацията на компанията. В ерата на глобализацията и дигитализацията, ефективното управление на работодателската марка става все по-важно за постигането на устойчив успех.

ИНДЕКС НА РАБОДАТЕЛСКА МАРКА

Индексът на работодателската марка или **Employer Brand Index (EBI)**, разработен от лондонската консултантска компания Link Humans, е едно от решенията, които се опитват да измерват и анализират репутацията на работодателите. Този инструмент цели да предостави подробен поглед като анализира данни от над 100 източника, генерирани от потребители, включително сайтове за отзиви на работодатели, социални медии и онлайн форуми, като събира информация за мненията на настоящи, бивши и потенциални служители относно компанията.



Индексът на работодателската марка се основава на **16 ключови атрибута**, които обхващат различни аспекти на работодателската марка и EVP:

1. **Баланс на работа и личен живот** (Balance & Wellbeing)



Съфинансирано от Европейския съюз



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Този атрибут оценява как предприятието подпомага служителите си в постигането на здравословен баланс между професионалния и личния живот. Включва следните аспекти:

- **Гъвкави графици:** наличието на опции за гъвкаво работно време позволява на служителите да управляват по-добре времето си, особено при лични ангажименти като грижа за семейство.
- **Дистанционна работа:** осигуряването на възможности за работа от дома или хибридни модели повишава продуктивността и намалява стреса, свързан с пътуване.
- **Програми за благополучие:** предоставянето на достъп до спортни програми, консултации за психично здраве и активности за релаксация стимулира ангажираността и продуктивността.
- **Политики за отпуск:** политики за отпуск, включително за родителство или грижа за болни близки, са особено важни за поддържане на баланс и лоялност.

2. Компенсации и обезщетения (Benefits & Perks)

Този компонент включва всички допълнителни стимули и пакети, които компанията предлага, извън основната заплата. Основните елементи включват:

- **Здравно осигуряване:** покриване на разходите за медицинска и стоматологична помощ, застраховки или предлагане на здравни пакети за служителите и техните семейства.
- **Финансови стимули:** бонуси, програми за спестяване и пенсионни планове.
- **Придобивки за свободно време:** карти за спорт, билети за културни събития или програми за личностно развитие.
- **Разнообразни бонуси:** специални награди, допълнителни дни отпуск за добри резултати или дългогодишна служба, хранителни ваучери, програми за служители с деца, покриване на транспортни разходи, компенсации за образование, отстъпки за служители, абонаменти и др.

3. Репутация на компанията (Business Reputation)

Този атрибут измерва как се възприема организацията в сектора и обществото като цяло. В информационната ера е необходимо внимателно и постоянно да се следи за репутацията и чувствително да се реагира на всичко, което може да ѝ навреди. Основни аспекти:

- **Етични бизнес практики:** прозрачност, законност и справедливост при управлението, спазване на регулациите и устойчиви бизнес практики.
- **Обратна връзка от клиенти, партньори и обществени организации:** положителната репутация на продуктите и услугите рефлектира върху гордостта на служителите.



Съфинансирано от
Европейския съюз



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Страница | 9

- **Корпоративна социална отговорност (CSR):** благотворителност, дарения, участие в екологични проекти и местни общностни инициативи, които създават чувство за принадлежност и значимост.

4. **Професионален растеж/кариерно развитие** (Career Progression)

Този атрибут оценява възможностите, които компанията предоставя за професионално израстване и развитие на служителите. Основни аспекти:

- **Прозрачност на кариерните пътеки:** ясно очертани възможности за повишение и развитие.
- **Програми за менторство:** осигуряване на подкрепа и напътствия от опитни колеги или ръководители.
- **Финансиране на обучения:** инвестиции в сертифициране, участия в конференции и допълнително образование.
- **Вътрешни назначения:** предпочитание към повишение на настоящи служители вместо наемане на външни кандидати.

5. **Култура и ценности** (Company Culture)

Този атрибут разглежда ценностите, нормите и поведението, които определят работната среда в предприятието. Основни характеристики:

- **Ценности:** споделени принципи, които ръководят действията на екипа.
- **Взаимодействие между колеги:** среда на подкрепа, сътрудничество и уважение, ниво на удовлетворение на служителите от съвместната работа.
- **Иновации:** насърчаване на креативност и приемане на нови идеи.
- **Отворена комуникация:** политика на прозрачност между служителите и ръководството, подкрепа от страна на екипа и мениджърите.

6. **Промени и стабилност** (Change & Stability)

Оценява как компанията управлява промените и доколко осигурява стабилност на служителите си. Промяната в бизнеса е неизбежна – тя настъпва с всяко наемане на нови служители, реорганизиране или придобиване на нови предприятия, внедряване на нови мощности или технологии, изменения на стар или представяне на нов продукт. Всичко това по някакъв начин засяга служителите. Включва:

- **Комуникация при промени:** навременно информиране за организационни реструктурирания или нововъведения, последователност и яснота при въвеждане на промени.
- **Сигурност на работното място:** служителите искат да се чувстват защитени дори в трудни икономически времена или по време на промени, подкрепа от компанията на засегнатите от промените.



Съфинансирано от
Европейския съюз



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Страница | 10

- **Гъвкавост:** способност на компанията да се адаптира към променящите се условия.

7. Разнообразие и равни възможности (Diversity & Inclusion)

Този атрибут измерва ангажимента на организацията към създаване на разнообразна и приобщаваща работна среда. Естествено, разнообразието не трябва да се превръща в самоцел, но създаването на приобщаваща работна среда е не само морално, но и стратегически правилно. Основни аспекти:

- **Равенство:** подкрепа за служители от различни социални, етнически и културни групи.
- **Инициативи за многообразие:** насърчаване на участие от недостатъчно представени групи.
- **Обучения за приобщаване:** програми за повишаване на осведомеността за важноста на разнообразието.

8. Екологична, социална и корпоративна отговорност (Environmental, Social & Governance - ESG)

Оценява корпоративните усилия в областта на устойчивото развитие, социалната отговорност и доброто корпоративно управление. Включва:

- **Екологични проекти:** намаляване на въглеродния отпечатък, рециклиране и използване на възобновяеми източници.
- **Социални проекти:** участие в местни инициативи и подпомагане на обществени каузи.
- **Добро управление:** спазване на високи етични стандарти и добри управленски практики.

9. Иновации и технологии (Innovation & Technology)

Този атрибут разглежда доколко компанията внедрява нови технологии и насърчава иновациите. Потенциалните кандидати, които ценят такива качества като технологичност и иновативност задължително проверяват социалните мрежи, за да разберат нивото на желаната компания и как тя отговаря на техните стремежи. Включва:

- **Съвременни инструменти:** достъп до най-новите технологии за работа.
- **Изследователска дейност:** подкрепа за развитие на нови продукти и решения.
- **Обучения в технологии:** помощ за служителите да усвоят нови дигитални умения.

10. Удовлетвореност от работата (Job Satisfaction)

Оценява общото ниво на удовлетвореност на служителите от работата им. Това са възможностите за самореализация, чувство на удовлетворение и смисъла, които служителите намират в работата си. Основни аспекти:



Съфинансирано от
Европейския съюз



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Страница | 11

- **Значимост на работата:** служителите оценяват дали задачите им са важни и допринасят за по-голямата мисия на компанията.
- **Еднозначност:** яснота в задачите и целите, избягване на двусмислени и противоречащи си инструкции и изисквания
- **Признание и награди:** уважение към техния труд и постижения, като публично признание или допълнителни бонуси.
- **Подходящи предизвикателства:** осигуряване на баланс между рутинни задачи и предизвикателни проекти, които ги развиват.
- **Стабилност и сигурност:** чувството, че работата им е защитена и перспективна в дългосрочен план.

11. Обучение и развитие (Learning & Development)

Този атрибут измерва възможностите, които компанията предоставя за обучение и професионално развитие - т.е. как една организация развива уменията и компетентностите на служителите си. Основни елементи:

- **Вътрешни и външни обучения:** семинари, курсове и програми, които повишават уменията и компетенциите на служителите.
- **Достъп до ресурси:** онлайн платформи, библиотеки или абонаменти за професионални източници.
- **Кариера с учене:** насърчаване на индивидуалното развитие чрез подкрепа за участия в конференции, сертификации и специализации.
- **Обратна връзка:** редовни оценки на изпълнението и планиране на бъдещо развитие.

12. Управление и организация (Management & Organization)

Оценява ефективността на ръководството, организационната структура, както и лидерския и управленски модел на компанията. Основни аспекти:

- **Лидерски стилове:** оценява се доколко мениджърите насърчават служителите, поддържат прозрачност и осигуряват подкрепа.
- **Комуникация:** отворени канали за двупосочна комуникация между ръководството и служителите.
- **Координация:** ефективност в управлението на проекти и взаимодействие между различни отдели.
- **Организационна структура:** ясно дефинирани роли, отговорности и процеси, които улесняват ежедневната работа.

13. Мисия и цели (Mission & Purpose)

Този атрибут разглежда яснотата и значимостта на мисията и целите на компанията. Основни аспекти:



Съфинансирано от
Европейския съюз



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Страница | 12

- **Прозрачност на мисията:** служителите трябва да разбират как работата им допринася за визията на организацията.
- **Ценности:** принципи, които ръководят действията на организацията, и степенята, до която те се спазват.
- **Вдъхновение:** наличието на цели, които вдъхновяват и обединяват служителите.
- **Ангажираност към мисията:** доколко служителите се чувстват част от дългосрочните цели на организацията.

14. Парично възнаграждение (Remuneration)

Фокусира се върху конкурентоспособността на заплатите и компенсациите, включително бонуси и други финансови стимули. Основни аспекти:

- **Заплати:** оценява не само базовото възнаграждение, но и прозрачността относно политиките за повишения.
- **Бонуси и финансови стимули:** допълнителни възнаграждения, свързани с производителност или ключови постижения.
- **Допълнителни пакети:** акции в дружеството, пенсионни схеми и други финансови предимства.
- **Справедливост:** доколко заплатите отговарят на стандарта в сектора и справедливост на размера спрямо длъжността.

15. Екип и хора (Team & People)

Този атрибут се фокусира върху качеството на взаимодействието между служителите, връзките в екипите и как се изгражда колективна култура. Основни аспекти на атрибута:

- **Комуникация и сътрудничество:** ефективна комуникация между служители и ръководители, способност на екипите да решават проблеми заедно.
- **Подкрепа и уважение:** култура на взаимопомощ и готовност за съдействие, баланс между индивидуалната продуктивност и колективните усилия.
- **Екипна динамика:** взаимоотношения между членовете на екипа и уменията за работа в екип, разпределение на ролята, ясна координация между задачите, ефективно справяне с конфликти.
- **Вдъхновение и мотивация:** вдъхновение в работата чрез взаимодействие с колеги, как лидерите мотивират членовете на екипа, насърчаване на позитивна енергия и ентузиазъм в екипа.
- **Смесване на таланти и личностни качества:** разнообразие в екипа от гледна точка на опит, умения и идеи, съчетаване на индивидуалните силни страни за постигане на колективни успехи.

16. Условия на работа (Workplace)

Измерва качеството на средата, в която служителите работят. Основни характеристики:



Съфинансирано от
Европейския съюз



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



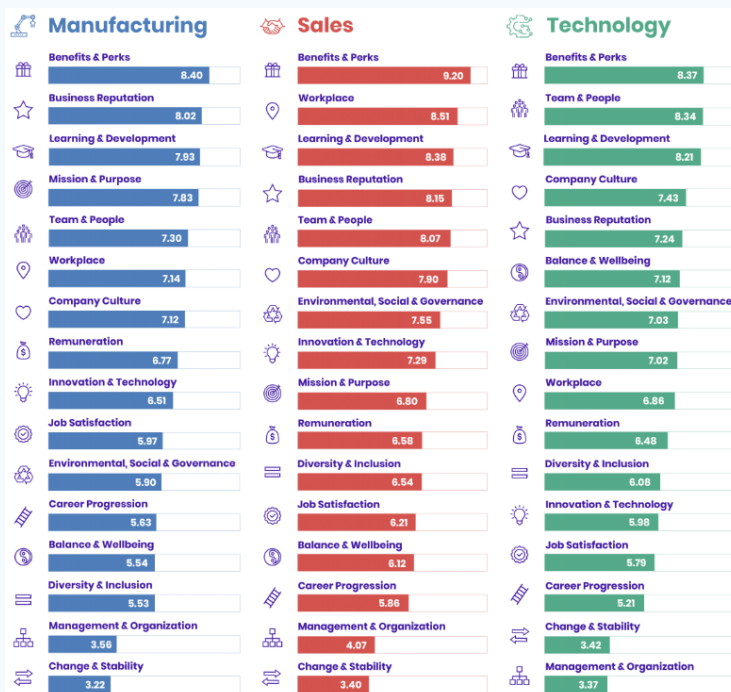
Страница | 13

- **Офис пространство:** ергономия, комфорт и естетика на работните места.
- **Дигитални инструменти:** осигуряване на съвременни технологии, които улесняват работния процес.
- **Работна безопасност:** високи стандарти за безопасност и здраве.
- **Устойчивост:** използване на екологични и иновативни решения в офисите.

Всеки атрибут се оценява по скала от 1 до 10 въз основа на количеството и качеството на споменаванията в онлайн пространството. Много от атрибутите са взаимосвързани, така че проблемите (и успехите) в една област могат да имат домино ефект върху други.

Освен обобщен индекс, компанията предлага и разбивка по групи длъжности, когато е възможно. Дефинираните групи са Производство, Продажби и Технологии.

