

## МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ЛОЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ДО HR-БРЕНДУ КОМПАНІЇ

*У статті обґрунтовано методичний інструментарій оцінювання рівня лояльності працівників до HR-бренду компанії за визначеними складовими лояльності (поведінковою та емоційною). Доведено необхідність розробки методичного інструментарію оцінювання рівня лояльності працівників компанії до внутрішнього HR-бренду як системоутворюючої компоненти ефективного управління компанією-роботодавцем в сучасних умовах господарювання. Розроблено систему оцінювання рівня лояльності працівників до HR-бренду компанії шляхом анкетування працівників компанії з використанням методу семантичного диференціалу. За результатами анкетування аргументовано доцільність визначення структури працівників за рівнем лояльності до HR-бренду компанії, яка в подальшому слугуватиме керівникам компанії в розробці чіткої програми дій щодо типізації лояльності працівників компанії та обґрунтування управлінських рішень щодо оптимізації розвитку їх HR-бренду.*

**Ключові слова:** HR-бренд, поведінкова та емоційна лояльність працівників, рівні лояльності працівників, комплексний показник лояльності працівників.

**Постановка проблеми.** Нині існує ціла низка моделей управління брендом роботодавця, що базуються на різних класифікаційних характеристиках та відрізняються за структурою елементів HR-бренду. Основними цілями цих моделей залишається посилення диференціації та конкурентних переваг, а також спрощення процесу прийняття компанії потенційними та існуючими працівниками. Разом із тим, не існує єдиної методики оцінювання лояльності працівників до бренду роботодавця.

Система лояльності компанії складається з лояльності клієнтів, персоналу та інвесторів. Зростання частки ринку і прибутку пов'язано з наявністю перспективних клієнтів, яких зберігають і залучають через створення різноманітних програм лояльності. Позитивний імідж товарних і корпоративних брендів укріплює довіру постійних клієнтів й сприяє залученню нових. Протягом останніх десятиліть споживча лояльність залишається у фокусі пильної уваги маркетологів. Нині широко визнаним є те, що для забезпечення фінансової успішності компанії визначальною є діяльність з утримання існуючих споживачів і збільшення частки їхніх витрат, а не здійснення спроб із залучення нових споживачів.

Лояльні інвестори поведуть себе як партнери. Вони знижують витрати щодо пошуку та залучення капіталу й надають певні гарантії, що отримані грошові потоки будуть вкладені знову в діяльність компанії як інвестиції.

Довгострокове зростання доходів і частки ринку дозволяє компанії залучати і зберігати кращих співробітників. У процесі взаємодії постійні працівники дізнаються більше про своїх постійних клієнтів, про найкращі способи їх обслуговування. Лояльні працівники в довгостроковій перспективі підвищують якість своєї роботи й знижують витрати.

Отже, лояльні працівники є невід'ємною частиною системи лояльності будь-якої компанії. Роботодавці на сьогодні розуміють, що пропозиція просто вищої оплати праці не створює прихильності співробітників. Для розвитку бізнесу необхідні високоякісні таланти, які можливо залучати й утримувати створенням довгострокових відносин, що засновані на реальних потребах людей, на конкретних заходах по укріпленню прихильності співробітників.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В останнє десятиліття минулого століття з'явилися перші дослідження Т. Амблера і С. Берроу [1] з проблематики бренду роботодавця. Концепції розвитку бренду роботодавця, моделі його формування та основні складові були в центрі уваги таких закордонних та вітчизняних дослідників як: Б. Мінчінгтон [2, 3], А. Ботха [4], М. Буссін [4], Л. Свардт [4], Х. Аггерхолм [5], П. Бертон [6], М. Евінг [6], Л. Хах [6], К. Баххаус [7], С. Тікоо [7], С. Мокіної [8, 9], С. Цимбалюк [10, 11], Л. Балабанової [12], О. Сардак [12], О. Хитрої [13] та ін.

Вивченню задоволеності працівників своєю роботою й факторами, що її визначають, присвячено дослідження як закордонних, так і вітчизняних авторів. Так, в роботі Р. Фрімена [14], С. Робінса [15], Д. Хамермеша [16], Д. Карда [17], Д. Прайс-Джонс [18] автори визначили категорію задоволеності роботою з різних точок зору – організаційної, морально-етичної, психологічної та відносно різних груп персоналу (керівники, службовці, робітники), що призвело до виокремлення різних визначальних факторів. Інші вчені визначають категорію лояльності через такі терміни як відданість, прихильність. Так, Майкл Н. О'Меллі [19] зазначає, що більшість людей бажають бути відданими організації в якій працюють, не бажають змінювати місце роботи. І якщо працівники змінюють компанії, то не через незадовільну заробітну плату, а через нематеріальні причини – зневага й недовіра з боку керівників. Інший дослідник лояльності, С.П.Робінс, пропонує для визначення найвищого ступеня лояльності поведінки використовувати таке поняття як організаційне громадянство [15, с.21].

Але не дивлячись на пільги, бонуси та інші заходи, які сприяють утриманню працівників, прихильність і відтік їх лишаються на порядку денному для кожного роботодавця.

**Невирішені раніше частини загальної проблеми.** Не дивлячись на значну пріоритетність проблеми та зростаючий обсяг розробок і досліджень у галузі управління лояльністю у науково-практичному співтоваристві досі не існує єдиної думки щодо того, що включає в себе лояльність працівників та які інструменти необхідні компаніям для формування, підтримки та розвитку їх лояльності.

**Метою статті** є обґрунтування методичного інструментарію оцінювання рівня лояльності співробітників до HR-бренду компанії на основі типології лояльності працівників з використанням поведінкової та перцепційної її складових.

**Методологія дослідження.** Теоретичним підґрунтям для обґрунтування методики виміру лояльності персоналу до HR-бренду послугували метрика оцінки лояльності споживачів Enis-PaulIndex та індекс NPS. Для оцінки рівня поведінкової лояльності споживачів існує метрика оцінки лояльності Enis-PaulIndex, яка визначає індекс лояльності споживача певному магазину, враховуючи такі показники як індекс поведінкової лояльності споживача до даного магазину; частка бюджету, відведеного на продукти певної категорії, яку споживач витрачає в даному магазині; кількість "переключень" між даним магазином та іншими магазинами за певний проміжок часу для споживача; кількість магазинів, в яких споживач і придбавав продукти даної категорії під час проведення опитування; загальна кількість відвідувань усіх магазинів за певний період; кількість можливостей для "переключення" між магазинами; кількість магазинів, доступних споживачеві для придбання продукту даної категорії за певний проміжок часу [20]. Математичне подання методу вивчення лояльності споживачів на основі методу NPS, заснованого на поділі споживачів на три групи: "Промоутери", "Нейтралі" і "Критики", запропоновано Фредом Райхелдом як альтернатива більш традиційному вимірюванню задоволеності споживачів [21]. Цей індекс лояльності споживача (від англ. – NetPromoterScore – NPS) – це один із відносних методів, який використовують для оцінки лояльності споживачьких відносин.

Метрики та інструменти виміру лояльності персоналу засновані на спостереженні за поведінковими проявами лояльності, використанням методу експертних оцінок, самооцінки співробітників та на основі непрямих методик (мотиваційний опитувальник, особистісні характеристики). Зауважимо, що лояльність працівників до HR-бренду компанії – це рівень невідчутної поведінки працівників компанії, яка супроводжується емоційною прихильністю до неї. В цьому визначенні маємо дві складові компонентів лояльності – поведінкову та емоційну.

Для обґрунтування рівня "поведінкової лояльності працівника до HR-бренду компанії" запропоновано використання показників: кількість разів зміни роботи пра-

цівником протягом його трудової діяльності; кількість разів зміни роботи працівником протягом останніх п'яти років; стаж роботи в компанії, що аналізується.