Индексът на работодателската марка (ЕВІ) помага на заинтересовани страни да разбират ефективността на усилията си и да следят промените в настроеността с времето. Предлагайки приложими изводи, този индекс позволява на предприятията да вземат информирани решения за подобряване на собствения си имидж като работодател.



ПОКОЛЕНЧЕСКИ СПЕЦИФИКИ

Като се има предвид нарастващото значение на работодателската марка за привличане, ангажиране и задържане на таланти от различни поколения, техните ценности и поведение, характерни за всяко поколение, формират нагласите и очакванията към работодателите. Разбирането на тези разлики е основа за създаване на привлекателна и успешна работодателска марка.

Специфични особености на поколенческите групи:

1. Поколение Z (18–26 г.)

Ценностни нагласи:

- Високо ценят **автентичността** и искат работодатели с ясни и открити ценности.
- Очакват приобщаване и подкрепа за **многообразието**.



Съфинансирано от Европейския съюз



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



- Голям акцент върху **психичното здраве** и работния баланс.

Поведенчески характеристики:

- Бързо усвояват нови технологии и предпочитат **дигитална работна среда**.
- Търсят краткосрочни и ясни резултати.
- Склонни са към честа смяна на работното място, ако очакванията им не са изпълнени.

Очаквания към работодателя:

- Предлагане на **гъвкави работни модели**, включително дистанционна работа.
- Насърчаване на **иновации** и използване на модерни технологии.
- Фокус върху **социална отговорност**, устойчивост и участие в значими каузи.
- **Менторски програми**, които да подпомагат тяхното развитие.

2. Поколение Y (27–39 г.)

Ценностни нагласи:

- Високо ценят **работа с мисия** и организации, които допринасят за общото благо.
- Балансът между работа и личен живот е критичен.
- Очакват **постоянна обратна връзка** и признание за усилията си.

Поведенчески характеристики:

- Силно колаборативни, работят добре в екипи.
- Търсят **значими преживявания** в работата и възможности за професионално развитие.
- Висока мобилност в кариерата – сменят работата, ако смятат, че растежът им е възпрепятстван.

Очаквания към работодателя:

- Предлагане на **обучения и програми за развитие**.
- Ясни възможности за кариерно израстване.
- Подкрепа за **гъвкави графици**, съчетани с технологии, улесняващи работата.
- Корпоративно участие в **устойчиви и етични практики**.

3. Поколение X (40–54 г.)

Ценностни нагласи:

- Ценят **стабилността** и дългосрочната сигурност.
- Голям фокус върху **независимостта** в работата.
- Балансът между работа и личен живот е важен, но с практичен подход.

Поведенчески характеристики:

- Прагматични и адаптивни, но ценят **структурата и ясно формулираните роли**.
- По-склонни да останат в предприятието дългосрочно, ако виждат стойност в работата си.
- Търсят предимно **лидерски роли** или позиции със стратегически характер.



Съфинансирано от
Европейския съюз



ЗАЕДНО
за устойчива заветост



БЪЛГАРСКА
СТОЛАНСКА
КАМАРА



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Страница | 15

Очаквания към работодателя:

- Предлагане на **стабилност и сигурност** в трудови отношения.
- Насърчаване на **автономност и гъвкавост** при изпълнение на задачите.
- Възможности за **надграждане на лидерски умения** и участие в стратегически проекти.
- **Конкурентоспособно възнаграждение.**

4. Поколение Т (55–65+ г.)

Ценностни нагласи:

- Високо ценят **лоялността** и дългогодишните взаимоотношения с работодателя.
- Стремят се към **признание на техния опит** и принос.
- Фокус върху стабилността и добрата организация в работния процес.

Поведенчески характеристики:

- Имат **богат опит** и стратегическо мислене.
- По-рядко търсят промени, предпочитайки установена работна среда.
- Склонни са да действат като ментори за по-младите поколения.

Очаквания към работодателя:

- Предоставяне на роли, които използват техния **опит и експертиза.**
- Гъвкави графици, особено за тези, които преминават към полу-пенсионна фаза.
- Програми за **наследствено предаване на знания**, които да интегрират тяхната експертиза в компанията.
- Уважение към техния принос чрез специални награди или чествания.

Как работодателската марка може да отговори на очакванията на различните поколения?

Всяко предприятие трябва да е наясно със собствените си особености, възможности и ограничения, когато формулира мерките и подходите, които да внедри. Всички решения следва да са част от една по-широката организационна стратегия от страна на ръководството, съобразена с всички влияещи специфики.

Различните поколения в работната сила имат уникални нужди и очаквания, които работодателската марка следва да адресира целенасочено, като има предвид и се съобразява с личните нужди и виждания на всеки индивид. Организацияте, които разбират тези разлики и инвестират в адаптиране на подходите си, изграждат привлекателна среда за всички възрастови групи, повишавайки продуктивността и удовлетвореността сред служителите си.



Съфинансирано от
Европейския съюз



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Страница | 16

РАЗДЕЛ III. ПРОЦЕС НА ИЗГРАЖДАНЕ И УПРАВЛЕНИЕ НА РАБОТОДАТЕЛСКАТА МАРКА



<i>Раздел I</i>	<i>Въведение</i>
<i>Раздел II</i>	<i>Същност и характеристики на работодателската марка</i>
<i>Раздел III</i>	<i>Процес на изграждане и управление на работодателската марка</i>
<i>Раздел IV</i>	<i>Управление на работодателската марка и управление на хора в организацията</i>
<i>Раздел V</i>	<i>Заклучение</i>
<i>Раздел VI</i>	<i>Приложения</i>



Съфинансирано от
Европейския съюз



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Страница | 17

Изграждането на работодателската марка е бизнес процес, който е споделена отговорност между висшия мениджмънт на компанията и различните ѝ отдели („Маркетинг“, „Човешки ресурси“, „PR и комуникации“ и др.), които допринасят със своята специфична експертиза. За да бъде успешна тази бизнес функция, с нея е важно да бъдат ангажирани всички в компанията. Изграждането на работодателската марка по вдъхновяващ и устойчив начин е ангажимент както на лидерите, които чрез личния си пример предават ценностите, визията и организационната култура, така и на служителите, които със своя опит и автентични истории са посланици на работодателската марка сред обществото.

Изграждането и управлението на работодателската марка започва с изграждането на познатост на марката, преминава през дефиниране и комуникиране на стойностно предложение към служителите и интегрирани послания във всяка една точка на допир с компанията, изграждане на позитивно преживяване при кандидатстване за работа, наемане, въвеждане и работа в компанията, и дори не завършва с напускането на компанията, защото бившите вече служители също остават посланици на марката, дори след като вече не са част от организацията. Всъщност, управлението на работодателската марка е жива екосистема, в която всички елементи са взаимно свързани.¹

ЕТАПИ В ИЗГРАЖДАНЕТО И УПРАВЛЕНИЕТО НА РАБОТОДАТЕЛСКАТА МАРКА

Управлението на работодателската марка не е еднократен акт, а непрекъсваем процес, цикъл от действия, който отразява динамиката в целите на компанията и условията на пазара на труда. Този процес има 4 основни етапа:



Етап 1: Изследване, анализ и оценка

Първият етап от процеса е свързан с **изследване, анализ и оценка** на публичния образ и репутацията, които компанията е изградила в качеството си на работодател. Всяка организация има определен имидж като работодател, който проектира в общественото съзнание, независимо дали целенасочено е инвестирала усилия за изграждането на работодателска марка. В контекста на възрастовото многообразие на работната сила е важно да се установи доколко компанията като работодател е привлекателна за представителите на различните поколения.

¹ Станимира Ковачева (2018), 9 стъпки за изграждане на работодателска марка, сп. Твоят Бизнес, <https://www.tbmagazine.net/statia/stanimira-kovacheva-9-stpki-za-izgrazhdane-na-rabotodatelska-marka.html>



Необходимо е **да се проучи как се възприема марката на работодателя** въз основа както на официалната и неофициалната информация за компанията, споделена в публичното пространство, така и на служителското преживяване на настоящите и бивши служители. Важно е да се анализира и преживяването по отношение на всички точки на контакт с компанията на потенциалните служители.

При проучването на работодателската марка е необходимо да се обърне внимание на:

- ✓ **разпознаваемостта на работодателската марка**, имиджа на компанията и марката; организационна култура; ангажираност и лоялност на служителите;
- ✓ **преживяването на потенциалните кандидати за работа** (candidate experience) от първия момент на контакт с компанията, през процеса на кандидатстване до наемането или отхвърлянето на кандидатурата – това включва възприятието на компанията въз основа на информацията в медиите, публичните канали, кариерните страници и социалните мрежи; възприятието на компанията, основано на взаимодействието с нейни представители по време на кариерни изложения и различни събития и пр.;
- ✓ **преживяването на служителите** (employee experience) от тяхното наемане до напускането на компанията и след това (включително мерките, които се предприемат за запазване на бившите служители като застъпници на марката).

Инструментите, които най-често се използват за проучване и анализ на въздействието на отделните аспекти на работодателската марка, са:

- ✓ Проучване на мнението на служителите чрез **въпросници** за елементите на работата, придобивките и работната атмосфера, които са уникални за организацията и биха привлекли и задържали подходящите хора; изследване на съществуващата организационна култура и пр.;
- ✓ Организиране на вътрешни и външни **фокус групи**;
- ✓ Провеждане на **срещи и интервюта** (вкл. интервюта при напускане на служителите);
- ✓ **Одит на преживяванията** на кандидатите за работа и на служителите – проучване на всички точки на взаимодействие с компанията от момента на търсене, през наемането, въвеждане в работата и т.н. до напускането, като целта е да се установят ключовите моменти и факторите, които са от значение за преживяването на кандидатите и служителите, както и пропуските, проблемите или стъпките, които не добавят стойност към преживяването им;
- ✓ **Работни срещи и семинари** с ръководителите на компанията;
- ✓ Използване на **метрики за ефективност и ефикасност**;
- ✓ **Проследяване на трафика в кариерните страници** на компанията и в страници на други платформи с обяви за работа;
- ✓ **Проследяване на мнения и отзиви за компанията** като работодател в социалните мрежи и платформи за работа, мониторинг на онлайн репутацията;



Съфинансирано от
Европейския съюз



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Страница | 19

- ✓ Участие в **проучвания за „най-добър работодател“ и др.**
- ✓ **Анализ на тенденциите на пазара на труда** (какво търсят бъдещите служители при работодателя) - доклади за индустрията, информация в социални медии;
- ✓ Оценка на **удовлетвореността, лоялността и ангажираността** и пр.

За да се осигури изграждане на работодателска марка, привлекателна за възрастово-многообразната работна сила, е важно в проучването да участват представители на различни поколения, които да споделят своята гледна точка.

Етап 2. Разработване на стратегия и план за изграждане на работодателската марка

Независимо дали има формално разработена работодателска марка или не, всяка компания има определена репутация като работодател в съзнанието на потенциалните и настоящите ѝ служители, и на обществото като цяло. Това, което е от ключово значение е стратегическото целенасочено изграждане и управление на силна, последователна и устойчива работодателска марка, която е насочена към постигане на желаните цели. Стратегията за изграждане на желаната работодателска марка се базира на проведеното изследване, анализ и оценка на репутацията, които компанията е изградила в качеството си на работодател.

На този етап е важно да се обърне внимание на следните стъпки:

1. **Формулиране на ясни и измерими цели** – например: да се подобри познатостта на марката като добър работодател, да се привлекат повече подходящи кандидати, представители на различни поколения, да се задържат талантите в организацията, да се намалят разходите и времето за наемане на нови служители и пр. Важно е целите да бъдат дефинирани като специфични², измерими³, постижими⁴, реалистични⁵ и обвързани с конкретен срок за постигането им⁶.
2. **Определяне на елементите (атрибутите) на марката за конкретната организация** - необходимо е да се идентифицират и назоват отличителните характеристики на организацията като място за работа въз основа на това, което е организацията в действителност, и те да бъдат свързани с това, на което компанията

² За да бъде целта **специфична** („Specific“) и конкретна, тя трябва да отговаря на шест ключови въпроса: Кой?, Какво?, Къде?, Кога?, Как? и Защо?

³ За да бъде **измерима** („Measurable“) целта трябва да включва определени качествени и количествени критерии, които измерват степента на изпълнение. Тя трябва да отговаря на въпросите: „Колко?“, „С какво качество?“, „Как ще разбера, че целта е постигната?“

⁴ За да бъде една цел **постижима** („Attainable“), човек трябва да разполага не само с необходимите умения и способности, а и с достатъчните правомощия и ресурси за успешното ѝ изпълнение.

⁵ За да бъде една цел **реалистична** („Realistic“), тя трябва да е релевантна на посоката - стратегическите приоритети, убежденията, интересите и желанието на човек да я постигне.

⁶ Всяка цел трябва да бъде **обвързана с конкретен срок за постигането ѝ** („Time-framed“) - това от една страна създава усещане за спешност и приоритет, а от друга страна дава възможност за проследяване на напредъка.



държи. Ключовите елементи, които участват в изграждането на работодателската марка, са:

- ✓ Организационна култура и ценности;
- ✓ Етични стандарти и корпоративна социална отговорност;
- ✓ Многообразие, равнопоставеност и приобщаване;
- ✓ Престиж и разпознаваемост на марката, пазарна позиция на компанията;
- ✓ Лидерство и стил на управление;
- ✓ Екипни взаимоотношения и взаимодействие;
- ✓ Възможности за учене и кариерно развитие;
- ✓ Работна среда (включваща както физическото работно място и параметрите на работната среда, така и дейностите и организацията на работата, и инструментите и технологиите);
- ✓ Възнаграждение и допълнителни придобивки;
- ✓ Признание и ангажиране;
- ✓ Баланс личен живот–работа и др.

3. Дефиниране на стойностно предложение и привлекателни за поколенията работна сила послания

„Стойностното предложение към служителите се състои от това, което една организация може да предложи, което бъдещите или съществуващите служители ще оценят, и което ще успее да ги убеди да се присъединят или да останат в компанията“. М. Армстронг

Стойностното предложение към служителите (EVP) е уникалният набор от предимства и ценности, които организацията предлага на служителите в замяна на техните умения, способности и опит. То е обещанието, дадено на служителите за това какво ще получат в замяна на техния принос към организацията. Стойностното предложение към служителите съдържа както рационални, така и емоционални елементи и включва основните принципи и етични ценности на компанията.

Стойностното предложение към служителите (EVP) е необходимо да бъде в унисон с бизнес стратегията на компанията, да бъде **мотивиращо** и **уникално** за конкретната компания.

Един от инструментите, който може да бъде полезен при идентифицирането на стойностното предложение към служителите е т.нар. **ИPI анализ**⁷ („Identity – Profile – Image“ или „Идентичност - Профил – Имидж“). Прилагането му е в три стъпки:

⁷ Parment, Anders & Dyhre, Anna (2009), Sustainable Employer Branding – Guidelines, Work tools and Best Practices



- ✓ **Идентичност** – изясняване на разбирането за това как служителите възприемат уникалните преимущества на работодателя, споделените ценности и организационна култура;
- ✓ **Профил** – изясняване разбирането на представителите на висшето ръководство за това към какво се стреми организацията и как те биха искали служителите да възприемат компанията като работодател;
- ✓ **Имидж** – изясняване на начина, по който външните целеви групи възприемат компанията като работодател.

При прилагането на IPI анализа, стойностното предложение на компанията към служителите се дефинира като пресечната точка между идентичността („кои сме всъщност?“), профила (кои искаме да бъдем?“) и имиджа („как ни възприемат другите?“).

Стойностното предложение към служителите (EVP) е това, което дава причина на настоящите и бъдещи служители да работят за компанията. То е необходимо да описва достоверно същността на това, което прави работата за конкретната организация различна и специална.

След като компанията формулира своето стойностно предложение към служителите, тя трябва да провери дали те усещат и вярват, че това обещание наистина се изпълнява.

За да бъдат посланията на работодателя привлекателни за възрастово-многообразната работна сила, е важно те **да отразяват спецификите в потребностите и очакванията на различните поколения потенциални и настоящи служители.**

Докато за представителите на най-възрастното поколение на работното място (т.нар. „**поколение Т**“ или родените преди 1946г.) е важно да се акцентира върху стабилността, безопасните условия на труд и взаимоотношенията на работното място, то за **поколение X** (родените в периода 1965-1979г.) са важни различните финансови бонуси, възможността за автономност при изпълнение на задълженията и гъвкавостта по отношение на работното време и място. За представителите на **поколение Y** (родените в периода 1980-1992г.) от съществено значение са гъвкавото работно време, справедливата система за оценяване, както и възможностите за общуване, свободно изразяване на мнение и за кариерно развитие, а за най-младото поколение на работното място (**поколение Z** – родени в периода 1993-2001г.) от ключово значение е възможността да изпълняват предизвикателни и разнообразни задачи, да работят по вълнуващи проекти и за значими каузи във високо-технологична работна среда.

Стойностното предложение към служителите е необходимо да бъде съобразено с факта, че представителите на различните поколения имат различни очаквания и интереси, които се променят във времето. Затова персонализирането, своевременната промяна и актуализирането му са от ключово значение.



Съфинансирано от
Европейския съюз



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Страница | 22

Чрез предприемането на **персонализиран подход към различните поколения** служители, компаниите могат да изградят силна работодателска марка, която не само привлича нови таланти, но също така задържа настоящите служители и подобрява общото удовлетворение в работната среда.

Изграждането на работодателската марка на основата на познаване и разбиране на спецификите на различните поколения ще даде възможност за привличането на възрастово-многообразна работна сила и задържането на таланти от различни генерации.

След като бъде разработено, стойностното предложение към служителите е важно да бъде одобрено и подкрепено от собствениците и висшия мениджмънт на компанията. **Спазването на обещанието** е изключително важно.

Стойностното предложение към служителите е част от цялостната работодателска марка и надхвърля материалните ползи, обхващайки емоционални фактори като фирмена култура, възможности за учене, кариерно развитие и цялостно преживяване на работното място. То се формира от опита и очакванията на служителите по отношение на работните взаимоотношения, от удовлетворението от работата, организационната култура, заплащането, лидерството и др.

Стойностното предложение към служителите действа като уникално предложение за продажба, за да привлече потенциални служители като дава отговор на въпроса с какво се отличава компанията и с какво е по-добра в сравнение с останалите работодатели. Важно е когато се комуникира стойностното предложение да се съсредоточи върху основните аспекти, които са уникални за компанията и я отличават като добър и желан работодател.



Съфинансирано от
Европейския съюз



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Страница | 23

**Примери за мерки и посока на разработване на собствена работодателска марка,
съобразени с характерните за всяко поколение нагласи и характеристики**

Поколение Z	Поколение Y	Поколение X	Поколение T
1. Персонализирани програми за кариерно развитие			
<ul style="list-style-type: none"> Предоставяне на краткосрочни проекти с бързи резултати. Геймификация на обучителни програми, използване на интерактивни технологии и приложения за обучение. Възможност за ротация между различни отдели, за да открият своята силна страна. Достъп до глобални програми за развитие на таланти. Групови сесии с ментори, които предлагат насоки за адаптация и бърз кариерен растеж. Персонализирани планове за развитие с акцент върху придобиването на умения. 	<ul style="list-style-type: none"> Дългосрочни планове за кариерно развитие, включително ясни пътеки за повишение. Достъп до сертификационни курсове и специализации, които разширяват уменията. Подкрепа за стартиране на лични проекти, свързани с професионалните им интереси. Участие в персонални менторски програми (peer-to-peer) за споделяне на опит между колеги. 	<ul style="list-style-type: none"> Участие в стратегически проекти и роли с висок профил. Коучинг програми за развитие на лидерски умения и управление на екипи. Възможности за допълнително образование (напр. магистърски програми). 	<ul style="list-style-type: none"> Роли като ментори или съветници, които използват техния опит. Обучения по дигитални технологии, за да останат конкурентоспособни. Включване в консултативни или доброволчески проекти, които поддържат ангажираността им. Менторство в специфични области, където имат дълбока експертиза.
2. Подкрепа за баланс между работа и личен живот			
<ul style="list-style-type: none"> Възможност за работа от разстояние и гъвкави часове, които да отговарят на личните им нужди. 	<ul style="list-style-type: none"> Баланс между хибридна работа и работа в офис, за да поддържат социални контакти и личен живот. 	<ul style="list-style-type: none"> Подкрепа за работа на непълно работно време или по договори, които дават повече свобода. 	<ul style="list-style-type: none"> Полу-пенсионни модели – намалено натоварване, но продължаване на работата.



Съфинансирано от
Европейския съюз



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



<ul style="list-style-type: none"> • Кратки работни седмици (например 4-дневна). • Достъп до съвременни дигитални инструменти, които оптимизират работата. • Създаване на програми за "цифров детокс" – насърчаване на ограничаване на дигиталното време след работа. 	<ul style="list-style-type: none"> • Опции за почасова работа за младите родители. • Политики за гъвкав отпуск, които отговарят на различни лични нужди. 	<ul style="list-style-type: none"> • Програми за отпуск за грижа за семейството. • Гъвкавост при изготвянето на индивидуални графици за работа. 	<ul style="list-style-type: none"> • Удължен платен отпуск за дългогодишни служители. • Работа по проекти с определена продължителност, вместо стандартна заетост.
3. Персонализирани ползи, бонуси и облаги			
<ul style="list-style-type: none"> • Стипендии за обучение или курсове за личностно развитие. • Отстъпки за технологии, фитнес и други дигитални услуги. • Програми за здравеопазване, включително ментална подкрепа. 	<ul style="list-style-type: none"> • Гъвкави финансови стимули като акции или бонуси, свързани с резултати. • Допълнителни дни за платен отпуск или възможност за работа от чужбина. • Услуги като детски ясли или помощ за млади родители. 	<ul style="list-style-type: none"> • Здравни застраховки, които обхващат членовете на семейството. • Финансова помощ за образование на децата или ипотечни кредити. • Бонуси за лоялност и пенсионни програми. 	<ul style="list-style-type: none"> • Здравни програми, които включват превантивни грижи и хронични заболявания. • Финансова подкрепа за подготовка за пенсия. • Гъвкави възможности за работа на половин работен ден или проекти.
4. Програми за обратна връзка и признание			
<ul style="list-style-type: none"> • Бързи канали за обратна връзка чрез анкети, чатботове или приложения. • Публично признаване на индивидуални и екипни успехи чрез социални медии или вътрешни платформи. • Въвеждане на системи за микронагради (например точки за постижения, които могат да се разменят за ползи и облаги). 	<ul style="list-style-type: none"> • Регулярна обратна връзка от мениджърите, придружена с конструктивни препоръки. • Създаване на програми за месечно признание на служители (напр. "служител на месеца"). • Организиране на церемонии или събития, където се награждават ключови приноси. 	<ul style="list-style-type: none"> • Годишни прегледи на постиженията с фокус върху стратегическия принос. • Включване в процеса на вземане на решения като форма на признание за експертизата. • Програми за връчване на награди за дългогодишен принос. 	<ul style="list-style-type: none"> • Признание за дългогодишния опит чрез специални събития или материали (напр. книги с историята на служителите). • Публични изказвания от ръководството за техния принос. • Програми за "ветерани" в компанията, които подчертават тяхната уникална стойност.



5. Здраве и благополучие

<ul style="list-style-type: none"> • Подкрепа за психичното здраве чрез безплатни консултации и ментална подкрепа. • Организиране на програми и инициативи за физическа активност и здраве. • Включване на „майндфулнес“⁸ практики в работния ден. • Създаване на "зони за релакс" на място или виртуални пространства за ментална подкрепа. 	<ul style="list-style-type: none"> • Здравни застраховки, които могат да включват и членове на семействата на служителите. • Услуги за грижа за деца (например детски ясли в офиса или субсидии). • Насърчаване на спортни активности и здравословен начин на живот. • Достъп до програми за управление на работно натоварване и превенция на бърнаут. 	<ul style="list-style-type: none"> • Разширени здравни застраховки, включително за хронични заболявания. • Фокус върху програми за превенция и ранна диагностика. • Групови дейности, които съчетават работата и релаксацията. • Програми за дългосрочна грижа за менталното здраве, насочени към управление на стреса и балансиране на отговорностите. 	<ul style="list-style-type: none"> • Програми за подпомагане на физическото здраве – фитнес, йога, физиотерапия. • Подкрепа за грижа за възрастни членове на семейството. • Превантивни програми за здраве и дълголетие.
---	--	---	---

6. Социална и екологична корпоративна ангажираност

<ul style="list-style-type: none"> • Изискват работодатели, които активно участват в социално значими каузи. • Търсят компании, които инвестират в устойчиви практики и технологии. • Насърчават доброволческите програми като част от корпоративната култура. 	<ul style="list-style-type: none"> • Очакват отговорност от работодателя към местната общност. • Подкрепят компании, които комбинират бизнес целите с позитивен социален ефект. • Ангажираност с екологични проекти и кампании. 	<ul style="list-style-type: none"> • Подкрепят инициативи, които свързват предприятието с дългосрочен социален и екологичен ефект. • Насърчават корпоративни дарения и спонсорства за значими проекти. • Участие в дейности за устойчиво развитие. 	<ul style="list-style-type: none"> • Участват в програми за социално включване и подкрепа на уязвими групи. • Подкрепят проекти, които оставят наследство за бъдещите поколения. • Насърчават предаването на знание и опит чрез доброволчески инициативи.
---	--	---	--

⁸ Майндфулнес (англ.: Mindfulness) е практика, при която човек обръща внимание на момента тук и сега, съзнателно и без оценка. Тя включва осъзнаване на своите мисли, чувства, телесни усещания и околна среда във всеки момент. Счита се, че може да намали стреса, реактивността, да повиши концентрацията и производителността.



Етап 3. Внедряване и комуникация

Преди да приложи стратегията си за работодателска марка, компанията е важно да се увери, че може да предостави това, което обещава, че предложението за стойност е такова, което настоящите служители могат да разпознаят и в което да вярват, и че кандидатите за работа ще видят пълно съответствие между това, което очакват и преживяват при взаимодействието си с работодателската марка.

Комуникационната стратегия е важно да бъде интегрирана с цялостната имиджова, социална и продуктова политика на компанията и те да бъдат в унисон и синхрон помежду си.

След като компанията е дефинирала и тествала своето стойностно предложение към служителите, е важно да подбере подходящите комуникационни канали, за да достигне до целевата си аудитория.

Работодателската марка е необходимо да бъде внедрена чрез подходяща, съобразена с целевите групи, комуникационна стратегия, която да включва най-подходящите послания и начина, по който те да достигнат до настоящите и потенциалните служители.