Проведені теоретичні дослідження дали змогу стверджувати, що рівень "емоційної лояльності працівника до HR-бренду компанії" рівною мірою залежить від ступеня поінформованості працівника про діяльність компанії (позиція на ринку, цілі компанії, можливість брати участь у прийнятті рішень тощо); рівня задоволеності працівника системою мотивації та стимулювання праці (рівень заробітної плати, компенсаційний та соціальний пакет, умовами праці та відпочинку тощо); рівня задоволеності працівника системою відносин у колективі (з колегами, керівниками та їх стилем управління, соціально-психологічним кліматом тощо); рівня задоволеності працівника системою управління персоналом (кадрова політика, відбір кадрів, адаптація персоналу, оцінювання, розвиток та навчання, формування кадрового резерву, політика звільнення тощо); наміри працівника порекомендувати компанію як потенційне місце роботи своїм друзям, родичам, знайомим, партнерам.

Розрахунки "поведінкової лояльності", та "емоційної лояльності" надають можливість отримати реальну структуру працівників компанії за типом їх лояльності до HR-бренду компанії та отримати комплексний показник лояльності до HR-бренду компанії й виокремити граничні його інтервали.

Дизайн дослідження, для емпіричної його частини, припускає використання шкали Лайкерта (психометрична шкала, яка надає можливість опитуваному висловити ступінь згоди чи незгоди з висунутим твердженням; шкала від 1 до 5, де 1 – повністю незгоден, а 5 повністю згоден) та семантичного диференціалу (дискретна шкала, за якою опитуваний може оцінити своє ставлення до об'єкта, що вивчається за допомогою 5 – розмірної шкали розрядів між двома біполярними твердженнями: 1 – найгірша оцінка, 5 – найкраща) для отримання відповідей респондентів та подальшої їх інтерпретації.

Негативний аспект науково-методичного досвіду проявився у складності пошуку кваліфікованих експертів та суб'єктивності їх думок.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Найбільш цікава типологія лояльності споживачів розроблена, на нашу думку, Ян Хофмеєр і Буц Райс – поведінкова, прихильна та змішана [22].

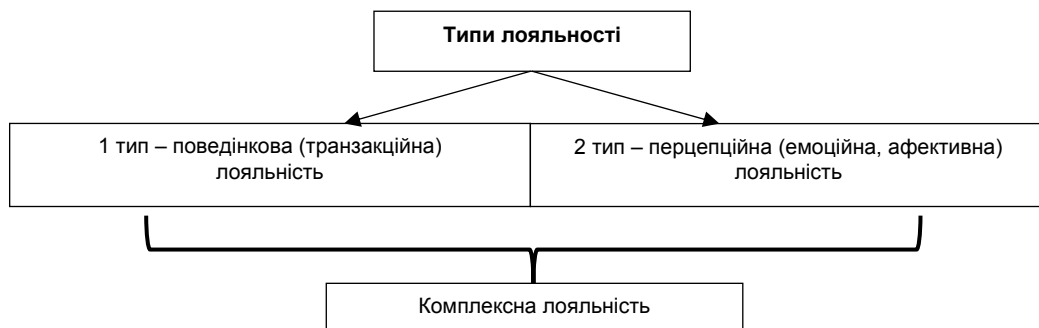


Рис. 1. Типи лояльності за JanHofmeyr і ButchRice\*

\*Розроблено авторами на основі [22]

Поведінкова (транзакційна) лояльність споживачів – це певний тип поведінки споживачів, що виражається в їх тривалій взаємодії з підприємством та здійсненні ни-

ми повторних покупок, але характеризується відсутністю емоційної прихильності споживачів до підприємства, товарів або послуг, що ним пропонуються. Перцепційна

(емоційна, афективна) лояльність, що акцентує увагу на таких аспектах, як суб'єктивні думки споживачів і їх оцінки, які включають в себе досить широкий спектр почуттів щодо бренду, таких як радість, зацікавленість, добре ставлення, почуття гордості, дружба, довіра. Цей тип лояльності вимірюється за допомогою опитувань покупців і дозволяє прогнозувати зміни попиту на продукцію в майбутньому. Дана лояльність формується перевагами й думками клієнтів. Ці типи лояльності споживачів є базовими й для дослідження лояльності працівників до бренду роботодавця.