За комуникиране и налагане на работодателската марка могат да се използват различни **комуникационни инструменти и канали**: социални мрежи, корпоративен сайт, онлайн форуми, блогове, подкасти, видеоклипове, вебинари, бюлетини, брошури, имейли, е-вестник, печатни материали, организиране на виртуални и присъствени събития с вътрешни и/или външни аудитории, създаване на партньорства с училища, университети, неправителствени организации, участие в кариерни изложения, алумни активности, конкурси за работодателски награди, представяне на добри работодателски практики, телевизия, външна реклама и пр.

Не всички комуникационни канали са подходящи или еднакво ефективни за конкретните цели на работодателската марка. Важно е да бъдат взети предвид фактори като бюджет, ресурси, специфики на аудиторията, тип и честота на съобщенията и пр. Ключово е да се наблюдава и измерва ефективността на всеки канал и съответно своевременно комуникационната стратегия да бъде коригирана, за да постигне целите си.

За да бъде успешно внедрена работодателската марка, е необходимо тя да доставя стойност на представителите на различните поколения като създава позитивни преживявания във всяка точка на взаимодействие с тях. Затова при изграждането на план за комуникация е важно да се очертае т.нар. „пътешествие на служителите“ (employee journey) и да се разработи „пътна карта“ (journey map) на всички точки на взаимодействие с компанията от момента на търсене, през наемането, въвеждане в работата и т. н. до



Съфинансирано от
Европейския съюз



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Страница | 27

прекратяването на работните взаимоотношения. Компаниите е необходимо да насочват усилията си и към оптимизиране на процеса на наемане, включително предоставяне на ясна информация, по-добра организация на интервюта и положително отношение към кандидатите. Освен това е важно да се поставя фокус върху благополучието на служителите, социалната отговорност, приобщаването и многообразието (включително възрастовото).

При комуникирането на работодателската марка от ключово значение е синхронизирането на вътрешните и външните комуникации. Това означава компанията да се увери, че комуникацията ѝ със съществуващите служители е в съответствие с комуникацията ѝ с потенциалните ѝ кандидати и други външни аудитории. Всяко несъответствие или противоречие биха могли да навредят на репутацията и доверието в работодателската марка. Синхронизирането на вътрешната и външната комуникация дава възможност за съгласувано и автентично послание, което води до изграждането на доверие и ангажираност при взаимодействието с настоящите и потенциалните служители, както и с другите заинтересовани страни.

При комуникирането на работодателската марка, за да достигне посланието до желаните аудитории, трябва **да се вземат предвид особеностите на представителите на различните поколения на работното място, свързани с предпочитания от тях стил и начин на общуване.**

Стилът и начинът на общуване на **поколение Z** е силно повлиян от технологиите и дигитализацията, затова е подходящо използването на електронните канали за комуникация - онлайн платформи, чатботове, форуми, блогове и пр. Представителите на най-младото поколение на работното място предпочитат кратки динамични визуални послания, включващи видео, аудио, абривиатури, емотикони, графични знаци и използването на частичен билингвизъм, който се изразява както в превключване между английски и български, така и в тяхната съвместна употреба в едно съобщение.

Представителите на **поколение Y** харесват откритото, неформално общуване и също предпочитат визуалното представяне на информация в социалните мрежи.

Поколение X използват социалните медии по-тясно целенасочено, общуват преобладаващо формално и в посланията търсят доказателства и факти.

Представителите на **най-възрастното поколение на работното място (T)** държат на конвенционалните канали за комуникация и предпочитат директната формална комуникация.

За изграждането и прилагането на ефективна комуникационна стратегия ключови са автентичността, адекватните очаквания и правилно подбраните канали, съобразени със специфичните особености на аудиторията.



Съфинансирано от
Европейския съюз



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Страница | 28

Тъй като **служителите са най-добрите посланици на работодателската марка** – внедряването на бранда на работодателя е необходимо да бъде извършено отвътре-навън, като се работи непрекъснато за предоставянето на необходимото за изключителното изживяване на служителите и за своевременното комуникиране и осигуряването на видимост на стратегията, целите, инициативите, възможностите и проектите, свързани с управлението на работодателската марка. Все по-важно става разпространението на работодателската марка от самите служители на компанията, които споделят автентичните си преживявания чрез публикуването на снимки и видеосъдържание от работното ежедневие, от вътрешнофирмени събития, благотворителни инициативи и др.

Етап 4. Оценка на ефекта и възвръщаемост на инвестициите (ROI)

„Можем да управляваме само това, което можем да измерим“

Питър Дракър

От ключово значение е да се измери стойността, която работодателската марка носи за организацията и да се оцени каква е възвръщаемостта на инвестицията, която осигурява добрата репутация на компанията като работодател.

Възвръщаемостта на инвестициите (ROI) в работодателската марка се изчислява по формулата:

$$ROI \text{ работодателска марка (\%)} = ((\text{Ползи} - \text{Разходи}) / \text{Разходи}) \times 100$$

или

$$ROI \text{ работодателска марка (\%)} = (\text{Нетни ползи} / \text{Разходи}) \times 100$$

За да се изчисли ROI, е необходимо да се опишат всички разходи, свързани с изграждането и управлението на работодателската марка, както и ползите от нея за организацията. **Показателите, по които се измерва ефектът от направените инвестиции не са универсални, а е необходимо да съответстват на бизнес целите и стратегията (включително и тези на работодателската марка), спецификата на конкретната компания, на сферата ѝ на дейност, структурата и вътрешните процеси в нея.**

Ползите могат да бъдат определени на основата на два вида показатели (данни): **директно измерими** в относително краткосрочен план и **индиректни**, неподлежащи на директно измерване, но създаващи стойност в дългосрочен план.

Примерни директно измерими ползи:



Съфинансирано от
Европейския съюз



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



- ✓ привличане на таланти;
- ✓ повишаване нивата на задържане на служителите/намалено текучество на персонал;
- ✓ намаляване на разходите за подбор;
- ✓ повишаване ефективността и ефикасността на подбора*;
- ✓ повишена производителност;
- ✓ повишен обем продажби и пр.

* Най-често използваните метрики при измерването на **ефективността и ефикасността** на подбора са:⁹

- ✓ *време за запълване на позицията (Time to fill);*
- ✓ *разходи на нает (Cost per hire);*
- ✓ *разходи за заместване на напуснал (Replacement cost per FTE);*
- ✓ *процент на назначените спрямо общия брой кандидати, на които им е предложена оферта (Acceptance Rate);*
- ✓ *качество на подбора;*
- ✓ *количество кандидати;*
- ✓ *удовлетворение от процеса на подбор;*
- ✓ *съотношението на преминалите кандидати през един етап от процеса на подбор към следващия до приемането на оферта за назначение (Yield Ratio) и др.*

Примерни индиректни ползи:

- ✓ повишена удовлетвореност;
- ✓ повишена ангажираност;
- ✓ повишена мотивация;
- ✓ повишена лоялност;
- ✓ подобрена организационна култура и др.

За да се изолира и отдели ефекта на изграждането на работодателската марка от другите фактори, повлияли на крайните резултати, е подходящо да се използва **метода на експертната оценка**. Сформира се експертен екип, чийто представители дават оценка, в процентно изражение, на степента на влиянието на всеки от изброените фактори, като посочват и процент на сигурност в твърдението си. Изчислява се осреднената оценка на експертите – т.нар. „коригиран процент“ и по този начин се изчислява съотношението между ползите от изграждането и управлението на работодателската марка (по избраните показатели) и ролята на други фактори.

⁹ М. Панова (2014), Измерване ефикасността, ефективността и въздействието на HR функцията в компанията, <https://blog.jobtiger.bg>



За да се гарантира ефективността на усилията за изграждането и ефективното управление на работодателския бранд, от решаващо значение е дефинирането, наблюдаването и измерването на ключовите показатели. Този подход дава възможност да се оцени въздействието на предприетите инициативи и своевременно да се прецизира стратегията, ако е необходимо.

ИНСТРУМЕНТИ ЗА ИЗМЕРВАНЕ ПОЗИЦИОНИРАНЕТО НА РАБОТОДАТЕЛСКАТА МАРКА НА ПАЗАРА НА ТРУДА И ПОДХОДИ ЗА ОПТИМИЗАЦИЯ И ПОДДЪРЖАНЕ

Измерването на позиционирането на работодателската марка е ключово за разбирането как се възприема компанията като работодател на пазара. Съществуват различни инструменти и методи за оценка на това възприятие, като най-често се включват различни проучвания, анализи и събиране на количествени и качествени данни.

Някои от основните инструменти и методи за измерване на позиционирането на работодателската марка включват проучвания на удовлетвореността и ангажираността на служителите (**Employee Engagement Surveys** или **Employee Satisfaction Surveys**). Те съдържат различни въпроси относно **удовлетвореност от работната среда** (като напр. работното пространство, наличното оборудване и техника, работните условия, баланса между работата и личния живот, безопасност и здраве на работното място); **лидерството** (комуникацията с мениджърите, справедливост и прозрачност при вземането на решения, както и възможности за включване в процеса, професионално развитие и подкрепа от страна на ръководителите); **работни взаимоотношения** и комуникацията с колегите, наличието и начина на разрешаване на работни конфликти, наличието на подкрепяща среда и уважение в екипа); **признание и награди** (чувство за оцененост и признание на труда, системи за възнаграждения и бонуси, механизми за обратна връзка и похвала); **възможности за развитие** (обучение и професионално развитие, възможности за кариерно израстване, подкрепа за личностно развитие); **възнаграждение и социални придобивки** (справедливост при определяне на възнаграждението, различни здравни, социални и пенсионни придобивки и бонуси, **организационната култура и корпоративните ценности, цели и визия на компанията** (яснота на корпоративната визия и стратегии, възможност за участие в процесите на вземане на решения, чувство за принадлежност и ангажираност към мисията на компанията) и пр.

Друг инструмент, който се използва за измерване позиционирането на работодателската марка е т.нар. **eNPS (Employee Net Promoter Score)**. Това е метрика, която измерва лоялността и ангажираността на служителите към компанията, като използва подхода на популярния Net Promoter Score (NPS), който обикновено се използва за измерване на клиентска лоялност. eNPS измерва степента, до която служителите се чувстват удовлетворени и ангажирани с компанията и дали биха я препоръчали като работодател на своите приятели и колеги. Тази метрика се основава на въпроса: "Колко вероятно е да препоръчате компанията като работодател на ваш приятел или колега?" като



Съфинансирано от
Европейския съюз



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Страница | 31

отговорите се категоризират най-общо в три категории: промотъри (служители, които са много удовлетворени и ангажирани, и биха препоръчали компанията на други хора), пасивни (служители, които са доволни, но не са толкова ангажирани или ентузиазирани, че да бъдат активни промотъри) и критици (служители, които не са удовлетворени и не биха препоръчали компанията на другите.)

Предимства на eNPS са, че е сравнително лесен за прилагане, тъй като се основава най-често на един единствен въпрос, което улеснява събирането и анализа на данни. Също така се получава бърза обратна връзка, което помага на мениджърите да идентифицират проблемите с ангажираността на служителите в реално време. Универсалността на инструмента дава възможност за сравняване на резултатите с тези на други компании в индустрията.

Друга група инструменти за измерване и позициониране на работодателската марка на пазара на труда включва проучвания на преживяванията на кандидатите (**Candidate Experience Surveys**). Чрез тях се получава както оценка на ефективността на процесите на подбор, така и на възприятията и удовлетвореността на кандидатите от взаимодействието с работодателя. Обикновено обхващат всички етапи на взаимодействие на кандидата с компанията, започвайки от подадената кандидатура до завършването на процеса на подбор, независимо дали кандидатът бива нает или не.

Най-честият избор на формат и канал за събиране на подобни данни са онлайн анкети и използването на платформи като SurveyMonkey, Google Forms или специализирани HR софтуери като Jobvite, SmartRecruiters или HireVue. За да се събере информация с по-задълбочени и лични отговори се правят телефонни интервюта или се организират фокус групи с кандидати, които са преминали през процеса на подбор.

Друг инструмент, който организациите използват, за да оценят състоянието и ефективността на своята работодателска марка, е т.нар. **Employer Brand Health Check**. Той обхваща цялостен анализ на възприятията, които настоящите и бъдещите служители имат за компанията като работодател. Инструментът помага на организацията да определи силните и слабите си страни по отношение на привлекателността като работодател и да предприеме съответни действия за подобрене на работодателската си марка.

Анализът на социалните медии е друг важен инструмент за оценка на ефективността на стратегиите за изграждане и утвърждаване на работодателската марка. Той включва мониторинг на активността на социалните платформи, анализ на реакциите и ангажираността на аудиторията, както и оценка на въздействието на съдържанието, свързано с имиджа на работодателя. Чрез този процес компаниите могат да получат данни за това как ги възприемат кандидати, служители и обществото като цяло.