Розглядаючи типологію лояльності працівників до HR-бренду слід наголосити на відмінності двох понять аспекту взаємовідносин "працівник – компанія": "лояльність до HR-бренду компанії" (*loyalty*) і "прихильність до HR-бренду компанії" (*commitment*). Лояльність стосується, перш за все, поведінкового аспекту взаємовідносин "працівник – компанія", вона базується на порівняльній оцінці минулого досвіду роботи працівника в інших компаніях та досвіду роботи працівника у компанії, що аналізується (там де він працює зараз). Прихильність же – це психологічний феномен, що відображає стійку асоціацію працівника як частини компанії в якій він працює.

Проблема лояльності полягає в тому, що це тільки поведінка, а поведінка не завжди відображає те, про що думають і що відчувають працівники. На підставі поведінки працівника в межах компанії практично неможливо передбачити його наступний крок, наступний вибір місця роботи. Прихильність припускає лояль-

ність, лояльність же може існувати й без психологічної прихильності до компанії.

Зауважимо, що лояльність працівників до HR-бренду компанії – це рівень невідчутної поведінки працівників компанії, яка супроводжується емоційною прихильністю до неї. У цьому визначенні маємо дві складові компонентів лояльності – поведінкову та емоційну. Поведінкову лояльність можна визначити таким висловлюванням працівника: "я залишуся працювати в компанії А навіть у тому випадку, якщо буду мати змогу заробляти трохи більше у компанії В". Емоційну лояльність можна представити так: "робота в компанії А пов'язана з позитивними емоціями, я відчуваю прихильність до цієї компанії".

Теоретичні та емпіричні дослідження дозволити формалізувати рівень "поведінкової лояльності працівника до HR-бренду компанії" за допомогою середньо геометричного індексу трьох показників:

$$L_{пов} = \sqrt[3]{ZR \times ZR_5 \times SK}, \text{ де} \quad (1)$$

$L_{пов}$  – рівень поведінкової лояльності працівників до HR-бренду компанії;  $ZR$  – кількість разів зміни роботи працівником протягом його трудової діяльності;  $ZR_5$  – кількість разів зміни роботи працівником протягом останніх п'яти років;  $SK$  – стаж роботи в компанії, що аналізується.

Розподіл балів за показниками для визначення рівня складових "поведінкової лояльності до HR-бренду компанії" представлені у табл. 1-3.

**Таблиця 1. Розподіл балів за показником "кількість разів зміни роботи працівником протягом його трудової діяльності – ZR"**

Бали	Характеристика
5 балів	Працівник протягом трудової діяльності не змінював місце роботи
4 бали	Працівник протягом трудової діяльності змінював місце роботи до 3-х разів
3 бали	Працівник протягом трудової діяльності змінював місце роботи 3-5 разів
2 бали	Працівник протягом трудової діяльності змінював місце роботи 6-8 разів
1 бал	Працівник протягом трудової діяльності змінював місце роботи більше 8 разів

\* розроблено авторами

**Таблиця 2. Розподіл балів за показником "кількість разів зміни роботи працівником протягом останніх п'яти років – ZR<sub>5</sub>"**

Бали	Характеристика
5 балів	Працівник протягом останніх 5-ти років не змінював місце роботи
4 бали	Працівник протягом останніх 5-ти років змінював місце роботи 1 раз
3 бали	Працівник протягом останніх 5-ти років змінював місце роботи 2 рази
2 бали	Працівник протягом останніх 5-ти років змінював місце роботи 3 рази
1 бал	Працівник протягом останніх 5-ти років змінював місце роботи більше 3-х разів

\* розроблено авторами

**Таблиця 3. Розподіл балів за показником "стаж роботи в компанії, що аналізується – SK"**

Бали	Характеристика
5 балів	Працівник має стаж роботи в компанії що аналізується більше 10 років
4 бали	Працівник має стаж роботи в компанії що аналізується 7-10 років
3 бали	Працівник має стаж роботи в компанії що аналізується 3-6 років
2 бали	Працівник має стаж роботи в компанії що аналізується 1-2 роки
1 бал	Працівник має стаж роботи в компанії що аналізується менше 1 року

\* розроблено авторами

Формалізувати рівень "емоційної лояльності працівника до HR-бренду компанії" пропонуємо за допомогою середньо геометричного індексу п'яти показників:

$$L_{емоц} = \sqrt[5]{P \times S \times V \times UP \times R}, \text{ де} \quad (2)$$

$L_{емоц}$  – рівень емоційної лояльності працівників до HR-бренду компанії;  $P$  – ступеня поінформованості працівника про діяльність компанії (позиція на ринку, цілі компанії, можливість брати участь у прийнятті рішень тощо);  $S$  – рівня задоволеності працівника систе-

мою мотивації та стимулювання праці (рівень заробітної плати, компенсаційний та соціальний пакет, умови праці та відпочинку тощо); **V** – рівня задоволеності працівника системою відносин у колективі (з колегами, керівниками та їх стилем управління, соціально-психологічним кліматом тощо); **UP** – рівня задоволеності працівника системою управління персоналом (кадрова політика, відбір кадрів, адаптація персоналу, оці-

нювання, розвиток та навчання, формування кадрового резерву, політика звільнення тощо); **R** – наміри працівника порекомендувати компанію як потенційне місце роботи своїм друзям, родичам, знайомим, партнерам.

Закриті питання анкети для визначення складових показника "емоційної лояльності до HR-бренду компанії" представлені у табл.4-8.

**Таблиця 4. Питання анкети для визначення ступеня поінформованості працівника про діяльність компанії – P**

Питання	Відповідь	Бали
Наскільки сформована в компанії мережа інформаційних засобів комунікації (зовнішніх та внутрішніх) збігається із Вашими уявленнями, очікуваннями? Тобто, наскільки виправдані Ваші очікування відносно впізнаваності корпоративного та споживчого брендів?	Я вважаю, що компанія має власний впізнаваний корпоративний та споживчий бренд, має розгалужену мережу інформаційних засобів комунікації (зовнішніх та внутрішніх)	5 балів
	Я вважаю, що компанія приділяє достатньо уваги питанням інформування потенційних працівників про компанію через розгалужену мережу інформаційних засобів комунікації (зовнішніх та внутрішніх)	4 бали
	Я вважаю, що компанія має розгалужену мережу інформаційних засобів комунікації (зовнішніх та внутрішніх)	3 бали
	Я вважаю, що компанія намагається створити сприятливий образ роботодавця через доступну мережу інформаційних засобів комунікації (зовнішніх та внутрішніх)	2 бали
	Я вважаю, що компанія намагається створити мережу інформаційних засобів комунікації (зовнішніх та внутрішніх)	1 бал

\* розроблено авторами

**Таблиця 5. Питання для визначення рівня задоволеності працівника системою мотивації та стимулювання праці – S**

Питання	Відповідь	Бали
Наскільки система мотивації та стимулювання праці в компанії збігається із Вашими уявленнями, очікуваннями? Тобто, наскільки виправдані Ваші очікування відносно рівня заробітної плати, компенсаційного та соціального пакетів, умов праці та відпочинку тощо.	Реальна система мотивації та стимулювання праці в компанії є значно кращою від моїх уявлень та очікувань	5 балів
	Мої очікування та уявлення про систему мотивації та стимулювання праці збігаються з реальною практикою в компанії	4 бали
	Мої очікування та уявлення про систему мотивації та стимулювання праці частково збігаються, а частково – ні з реальною практикою в компанії	3 бали
	Я очікував(ла) більше, ніж отримав(ла) щодо реальної системи мотивації та стимулювання праці в компанії	2 бали
	Я розчарований(на) чинною в компанії системою мотивації та стимулювання праці	1 бал