Анализът на социалните медии е процес, който включва редица аспекти като например:



Съфинансирано от
Европейския съюз



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Страница | 32

- **Мониторинг на присъствието в социалните мрежи** - проследяване на официалните акаунти на компанията (например в LinkedIn, Facebook, Instagram, Twitter) и активността в тях, както и съобщения за компанията в различни платформи (публикации, коментари, отзиви). Могат да се използват специализирани инструменти за мониторинг на социални медии като **Hootsuite, Sprout Social, Brandwatch** и др., което позволява автоматизиране на процеса и лесно проследяване на новини и публикации, свързани с работодателската марка.
- **Анализ на ангажираността** - включва всички взаимодействия с публикуваното съдържание – лайкове, споделяния, коментари, кликове и т.н. Тя е основен показател за това как аудиторията реагира на съдържанието. Също така е важно да се проследи времето, което аудиторията прекарва на публикациите (например за видеоклипове или постове със снимки). Колкото повече време хората прекарват с дадено съдържание, толкова по-силно и ангажирано е тяхното внимание.
- **Анализ на имиджа и репутацията – или т.нар. емоционален анализ** (Sentiment Analysis) е важен инструмент, който използва алгоритми за определяне на настроението на публикациите и коментарите (положително, отрицателно или неутрално), което само по себе си е важно за разбирането на общественото възприятие за работодателя. Някои компании следят коментарите и отзивите за тях на платформи като **Glassdoor** и **Indeed**, които се използват от кандидати, за да научат повече за работната среда в организацията.
- **Оценка на съдържанието** - проследяване на вида на съдържанието, което генерира най-голямо внимание и ангажираност. Това може да включва снимки от тимбилдинги, интервюта със служители, новини за инициативи на компанията, обяви за нови работни места и т.н. Също така се анализират видовете медии, които предизвикват най-силен отговор (например видеа, статии, инфографики, постове в Instagram и т.н.).
- **Измерване на конкурентоспособността** - анализът на социалните медии може да включва сравнение на активността и ангажираността на дадена работодателска марка с други конкурентни в същата индустрия, което може да предостави обратна връзка за това какво се прави добре и къде може да се подобри взаимодействието и онлайн присъствието.
- **Проследяване на кампании и инициативи** - ако компанията провежда конкретни кампании за привличане на таланти, е важно да се проследи ефективността на тези кампании в социалните мрежи. Това включва анализ на хаштагове, които са използвани, споделяния и реакции към събития или реклами. Например, ако се организира кампания за обявяване на нови работни позиции, може



Съфинансирано от
Европейския съюз



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Страница | 33

да се измери колко успешно е постигнато ангажиране на потенциални кандидати чрез социалните медии.

- **Анализ на конкурентите (Benchmarking)** – сравнява се ефективността на социалните медии на компанията с тази на конкурентите в индустрията. Това може да включва броя на последователите, ангажираността на постовете, както и реакциите на публикуваното съдържание.
- **Анализ на трафика на уебсайта на работодателя** е друг начин да се проследят, съберат, измерят и интерпретират данни за посетителите на уебсайта на компанията с цел да се получи информация за ефективността на онлайн присъствието на работодателската марка и стратегиите за привличане на кандидати. За компаниите, които използват своя уебсайт като основен канал за привличане на таланти, анализът на трафика предоставя ценна информация. Проучването на това какви **ключови думи** използват посетителите, за да попаднат на страницата с обяви за работа може да помогне за оптимизиране съдържанието за търсачките (SEO). Анализът на **популярни търсения на сайта** - може да предостави информация какви позиции или изисквания са най-интересни за потенциалните кандидати. Анализът на **SEO** може да покаже дали сайтът е оптимизиран правилно за търсачките и дали се намира лесно от потенциални кандидати. Анализът на **трафика, който идва от социалните медии** (Facebook, LinkedIn, Twitter и т.н.) показва доколко успешни са положените усилия за промотиране на работодателската марка и обяви за работа. Данните за това **колко пъти са споделяни или коментирани публикациите** на компанията с обяви за работа в социалните медии са индикатор за ангажираността на аудиторията.

Някои от най-популярните инструменти за анализ на трафика включват:

- ✓ **Google Analytics** - основният инструмент за мониторинг на уеб трафика и анализ на поведението на потребителите; с него може да се измерва броя на посетителите, източниците на трафик, ангажираността и конверсиите.
- ✓ **Google Search Console** - позволява да се видят ключови думи, които водят до сайта, и как сайтът се представя в органичните резултати на търсачките.
- ✓ **Hotjar или Crazy Egg** - показват как потребителите взаимодействат със сайта на компанията, къде кликват и как се движат по страниците. Това може да помогне да се идентифицират проблемните области и да се оптимизира потребителското изживяване.
- ✓ **SEMrush или Ahrefs** - помагат за мониторинг на SEO и конкурентни анализи, включително кои ключови думи водят трафик към сайта на компанията и как се класира в търсачките.



Съфинансирано от
Европейския съюз



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Страница | 34

- ✓ **Application Conversion Rate** - измерва процентното съотношение между посетителите на кариерните страници и тези, които действително подават кандидатури.

Особено силен инструмент за измерване и позициониране на работодателската марка е **Employer Brand Benchmarking** (Бенчмаркинг на работодателската марка). Това е сравняването на работодателската марка на една компания с тези на други организации (конкуренти или лидери в индустрията) с цел да се измери ефективността и позиционирането на бранда на работодателя. Този процес включва събиране на данни и анализиране на различни аспекти на работодателската марка, проучвания на техните политики за привличане на таланти, както и позиционирането им в медийни и социални платформи, за да се идентифицират области за подобрене, както и да се установи къде компанията се намира спрямо конкурентите си и да се открият конкурентните ѝ предимства.

Бенчмаркингът е важен, защото помага на компанията да разбере как се представя спрямо конкурентите си по отношение на възприятията за работодателската марка. Това е полезно за привличането на таланти и за позиционирането на компанията като предпочитан работодател. Чрез бенчмаркинг също така се получава информация за нови тенденции, които засягат работодателската марка в конкретната индустрия. Това може да включва нови технологии, нови подходи за развитие на културата или промени в очакванията на работещите.

Industry Reports: запознаване с доклади и проучвания, които сравняват работодателските марки в дадената индустрия (например "Top Employer" награди или класации за най-добри работодатели). Докладите и проучванията предоставят задълбочени анализи на текущото състояние, тенденции и прогнози в дадена индустрия. Те обикновено се създават от независими изследователски агенции, консултантски компании или търговски асоциации и предоставят критична информация за организации, които искат да разширят своя бизнес, да подобрят стратегиите си или да вземат информирани решения. Докладите за индустрията се използват широко за анализ на конкурентната среда, прогнозиране на бъдещи тенденции и информираност относно ключови фактори, които могат да повлияят на растежа и иновациите в определен сектор.

Използването на тези инструменти комбинирано ще осигури пълна картина на позиционирането на работодателската марка и ще помогне за идентифициране на области за подобрене.

ИЗГРАЖДАНЕ И УТВЪРЖДАВАНЕ НА РАБОДАТЕЛСКА МАРКА ЧРЕЗ СОЦИАЛНИТЕ МРЕЖИ

Изграждането и утвърждаването на работодателската марка чрез социални мрежи е стратегически процес, който позволява на компаниите да представят своята корпоративна култура, ценности и уникални предложения като работодател. Социалните мрежи са мощен



Съфинансирано от
Европейския съюз



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Страница | 35

канал за комуникация и взаимодействие с потенциални кандидати, настоящи служители и аудиторията като цяло. Те играят ключова роля в изграждането на имиджа на компанията и привличането на таланти. Според проучване 95% от кандидатите за дадено работно място съобщават, че репутацията на една компания е ключов фактор при вземането на решение дали ще работят там, или не.¹⁰

Как социалните мрежи помагат за изграждането и утвърждаването на работодателската марка?

- ✓ **Повишаване на видимостта на работодателя:** социалните мрежи позволяват на компаниите да покажат своята корпоративна култура, мисия и ценности чрез различни формати: постове, видеа, истории, интервюта със служители и други. Тези платформи дават възможност за постоянна комуникация с потенциални кандидати, което води до повишаване на видимостта и разпознаваемостта на марката като работодател.
- ✓ **Постоянна връзка с настоящи и бъдещи служители:** чрез социалните мрежи работодателите могат да поддържат контакт с настоящите служители, като им предоставят актуални новини, възможности за кариерно развитие, както и информация за събития в компанията. Те също така могат да създават общности от служители и посланици на марката, които активно да участват в популяризирането ѝ и да споделят положителните си преживявания.
- ✓ **Атрактивност за нови таланти:** възможността за показване на динамиката и иновациите в работната среда, както и работната атмосфера, мотивира кандидатите да разглеждат компанията като желан работодател. Платформи като LinkedIn, Instagram, Facebook и Twitter предоставят възможности за таргетиране на конкретни демографски групи, професионални сектори и интереси.
- ✓ **Установяване на доверие и ангажираност:** компаниите, които активно комуникират чрез социални мрежи, изграждат доверие сред своята аудитория. Техните отговори на въпроси, публичните коментари и реакциите в социалните мрежи показват, че са ангажирани и загрижени за своите настоящи и потенциални служители.

Стъпки при изграждането на работодателска марка чрез социалните мрежи:

- ✓ **Дефиниране на ясна стратегия за работодателската марка** – създаване на стратегически план, който да определя начина, по който компанията желае да бъде възприемана като работодател. Тази стратегия трябва да отразява нейната

¹⁰ Employer branding, 12 приложими съвета как да изградиш успешно EVP стратегия, <https://xplora.bg/employer-branding/12-prilozimi-saveta-kak-da-izgradish-uspeshno-evp-strategiq/>



корпоративна култура, ценности и уникални предложения за служителите. Необходимо е да се разработят ключовите послания и комуникационни стратегии, които да бъдат комуникирани чрез различни социални платформи.

✓ **Създаване на качествено съдържание:**

- **Публикуване на лични истории на служители** за техния опит в компанията, постижения и напредък в кариерата. Това демонстрира как компанията подкрепя личното и професионалното развитие.
- **Интервюта и успехи:** споделяне на интервюта с лидери на екипи или изпълнителни директори, които говорят за корпоративната визия, мисия и ценности. Това дава лицето на компанията и укрепва връзката с аудиторията.
- **Визуално съдържание:** използване на висококачествени изображения и видеа, които показват офиса на компанията, работната среда, екипите в действие, социални събития и други ежедневни моменти.
- **Работни места и възможности за кариера:** редовно публикуване на обяви за свободни работни позиции и насърчаване на кандидатите да се запознаят с фирмената култура.

✓ **Използване на социални платформи за целенасочено привличане на кандидати:**

- **LinkedIn:** основната платформа за професионални взаимодействия и търсене на работа. Подходяща е за публикуване на обяви за работа, но също и за споделяне на съдържание, което показва какви хора работят в компанията, какви са техните постижения и как компанията се грижи за своите служители.
- **Facebook и Instagram:** с тези платформи може да се споделят по-креативни и лични моменти от живота в компанията, като например снимки от тимбилдинги, коледни партита или благотворителни инициативи.
- **Twitter:** идеален за споделяне на новини, статии, събития и всякакви актуализации от компанията. Могат да бъдат включени хаштагове, свързани с работодателската марка и социална отговорност.
- **Glassdoor и Indeed:** активността на тези платформи в чужбина е ключова за изграждането на работодателската марка. Отговорите на отзиви и прозрачността на работната среда значително влияят на възприятието на кандидатите и служителите.



Съфинансирано от
Европейския съюз



ЗАЕДНО
за устойчива заетост



БЪЛГАРСКА
СТОПАНСКА
КАМАРА



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Страница | 37

✓ **Създаване на интерактивност и участие:**

- **Използване на анкети и въпроси:** стимулиране взаимодействието с аудиторията чрез задаване на въпроси, провеждане на анкети или организиране на конкурси. Това не само ангажира последователите, но и създава възможности за обратна връзка.
- **Отговори на коментари и въпроси:** реагирането на коментари, въпроси и отзиви на всички платформи и проактивната комуникация показват, че компанията е отворена за обратна връзка и активно взаимодействие с кандидати и служители.
- **Подкрепа на служителите като посланици на марката:** насърчаването на служителите да споделят своя опит в социалните мрежи и да участват активно в създаването на съдържание за работодателската марка създава автентичност и доверие.

✓ **Комуникация на социалната отговорност и иновации:**

- **Подкрепа за социални каузи:** ако компанията се ангажира с обществени каузи или инициативи за устойчиво развитие, е подходящо тази информация да бъде споделяна в социалните мрежи. Това ще привлече кандидати, които ценят социалната отговорност.
- **Иновации в компанията:** споделянето на това какви нови технологии или подходи се използват в работния процес дава възможност на компанията да се представи като иновативен и желан работодател и да привлече повече таланти.

✓ **Мониторинг и анализ**

От ключово значение е редовно проследяване на ефективността на съдържанието и комуникациите в социалните мрежи чрез анализи и метрики (например, обхват, ангажираност, кликове, споделяния и коментари). Важно е компанията да използва тези данни, за да адаптира и подобри своята стратегия за работодателската марка.

РАЗЛИКА МЕЖДУ РАБОТОДАТЕЛСКА МАРКА И МАРКЕТИНГ НА КАНДИДАТИТЕ

Работодателската марка се фокусира върху изграждането на цялостен, дългосрочен имидж на компанията като работодател и създаване на дълбока връзка с потенциални и настоящи служители, а **маркетингът на кандидатите** има по-конкретен фокус върху привличането на кандидати за конкретни работни места чрез различни рекламни канали и кампании. Въпреки че са свързани, тези два подхода имат различни стратегии и цели, но



Съфинансирано от
Европейския съюз



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Страница | 38

работят в синергия, за да помогнат на компаниите да привлекат и задържат най-добрите таланти.