\* розроблено авторами

**Таблиця 6. Питання для визначення рівня задоволеності працівника системою відносин у колективі – V**

Питання	Відповідь	Бали
Наскільки сформована в компанії система відносин у колективі збігається із Вашими уявленнями, очікуваннями? Тобто, наскільки виправдані Ваші очікування відносно стосунків з колегами та керівником, соціально-психологічного клімату, стилю керівництва в компанії тощо	Реальна система відносин у колективі є значно кращою від моїх уявлень та очікувань	5 балів
	Мої очікування та уявлення про відносини у колективі збігаються з реальною практикою в компанії	4 бали
	Мої очікування та уявлення про систему відносин у колективі частково збігаються, а частково – ні з реальною практикою в компанії	3 бали
	Я очікував(ла) більше, ніж отримав(ла) щодо сформованих відносин у колективі	2 бали
	Я розчарований(на) сформованою в компанії системою відносин у колективі	1 бал

\* розроблено авторами

**Таблиця 7. Питання для визначення рівня задоволеності працівника системою управління персоналом – UP**

Питання	Відповідь	Бали
Наскільки діюча в компанії система управління персоналом збігається із Вашими уявленнями, очікуваннями? Тобто, наскільки виправдані Ваші очікування відносно кадрової політики компанії, організації відбору персоналу, його адаптації, системи оцінювання та розвитку (навчання) тощо.	Реальна система управління персоналом в компанії є значно кращою від моїх уявлень та очікувань	5 балів
	Мої очікування та уявлення про систему управління персоналом збігаються з реальною практикою в компанії	4 бали
	Мої очікування та уявлення про систему управління персоналом частково збігаються, а частково – ні з реальною практикою в компанії	3 бали
	Я очікував(ла) більше, ніж отримав(ла) щодо реальної системи управління персоналом в компанії	2 бали
	Я розчарований(на) діючою в компанії політикою управління персоналом	1 бал

\* розроблено авторами

**Таблиця 8. Питання анкети для визначення намірів працівника порекомендувати компанію як потенційне місце роботи своїм друзям, родичам, знайомим, партнерам – R**

Питання	Відповідь	Бали
Чи будете Ви рекомендувати компанію як потенційне місце роботи своїм друзям, знайомим, родичам, діловим партнерам?	Так, я буду рекомендувати компанію як потенційне місце роботи своїм друзям, знайомим, родичам, діловим партнерам	5 балів
	Я поділюсь зі своїми друзями, родичами, знайомими, діловими партнерами позитивним досвідом роботи в компанії	4 бали
	Ні, я не буду рекомендувати компанію як потенційне місце роботи своїм друзям, родичам, знайомим, діловим партнерам	3 бали
	Я поділюсь зі своїми друзями, родичами, знайомими, діловими партнерами негативним досвідом роботи в компанії	2 бали
	Я рекомендуватиму своїм друзям, родичам, знайомим, діловим партнерам не розглядати компанію як потенційне місце роботи	1 бал

\* розроблено авторами

За результатами формалізації рівня поведінкової та емоційної лояльності працівника до HR-бренду компанії на основі формул 1 та 2 припустимо, що:

- високий рівень "поведінкової лояльності" характерний для працівників зі значенням показника  $L_{пов} > 0,5$ ;
- низький рівень "поведінкової лояльності" характерний для працівників зі значенням показника  $L_{пов} < 0,5$ ;

- високий рівень "емоційної лояльності" характерний для працівників зі значенням показника  $L_{емоц} > 2,5$ ;
  - низький рівень "емоційної лояльності" характерний для працівників зі значенням показника  $L_{емоц} < 2,5$ .
- Для подальших розрахунків комплексного показника лояльності працівника до HR-бренду компанії, на основі типів лояльності, інтерпретуємо рівні лояльності у балах (табл. 9).