Основни разлики между работодателска марка и маркетинг на кандидатите

Аспект	Работодателска марка	Маркетинг на кандидатите
Цел	Изграждане на дългосрочен имидж като желан работодател.	Привличане на кандидати за конкретни позиции.
Тема	Култура, ценности, работна среда, социална отговорност.	Възможности за работа, предимства, кариерни пътеки.
Фокус	Имидж и дългосрочни отношения със служителите.	Краткосрочен фокус върху конкретни роли и кандидатстване.
Целева аудитория	Потенциални и настоящи служители, заинтересовани лица.	Активни кандидати за работа, както и пасивни кандидати, които може да са заинтересовани от бъдещи възможности.
Методи	Използване на микс от подходящи канали за комуникация, включително социални медии и публикуване съдържание за организационната култура, събития и инициативи за служители.	Публикации на обяви, платформи за работа, таргетирани реклами.
Трайност	Дългосрочен процес на изграждане на репутация.	Обикновено краткосрочен процес, свързан с конкретни позиции и нужди на компанията.



Съфинансирано от Европейския съюз



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Страница | 39

РАЗДЕЛ IV. УПРАВЛЕНИЕ НА РАБОТОДАТЕЛСКАТА МАРКА И УПРАВЛЕНИЕ НА ХОРА В ОРГАНИЗАЦИЯТА



Раздел I	Въведение
Раздел II	Същност и характеристики на работодателската марка
Раздел III	Процес на изграждане и управление на работодателската марка
Раздел IV	Управление на работодателската марка и управление на хора в организацията
Раздел V	Заклучение
Раздел VI	Приложения



Съфинансирано от
Европейския съюз



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА

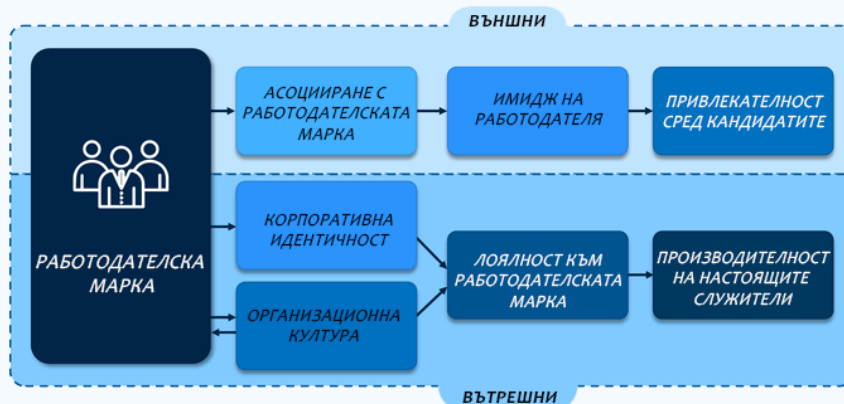


Страница | 40

Работодателската марка играе ключова роля като стратегически инструмент за управление на човешките ресурси (ЧР) в организацията. Тя функционира като обединяващ "чадър", под който различни дейности - набиране, подбор, обучение, развитие и задържане на служителите, могат да се канализират в координирана стратегия за управление на ЧР¹¹. Ефектът от интегрирането на традиционните дейности по управление на ЧР под общия чадър на работодателската марка е значително по-добър от ефекта, който всяка от практиките би имала поотделно. Това интегриране не само оптимизира ефективността на всяка отделна дейност, но и засилва цялостното въздействие на управлението на ЧР върху успеха на организацията.

В разработената от Backhaus и Tikoo¹² концептуална рамка, представена във Фигура 1, работодателската марка е ясно позиционирана като пресечна точка между маркетинговите подходи и практиките в човешките ресурси. Според този модел работодателската марка има два основни аспекта:

- **външният аспект**, чийто резултат е постигането на привлекателността на работодателя, е пряко свързан с усилията на управлението на ЧР насочени към достигане до нови таланти. Чрез асоциациите и имиджа на марката работодателят изгражда привлекателност за потенциалните служители, което улеснява процесите по набиране и подбор.
- **вътрешният аспект**, насочен към подобряване на производителността, подкрепя управлението на настоящите служители, като повишава тяхната ангажираност и лоялност. Работодателската марка стимулира идентифицирането на служителите с организацията чрез укрепване на организационната култура и създаване на чувство за идентичност и принадлежност.



Фигура 1. Концептуална рамка на Работодателската марка (Backhaus и Tikoo, 2004).

¹¹ Erkander, M. & Sjunnesson A.(2012), Employer branding - A faddish way of labeling operations or a valuable contribution to HRM, Uppsala universitet

¹² Erkander, M. & Sjunnesson A.(2012), Employer branding - A faddish way of labeling operations or a valuable contribution to HRM, Uppsala universitet

Когато процесът по управление на работодателската марка е неразделна част от дейностите по управление на ЧР това допринася за по-пълноценна работа по позиционирането на организацията като желано и **привлекателно работно място** и постигането на конкурентно предимство чрез привличане и задържане на правилните таланти в съответствие с постигането на **висока производителност** и на общите бизнес цели.

Връзката между работодателската марка и управлението на ЧР е фундаментална за изграждането на устойчиво конкурентно предимство. В условията на динамичен пазар, където конкуренцията за квалифицирани кадри е изключително остра, работодателската марка се явява като мощен инструмент за организациите. Ефективната работодателска марка не само улеснява набирането на висококвалифицирани кадри, но също така допринася за положителни преживявания на служителите, намаляване на текучеството, повишаване на ангажираността, за постигане на приобщаване, за укрепване на организационната култура и др.

ВРЪЗКА НА РАБОДАТЕЛСКАТА МАРКА С УПРАВЛЕНИЕ НА ПРЕЖИВЯВАНИЯТА НА РАБОТНИЦИТЕ И СЛУЖИТЕЛИТЕ

Преживяванията на служителите са своеобразен генератор на съдържание на работодателската марка.

Лицето на всяка работодателска марка са самите служителите в компанията. Те са най-мощните посланици и жизнената сила на организация, т.нар. „brand ambassadors“. Положителното преживяване на служителите играе централна роля в изграждането на привлекателна работодателска марка. Това се дължи на факта, че служителите са не само основният двигател на организационния успех, но също така действат като „посланици“ на марката пред външния свят.

Реалните преживявания на служителите се превръщат в мощно съдържание на работодателската марка чрез:

- ✓ отзивите от настоящите и бившите служители;
- ✓ съдържанието, генерирано от служители в различни кариерни етапи и от различни поколения - споделени истории, снимки, публикации и др.;
- ✓ комуникациите на компанията – в официалния сайт, социалните мрежи, медиите и пр.;
- ✓ документиране и оповестяване във фирмени документи, процедури, презентации, отчети и пр. на възприетите принципи и норми относно екипното сътрудничество, лидерството, менторството, обучението и развитието на служителите, данните за ангажираността и удовлетвореността, личните и екипните постижения и пр.



Съфинансирано от
Европейския съюз



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Доволните служители - най-добрите посланици на марката

Служителите, които изпитват удовлетворение от работната среда, често споделят своите положителни преживявания както в лични, така и в професионални мрежи. В днешния все по-дигитален професионален свят, където прозрачността се превръща в стандарт, мненията на настоящите и бившите служители играят ключова роля в повлияването на решенията на кандидатите да се присъединят към компания. Отзивите от служителите служат като предпазна мярка, за да се гарантира, че средата, в която човек е на път да влезе при смяна на работно място, съответства на неговите очаквания и ценности.



Нарастващият фокус върху значението на отзивите от служителите се подчертава и от статистика на Custplace¹⁴ за търсенията в Google - данните сочат, че 22% от търсенията в Google към 2024 г. са свързани със запитвания за мненията на служителите за техните компании¹⁵.

В процеса на управление на работодателската марка трябва да се планират дейности не само към настоящите служители, но и такива към потенциалните и бивши служители. Това дава на компанията голяма група от посланици, които не само имат потенциала да допринесат за изграждането на силна работодателска марка, но и за цялостната репутация на компанията. В дългосрочен план това може да е начин управлението на човешките ресурси да допринесе за изграждането и позиционирането на силно конкурентното предимство на компанията.

¹³ [The Key Impact of Employee Reviews on Hiring](#)

¹⁴ Компания Custplace работи в областта на подпомагане на компаниите относно контрола на електронната репутация

¹⁵ [The Key Impact of Employee Reviews on Hiring](#)



Влияние на технологичните иновации върху преживяванията на служителите и работодателската марка

Технологичните иновации създават фундаментална промяна в начина, по който организациите изграждат и поддържат взаимоотношенията си със своите настоящи и потенциални служители. В ерата на социалните медии работодателската марка е изложена на постоянен обществен мониторинг. Негативни отзиви от служители могат бързо да навредят на репутацията на компанията. Платформи като LinkedIn, Facebook и др. предоставят на служителите широка възможност да споделят опыта си в реално време. Снимки, клипове, постове, изразяващи емоциите и преживяванията на служителите – всичко това оказва директен ефект върху работодателската марка и имиджа на работодателя - било то по позитивен или негативен начин.

От друга страна **използването на технологични иновации в работните процеси влияе и върху преживяването на служителите на работното място, което оказва значим ефект и върху работодателската марка.** Постоянното развитие, надграждане и промяна на новите технологични решения затруднява обобщаването на изчерпателна информация по темата. В таблицата са описани част от по-често използваните в компаниите, тяхното въздействие върху преживяванията на служителите и върху работодателската марка:

Технологични иновации в работата	Въздействие върху преживяванията на служителите	Ефект върху работодателската марка
Интегрирани платформи за управление на преживяването <i>/напр. Платформа за управление на обученията/</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Улеснен достъп до ресурси и информация • По-ефективно самообслужване • По-добра свързаност с колеги 	<ul style="list-style-type: none"> • Демонстрация на модерни работни практики • Повишена привлекателност за дигитално грамотни таланти • По-силно позициониране като прогресивен работодател
Чатботове и виртуални асистенти <i>/напр. виртуален асистент при</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Улеснен и непрестанен достъп до поддръжка • По-бързо решаване на проблеми • Намалена административна тежест 	<ul style="list-style-type: none"> • Демонстрация на ефективни процеси • Подобрена репутация за поддръжка • По-силен имидж на дигитална организация



Технологични иновации в работата	Въздействие върху преживяванията на служителите	Ефект върху работодателската марка
<i>назначаване на работа/</i>		
Мобилни приложения <i>/напр. Workplace – платформа за комуникация и съвместна работа между колеги/</i>	<ul style="list-style-type: none"> Гъвкав достъп до работни ресурси По-добър баланс работно-личен живот Засилено чувство за принадлежност 	<ul style="list-style-type: none"> Демонстрация на модерна работна култура Подобрена комуникация на ценности По-силно дигитално присъствие
VR/AR технологии за обучение и развитие	<ul style="list-style-type: none"> Интерактивно и ангажиращо обучение По-ефективно усвояване на нови умения Подобрено дистанционно сътрудничество 	<ul style="list-style-type: none"> Отличаване от конкурентите Привличане на иновативни таланти Подчертаване на инвестициите в развитие на служителите
AI-базирани системи за подпомагане в работните задачи	<ul style="list-style-type: none"> По-бързи и навременни дейности Възможност за автоматизиране на работни задачи Усещане за индивидуално внимание 	<ul style="list-style-type: none"> Имидж на иновативен работодател Подчертаване на инвестициите в работната среда Подобрена репутация за грижа към служителите

РАБОТОДАТЕЛСКАТА МАРКА И УПРАВЛЕНИЕТО НА АНГАЖИРАНОСТТА И ПРИОБЩАВАНЕТО НА ПОКОЛЕНИЯТА В ОРГАНИЗАЦИЯТА

Работодателската марка е "двупосочна сделка между една организация и нейните хора - причината те да изберат да се присъединят към организацията и да останат в нея" (Rosethorn)

Работодателската марка и ангажираността на служителите са в непрекъсната двупосочна връзка - силната работодателска марка привлича и задържа талантлив служители, които от своя страна, чрез високата си ангажираност, допринасят за допълнителното ѝ укрепване. Ангажираните служители се превръщат в естествени посланици на марката, споделяйки позитивния си опит с потенциални



Съфинансирано от Европейския съюз



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Страница | 45

кандидати и създавайки органичен поток от таланти към организацията. В контекста на изграждането и управлението на работодателската марка, ангажираността на служителите се явява и ключов индикатор за успеха на организацията в привличането и задържането на таланти.

За да се оцени през призмата на ангажираността ефективността на управлението на работодателската марка и привлекателността ѝ за различните поколения, организациите следва да следят различни показатели, някои от които са:

- ниво на ангажираност по поколения;
- степен на съответствие между заявените ценности на работодателската марка и реалното преживяване на служителите;
- средна продължителност на престой в организацията по поколения;
- процент успешно задържани таланти по поколения в организацията;
- процент кандидати за работа, привлечени чрез препоръки от служители;
- качество на входящите кандидатури, привлечени чрез препоръки от служители и др.

Успешното управление на работодателската марка изисква систематичен подход към измерването и подобряването на служителското преживяване през целия им жизнен цикъл в организацията. Редовното проучване на нагласите и потребностите на различните поколения позволява навременна адаптация на елементите на работодателската марка, така че тя да остане релевантна и привлекателна за всички целеви групи. Организациите, които успешно интегрират управлението на ангажираността в стратегията си за развитие на работодателската марка, създават устойчиво конкурентно предимство на пазара на труда.

РОЛЯ НА ОРГАНИЗАЦИОННАТА КУЛТУРА ЗА НАЛАГАНЕ НА РАБОДАТЕЛСКАТА МАРКА

Връзката между работодателската марка и организационната култура е неразривно свързана и двупосочна (виж Фигура 1 по-горе - Концептуална рамка на работодателската марка на Backhaus и Tikoo):

- идентификацията на работодателската марка трябва да се основава на вече съществуващата организационна култура;
- работодателската марка влияе върху организационната култура с цел укрепване на желаното работно поведение¹⁶.

Тези две части имат взаимноизгодна симбиоза - организационната култура може да задвижва работодателската марка, а марката (най-вече, когато е стъпила на солидната основа на културата) подсилва културата. Този сценарий е като „кокошката или яйцето“.

¹⁶ Employer branding -A faddish way of labeling operations or a valuable contribution to HRM? Erkander, M. & Sjunnesson A. (2012), Uppsala universitet



Положителната организационна култура подхранва успешната и ефективна работодателска марка. От друга страна, марката ще се провали, ако служителите не са отдадени на културата или ако културата просто не е подходяща¹⁷.

Тази взаимовръзка показва важността в компаниите да се подsigури наличието на **съответствие между култура и работодателска марка**. Организациите трябва да интегрират своите вътрешни ценности и култура в стратегиите си за работодателска марка. Това съответствие не само привлича таланти, които добре се вписват в културата, но също така насърчава гордостта и лоялността на служителите. Съществено е работодателската марка автентично да отразява организационната култура. Когато служителите усетят несъответствие между двете, това може да доведе до разочарование и неангажираност.

Силната организационна култура е ключов компонент на успешната работодателска марка и играе съществена роля за **привличането и задържането на таланти**. Добре дефинираната култура може да филтрира кандидатите, привличайки само тези, които резонират с ценностите на организацията. Това води до подходящи кандидати, които са по-склонни да се задържат в компанията. Същевременно позитивната организационна култура увеличава ангажираността на служителите, което е свързано с по-висока продуктивност и по-високи нива на общо удовлетворение от работата и на задържане на таланти. Служителите, които се чувстват свързани с културата на компанията, са по-склонни да останат дългосрочно. Компаниите, които ясно комуникират и практикуват своите ценности, създават чувство за принадлежност и смисъл сред служителите. Колкото повече чрез организационната култура се подобрява качеството на живот на работното място, толкова по-вероятно е да се постигне повишаване на лоялността на служителите¹⁸.

Ясната комуникация по отношение корпоративната култура е жизненоважна за изграждането на доверие между служителите и ръководството. **Прозрачността и яснотата относно ценностите, мисията и целите на организацията** насърчават чувството за принадлежност сред служителите. Прозрачността в отношенията помага на служителите да се чувстват уважавани и ценени, помага за изграждане на доверие и за синхронизиране на индивидуалния принос на всеки от служителите с целите на организацията, което допринася за тяхното удовлетворение от работата. Ясната комуникация не е просто инструмент за вътрешно управление, а стратегически ресурс за утвърждаване на работодателската марка.

Корпоративната култура е не само основополагаща за идентичността на работодателя, но също така играе важна роля като подобрява работната среда и осигурява устойчиво

¹⁷ [Why Workplace Culture And Brand Go Hand In Hand - Insperity](#)

¹⁸ Gifford, B.D., Zammuto, R.F., Goodman, E.A. & Hill, K.S. (2002). The relationship between hospital unit culture and nurses' quality of work life. Journal of Healthcare Management



конкурентно предимство, което е от решаващо значение в днешния динамичен пазар на труда.

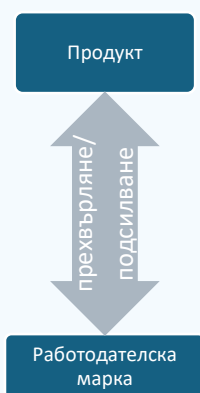
ПРОДУКТОВ БРАНД И РАБОТОДАТЕЛСКА МАРКА, ВЪЗПРИЕТО КАЧЕСТВО НА ПРОДУКТА И КАЧЕСТВОТО НА ЖИВОТ НА РАБОТНОТО МЯСТО

„Брандът е това, в което вярваш и за което се бориш, изразено в ясно послание. Той е нашата „уникална визия“, с която се отличаваме от останалите. Намерението на бранда е да направи една марка уникална, запомняща се и ценна в съзнанието на потребителите“
(McDowell & Batten)

Потребителските и работодателските марки са тясно свързани помежду си. Както потребителската марка е проектирана да развие траен образ на продукта или услугата в съзнанието на клиентите, така работодателската марка създава имидж на една организация, който кара настоящите и бъдещи служители, желаещи да работят за компанията да приемат нейните качества и ползи¹⁹.

Продуктовата марка на компанията влияе силно върху работодателския имидж. Компании като "Порше", „БМВ“ или "Кока-кола" например, печелят и като работодател от силния бранд на своите продукти и от чисто икономическия си успех²⁰. По същия начин евентуална информация за лошо качество на предлаганите на пазара стоки или услуги трайно вреди на привлекателността на фирмата като работодател.

Влиянието на продуктовия бранд върху работодателската марка може да се разгледа през различни теоретични призми – икономически и психологически. Според икономическата **Теория за трансфер на имидж** този трансфер в най-широкия смисъл на понятието се определя като „прехвърляне и засилване на



¹⁹ Кичева, Т, Изграждане и утвърждаване на работодателската марка чрез социалните мрежи, УНСС, 2018

²⁰ Кичева, Т, Изграждане и утвърждаване на работодателската марка чрез социалните мрежи, УНСС, 2018



Съфинансирано от
Европейския съюз



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



асоциацията за определени обекти върху обекти от други категории”²¹.

Специфично в маркетинга тази концепция е формулирана като:

- трансферът на имидж не е мярка или действие, предприето от компанията, а е по-скоро *реакция в психиката на хората*, която възниква в отговор на мярка или действие на компанията;
- трансферът на имидж включва *не само прехвърляне* на нови асоциации, които до сега не са били свързани с обекта, *но и засилване* на вече съществуващи асоциации;
- трансферът се характеризира с *реципрочност*, т.е. може да се осъществи двупосочно.

Тази теория обяснява как репутацията, възприятията или емоциите, свързани с дадена област на дейност на организацията (например нейните продукти или услуги), се "трансферират" и влияят върху друга област (например репутацията ѝ като работодател). В контекста на работодателската марка, това означава, че начинът, по който потребителите възприемат продуктите или услугите на една компания, може директно да повлияе на това как я виждат потенциалните и настоящите служители като работодател, как виждат качеството на живот на работното място.

Силният продуктов бранд създава позитивни асоциации, които се прехвърлят върху цялостния корпоративен имидж. Потенциалните служители възприемат компанията през призмата на нейните успешни продукти, като автоматично прехвърлят позитивните характеристики на продуктите (напр. качество, надеждност, иновативност) върху организацията като работодател. Това води до формиране на положителни очаквания относно работната среда и условията на труд.

Как се случва трансферът между продуктова и работодателска репутация?

1. Позитивна репутация на продуктите:

Компании с продукти, които са известни с качество, иновации и стойност, често предизвикват у хората предположението, че вътрешните им процеси, екипи и култура също са на високо ниво.

2. Корпоративни ценности и визия:

Продуктите на една компания често отразяват ценностите ѝ. Когато те се асоциират с устойчивост, креативност или грижа за потребителите, същите тези ценности се възприемат и като характеристика на работната среда.

3. Потребителска лоялност и привличане на таланти:

²¹ Nufer, G. Prof., Creating an image transfer through event marketing: principles, requirements and consequences, European Journal of Business and Social Sciences, Vol. 3, No. 12, March 2015.



Съфинансирано от
Европейския съюз



Потребителите, които обожават дадена марка, често мечтаят и да работят за нея, тъй като вече имат емоционална връзка с нея.

4. Връзка между преживяването на служителите и клиентското преживяване:

Ако дадена компания е известна с добро клиентско обслужване, потребителите предполагат, че служителите се чувстват подкрепени и овластени в работата си, за да могат да предоставят такава услуга.

Организациите, които предоставят положително преживяване на своите служители, често създават и по-добро преживяване за клиентите. Тази взаимовръзка е описана в **бизнес модела Service-Profit Chain**, разработен от Harvard Business School, който илюстрира връзките между различни сектори на бизнеса, като рентабилност, лоялност на клиентите, удовлетвореност на служителите, производителност и лоялност, които водят до растеж на бизнеса. Моделът се основава на идеята, че **доволните служители са по-склонни да предоставят по-добро обслужване на клиентите, което от своя страна води до повишена лоялност на клиентите и рентабилност**. Проучените като най-важни детерминанти за успеха на организациите са: задържането, удовлетвореността и производителността на служителите. Именно те оказват силно влияние върху лоялността на клиентите, растежа на приходите и рентабилността. Когато служителите са щастливи, те взаимодействат с клиентите по-енергично и автентично, което укрепва репутацията на компанията.

Влиянието на продуктовия бранд върху работодателската марка може да се разгледа и през призмата на **халоефектът (ефектът на ореола)**. Доказаният от психолога Едуард Торндайк ефект представлява тенденцията да се оценява високо даден човек по отношение на различни негови черти, поради убеждението, че оценяваният има силно развита една черта: т.е. *оценяваната черта разпростира влиянието си върху останалите*²². На този принцип се определя и влиянието на ореола от успеха на продуктовия бранд върху създаването на позитивно предубеждение към всички аспекти на организацията, в това число и към лидерския стил, организационната култура, вътрешните процедури и практики, качеството на живот на работното място, отношението към служителите и пр.

Работодателската и потребителската марки, въпреки че се състезават на два различни пазара - едната за продукти и услуги, а другата за талант и отдаденост, трябва последователно да се допълват, подкрепят и подсилват взаимно. Всичко, което компанията комуникира, дали в маркетингов контекст или в контекста на заетостта, вътрешно или външно, трябва да е в съответствие с това, което предстои (или се стреми да предстои)²³.

²² Енциклопедия Психология /1998/, ред. Корсини, Р.

²³ Кичева, Т, Изграждане и утвърждаване на работодателската марка чрез социалните мрежи, УНСС, 2018



ВРЪЗКАТА МЕЖДУ ПУБЛИЧНАТА РЕПУТАЦИЯ НА КОМПАНИЯТА И КОРПОРАТИВНАТА СОЦИАЛНА ОТГОВОРНОСТ КЪМ НЕЙНИТЕ СЛУЖИТЕЛИ

Ефективната, целенасочена и създавана във времето корпоративна социална отговорност дава възможност на компаниите да изградят и поддържат образ на благоприятен и надежден „корпоративен гражданин“ Филип Котлър

Корпоративната социална отговорност (КСО) е ангажимент за устойчиви и етични операции, които отговарят на нуждите на заинтересованите страни и обществото като цяло. Това надхвърля правните задължения, насърчавайки бизнеса да възприеме цялостен подход, който е от полза за потребителите, акционерите, служителите и по-широката общност²⁴.

КОРПОРАТИВНАТА СОЦИАЛНА ОТГОВОРНОСТ (КСО) И РАБОТОДАТЕЛСКИЯТ ИМИДЖ

Добрата репутация е образът на бизнеса, който не се създава за един ден или една година. Той е сложна амалгама от различни елементи, инвестиция във времето, целенасочен и непрекъснат процес на работа. Подобно на нея и като неизменна част от нея корпоративната социална отговорност възвръща инвестицията на бизнеса във времето²⁵.

Все повече компании оценяват значението на КСО за репутацията на бранда и позиционирането му сред целевите аудитории и налагат маркетинга, обвързан с кауза като неизменна част от своите комуникационни планове.

²⁴ [How to Use Corporate Social Responsibility in Employer Branding - Talivity](#)

²⁵ Гигова, Б. (2017). Репутацията като стратегически ресурси. НБУ. http://ebox.nbu.bg/mascom17/view_lesson.php?id=14. последно посещение на 14.07.2021. [Gigova, B. (2017). Reputatsiyata kato strategicheski resursi. NBU. http://ebox.nbu.bg/mascom17/view_lesson.php?id=14. posledno poseshtenie na 14.07.2021.]



Съфинансирано от
Европейския съюз



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



2020 г. - КСО тенденциите в Европа



39% - бордът на директорите няма необходимите ресурси и експертиза, за да внедри успешно КСО



92% - КСО прави компанията по-атрактивна като работодател и увеличава лоялността на служителите



85% - КСО е важен инструмент за постигане на конкурентно предимство

Изследване на световната консултантска организация Deloitte, насочено към проучване на КСО тенденциите в Европа:

2015 г. - 63% от бизнеса оценява значението на КСО във връзка с повишаване привлекателността на бранда. Според обобщените данни 60.9% от бизнеса в Европа реализира различни КСО практики като част от своя бизнес и в резултат на нарастващата осъзнатост на необходимостта да се реализира добре.

2020 г. - 92% от бизнеса осъзнава значението на КСО за атрактивността на бизнеса, както и във връзка с повишаване лоялността на клиентите след пандемията²⁶. Данни сочат значително по-осезаем превес на осъзнатост на значението и ролята на КСО дейностите за бизнеса.

КОРПОРАТИВНАТА СОЦИАЛНА ОТГОВОРНОСТ (КСО) И РАБОТОДАТЕЛСКАТА МАРКА

Чрез съгласуване на КСО инициативите с основните бизнес дейности може да се гарантира последователно и автентично представяне както на работодателската, така и на продуктовата марка. Тази последователност е ключова за изграждането на доверие и лоялност сред служителите и потребителите, като се насърчава цялостен, привлекателен и достоверен имидж на марката²⁷.

В контекста на работодателската марка, КСО играе фундаментална роля, тъй като **демонстрира ценностите и ангажиментите на организацията към служителите и обществото.** Това помага за създаването на автентичен и привлекателен работодателски бранд, който резонира със съвременните очаквания на потенциалните и настоящите служители за социално отговорен работодател. За работодателите корпоративната социална отговорност е начин за повишаване на конкурентното предимство, за защита и увеличаване на осведомеността за марката и изграждане на доверие с клиентите и служителите²⁸.

²⁶ [Корпоративна комуникация и корпоративната социална отговорност в подкрепа на бизнеса във връзка с COVID-19 | РЕТОРИКА И КОМУНИКАЦИИ](#)

²⁷ [How to Use Corporate Social Responsibility in Employer Branding - Talivity](#)

²⁸ [Социална корпоративна отговорност TheSocialMarket](#)



Съфинансирано от
Европейския съюз



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



КСО играе и **ключова роля за привличането и задържането на таланти**²⁹. Това е особено вярно за по-младите служители, известни като "дигитално поколение" (поколение Z). Много от тях поставят на първо място организационната култура, разнообразието и смислената работа пред неща като заплата и обезщетения. Значителна част избират работа въз основа на личната си етика и съответствието между ценностите на компанията и техните собствени. Компаниите, които ефективно комуникират своите КСО инициативи и ги съгласуват със своите основни ценности, са в по-добра позиция да привлекат търсещите работа чрез своите етични и социални предпочитания, като по този начин подобряват цялостната си репутация на работодател.

Основните механизми, чрез които КСО влияе върху изграждането на работодателската марка са:

1. Привличане на таланти чрез ценностно съответствие - КСО помага за привличането на кандидати, чиито лични ценности съответстват на корпоративните. Съвременните професионалисти, особено от поколенията Y и Z, търсят работодатели с ясна социална мисия и устойчиви практики. Когато компанията демонстрира силна КСО политика, това създава емоционална връзка с потенциалните кандидати и повишава желанието им да станат част от организацията.

2. Засилване на ангажираността на служителите - КСО инициативите създават възможности за пряко участие на служителите в социално значими каузи чрез корпоративно доброволчество, участие в зелени инициативи, менторски програми, благотворителни кампании и пр. Това засилва чувството за принадлежност към организацията и повишава удовлетвореността от работата.

3. Създаване на позитивна работна среда - КСО политиките, насочени към служителите, допринасят за подобряване на баланса работа-личен живот, развитие на програми за благосъстояние, осигуряване на равни възможности, насърчаване на многообразието и приобщаването и пр.

4. Изграждане на автентичен работодателски бранд - КСО дейностите помагат за създаване на истории и послания, които илюстрират корпоративната култура, създават емоционална връзка, както и отличават организацията от конкурентите.

5. Повишаване на доверието в работодателя - прозрачната и последователна КСО стратегия изгражда доверие чрез социалното им въздействие и демонстрираната ангажираност към етични бизнес практики.

Тези механизми работят взаимосвързано и създават кумулативен ефект върху привлекателността на работодателската марка. Ангажиментът към социално отговорни практики и устойчиво развитие демонстрира не само грижа за обществото, но и създава

²⁹ [How to Use Corporate Social Responsibility in Employer Branding - Talivity](#)



мотивираща и привлекателна работна среда, която привлича най-добрите таланти и укрепва позицията на компанията на пазара на труда.

КОРПОРАТИВНА СОЦИАЛНА ОТГОВОРНОСТ КЪМ СЛУЖИТЕЛИТЕ НА КОМПАНИЯТА

Корпоративната социална отговорност насочена към служителите, е мощен инструмент за изграждане на положителна публична репутация и силна работодателска марка. Чрез прилагане на практики, които подкрепят благосъстоянието и развитието на служителите - като осигуряване на баланс между работа и личен живот, здравословни условия на труд и възможности за професионално развитие, компаниите не само подобряват вътрешната си култура, но и увеличават своята привлекателност на пазара на труда и укрепват общественото възприятие за компанията.

В Приложение 2 можете да разгледате различни подходи по отношение на интегрирането на КСО към служителите с цел привличане и задържане на възрастово многообразна работна сила.

Ефективното управление на работодателската марка е неразривно свързано с цялостното управление на човешките ресурси. Това изисква стратегически подход, който обединява усилията за изграждане на привлекателно предложение към служителите с реални действия и измерими резултати. Особено значение има адаптацията на този подход към възрастово многообразната работна сила, което предполага съобразяване с различните специфични особености на поколенията.

Постигането на устойчив успех в тази сфера зависи от последователното изграждане на организационна култура, която подчертава ценностите и ангажираността към служителите. Диференцирани стратегии спомагат за подобряване на преживяването на служителите, като същевременно подкрепят ангажираността и продуктивността им. Инвестирането в положителното преживяване на служителите не е просто етичен императив, а стратегическо бизнес решение, което формира основата на силна работодателска марка и създава устойчиво конкурентно предимство. Ключово за поддържането на конкурентоспособността на организацията е и редовното измерване и адаптиране на тези подходи.



Съфинансирано от
Европейския съюз



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Страница | 54

РАЗДЕЛ V. ЗАКЛЮЧЕНИЕ



<i>Раздел I</i>	<i>Въведение</i>
<i>Раздел II</i>	<i>Същност и характеристики на работодателската марка</i>
<i>Раздел III</i>	<i>Процес на изграждане и управление на работодателската марка</i>
<i>Раздел IV</i>	<i>Управление на работодателската марка и управление на хора в организацията</i>
<i>Раздел V</i>	<i>Заклучение</i>
<i>Раздел VI</i>	<i>Приложения</i>



Съфинансирано от
Европейския съюз



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Страница | 55

Изграждането на силна, автентична и въздействаща работодателска марка, привлекателна за възрастово-многообразната работна сила, носи множество ползи за организациите, които са свързани с:

- ✓ **привличане на таланти:** силната работодателска марка повишава репутацията, познатостта и конкурентоспособността на компанията на пазара на труда, което улеснява привличането на най-добрите кандидати, представители на различни поколения;
- ✓ **задържане на талантливите служители:** инвестирането в работодателската марка води до значително намаляване на текучеството. Проучванията показват, че компании, които ефективно управляват работодателската си марка, имат до 28% по-нисък процент напуснали служители. Удовлетворените служители са по-склонни да останат в компанията, което намалява разходите за нови назначения;
- ✓ **увеличаване на ангажираността:** силната работодателска марка е свързана със създаването на положителна работна среда за възрастово-многообразната работна сила, която увеличава ангажираността на служителите. Те са по-мотивирани и продуктивни;
- ✓ **подобряване на корпоративния имидж:** ангажираните служители се превръщат в посланици на бранда на работодателя, привличат подходящи кандидати чрез препоръки и чрез собствените си социални канали увеличават разпознаваемостта и имиджа на компанията, в която работят;
- ✓ **оптимизиране на разходите:** ефективното управление на работодателската марка може да доведе до намаляване на разходите, свързани с човешките ресурси, благодарение на по-ниските нива на текучество и по-ефективното привличане на кандидати.

В съвременната динамична бизнес среда работодателската марка се превръща в стратегически инструмент за създаване на конкурентно предимство. Изграждането на автентична и въздействаща работодателска марка е инвестиция в бъдещето, която се отплаща многократно, а насочването ѝ към привличане и задържане на възрастово-многообразна работна сила допринася не само за укрепване на репутацията на организацията, но и създава устойчива основа за иновации, ефективност и конкурентоспособност в бързо променящия се пазар на труда.

Надяваме се, че представеният модел ще ви бъде полезен ориентир в процеса на изграждане и управление на силна работодателска марка, която успешно да отговори на предизвикателствата на съвременния пазар на труда и да подпомогне устойчивото развитие на вашата организация. Пожелаваме ви успех!



Съфинансирано от
Европейския съюз



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Страница | 56

РАЗДЕЛ VI. ПРИЛОЖЕНИЯ



<i>Раздел I</i>	<i>Въведение</i>
<i>Раздел II</i>	<i>Същност и характеристики на работодателската марка</i>
<i>Раздел III</i>	<i>Процес на изграждане и управление на работодателската марка</i>
<i>Раздел IV</i>	<i>Управление на работодателската марка и управление на хора в организацията</i>
<i>Раздел V</i>	<i>Заклучение</i>
<i>Раздел VI</i>	<i>Приложения</i>



Съфинансирано от
Европейския съюз



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Страница | 57

- **Работодателска марка** - публичен образ, репутация, която компанията е изградила в качеството си на работодател. Продукт на дългосрочна стратегия, която превръща компанията в предпочитан работодател, който значително се откроява на фона на останалите.
- **Стойностно предложение към служителите (EVP)** - уникалният набор от предимства и ценности, които организацията предлага на служителите в замяна на техните умения, способности и опит. То е обещанието, дадено на служителите за това какво ще получат в замяна на техния принос към организацията. Стойностното предложение към служителите съдържа както рационални, така и емоционални елементи и включва основните принципи и етични ценности на компанията.
- **Таланти (талантливи служители)** - служители, които притежават уникална комбинация от знания, умения, способности и личностни черти, които ги правят изключителни в своята област и така допринасят за успеха на компанията. Техният потенциал и принос са от съществено значение за постигане на дефинираните бизнес цели и стратегията на организацията.
- **Организационна култура** - специфична за конкретна организация устойчива съвкупност от групово споделени социални норми, групови убеждения, модели на поведение и взаимоотношения, ценности, традиции, символи и обичаи. Това е начинът, по който хората в организацията се отнасят към работата, един към друг, към фирмената и заобикалящата я среда.
- **Корпоративна социална отговорност** - популяризиране на практиките на отговорния бизнес, които подпомагат социалното, икономическо и екологично устойчиво развитие чрез максимизиране на положителното влияние на бизнеса върху обществото и минимизиране на негативното.
- **Поколение (генерация)** - обособена група от хора, родени в един и същ отрязък от време, с относително идентични възгледи, обща културна и ценностна система. Всяко поколение се формира от икономическите условия и среда, от културно-социалните фактори на обществото, в което израства, както и от технологиите, които съпътстват достигането на неговата зрялост.
- **Мултигенерационен екип** - екип, съставен от представители на различни поколения работна сила, всяко от които се характеризира със специфични поколенчески черти и специфичен ъгъл на възприемане на случващото се.
- **Мултигенерационен подход** - метод в управлението на хора и екипи, който се отнася до разбирането за специфичните особености и използването на силните страни на отделните поколения в интерес на работата.



- **Управление на многообразието** - част от стратегията за управление на човешките ресурси в организацията, имаща за цел формиране на работна сила, която да осигурява широк спектър от способности, опит, знания, идеи и предимства благодарение на своята разнородност по възраст, произход, етническа принадлежност, физически способности, убеждения, пол и други качества. Процес на разпознаване, оценяване и управление на индивидуалните характеристики и различия между хората в интерес на работата. Създаване на приобщаваща среда, насърчаваща индивидуалността и уникалността в личните и колективните постижения.
- **Управление на възрастовото многообразие** - част от стратегията за управление на многообразието в организацията. Насочен към бъдещето процес за формиране на среда, в която възрастовите различия се разбират, приемат и използват като корпоративен актив и потенциал, създаващ добавена стойност. Съобразяване на свързаните с възрастта фактори в условията на труд и текущото управление така, че всеки работник и служител, независимо от възрастта си, да чувства, че е в състояние да осъществи своите лични и корпоративните цели. Действия и политики водещи до постигане на равни условия и справедлив за всяка възраст достъп до ресурси за развитие и постигане на успех. Осигуряване на привлекателна и здравословна за всяка възраст работна среда, привличане, приобщаване и задържане на способни хора от различни поколения. Развитие на толерантна към възрастта култура, зачитане на индивидуалността и достойнството, насърчаване на включването, признаване и използване на приноса и потенциала на хората от различна възраст.



Съфинансирано от
Европейския съюз



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Страница | 59

ПРИЛОЖЕНИЕ 2 ПОДХОДИ ЗА ИНТЕГРИРАНЕТО НА КСО КЪМ СЛУЖИТЕЛИТЕ С ЦЕЛ ПРИВЛИЧАНЕ И ЗАДЪРЖАНЕ НА ВЪЗРАСТОВО МНОГООБРАЗНА РАБОТНА СИЛА

Интегрирането на КСО към служителите с цел привличане и задържане на възрастово многообразна работна сила е свързано с няколко основни подхода:

1) **Поставяне на служителите в центъра на КСО инициативите**

- **Персонализирани програми за благополучие** – осигуряване на достъп до психологическа подкрепа, финансови консултации или здравни услуги, съобразени с възрастовите и личните нужди на служителите.
- **Осигуряване на равни възможности** по отношение на достъпа до обучения, програмите за развитие, възнагражденията
- **Гъвкавост по отношение на работно време** - предоставяните възможности за гъвкави графици и работа от разстояние демонстрира ангажираност към баланса между професионалния и личния живот на служителите

2) **Прозрачност и комуникация**

- Споделянето на успехите от КСО инициативи с вътрешната и външната аудитория създава яснота, прозрачност и подпомага въвличането на служителите в тях

3) **Изграждане на култура на принадлежност**

- Насърчаване на междугенерационното сътрудничество чрез менторски програми
- Подсилване на ценностите чрез лидерството – осигуряване на обучения за управление на мултигенерационни екипи
- Подкрепа на различията, отбелязване на постиженията на служители от всички възрасти, което демонстрира, че се цени приноса на всеки

4) **Измерване и подобрене**

- Оценяване на въздействието на КСО инициативите чрез анкети за удовлетвореност и анализ на ангажираността

- 5) **Външно позициониране** - представяне на организацията като социално отговорен работодател в професионални мрежи и медии, което допринася за привличане на кандидати, които споделят същите ценности.



Съфинансирано от
Европейския съюз



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Страница | 60