**Таблиця 9. Рівні лояльності працівників до HR-бренду компанії\***

<b>абсолютна лояльність працівника</b>	визначається сполученням високого рівня як показника $L_{пов}$ , так і показника $L_{емоц}$	4 бали
<b>прихована лояльність працівника</b>	визначається сполученням низького рівня показника $L_{пов}$ і високого рівня показника $L_{емоц}$	3 бали
<b>помилкова лояльність працівника</b>	визначається сполученням високого рівня показника $L_{пов}$ і низького рівня показника $L_{емоц}$	2 бали
<b>відсутність лояльності працівника</b>	визначається сполученням низького рівня як показника $L_{пов}$ , так і показника $L_{емоц}$	1 бал

\* розроблено авторами

Розрахунки "поведінкової лояльності", та "емоційної лояльності" надають можливість отримати реальну структуру працівників компанії за типом їх лояльності до HR-бренду компанії.

Розрахунок комплексного показника лояльності працівників до HR-бренду компанії пропонуємо проводити за наступною формулою:

$$L_{HR} = \frac{f(x_i)}{\sum_{i=1}^4 x_i} = \frac{1x_1 + 2x_2 + 3x_3 + 4x_4}{\sum_{i=1}^4 x_i} \quad (3)$$

де,  $L_{HR}$  – комплексний показник лояльності працівників до HR-бренду компанії;  $x_4$  – частка працівників компанії, що мають абсолютну лояльність до її HR-бренду;  $x_3$  – частка працівників компанії, що мають приховану лояльність до її HR-бренду;  $x_2$  – частка працівників компанії, що мають помилкову лояльність до її HR-бренду;

$x_1$  – частка працівників компанії у яких відсутня лояльність до її HR-бренду.

Так, наприклад, дослідження лояльності працівників до HR-бренду компанії показали, що: частка працівників, що мають абсолютну лояльність – становить 24 %, приховану лояльність – 38 %, помилкову лояльність – 20 %, а ті, в яких відсутня лояльність – 18 %. Отже, серед працівників присутня значна частина "перебіжчиків", які нелояльні чи нейтральні до HR-бренду компанії (38 %). Рівень комплексного показника лояльності працівників до HR-бренду компанії становить:

$$L_{HR} = (1*18\% + 2*20\% + 3*38\% + 4*25\%)/100\% = 2,72.$$

У межах дослідження нами запропоновано виокремлення чотирьох граничних інтервалів із градацією на низький, середній, підвищений і високий (табл. 10).

**Таблиця 10. Граничні інтервали комплексного показника лояльності працівників до HR-бренду компанії**

Рівень лояльності	Граничні інтервали	Характеристика
Високий	[3,3–4]	Рівень лояльності працівників до HR-бренду компанії оцінюється як високий. Такі компанії характеризуються високоефективним HR-брендом компанії. Працівники в більшості випадків віддають перевагу цій компанії як роботодавцю, активно рекомендують її знайомим
Підвищений	[2,6–3,3]	Рівень лояльності працівників до HR-бренду компанії оцінюється як підвищений. Такі компанії характеризуються середньою увагою до управління HR-брендом компанії. Працівники в більшості випадків віддають перевагу цій компанії як роботодавцю, але іноді розглядають пропозиції інших роботодавців, інколи рекомендують її знайомим
Задовільний	[2,0–2,6]	Рівень лояльності працівників до HR-бренду компанії оцінюється як задовільний. Працівники в деяких випадках віддають перевагу цій компанії як роботодавцю, але часто розглядають пропозиції інших роботодавців, не рекомендують її знайомим
Низький (відсутність лояльності)	[0–2,0]	Рівень лояльності працівників до HR-бренду компанії оцінюється як низький. Працівники в деяких випадках віддають перевагу цій компанії як роботодавцю, постійно розглядають пропозиції інших роботодавців, не рекомендують її знайомим

Високий рівень комплексного показника лояльності працівників до HR-бренду компанії дозволяє виявити позитивне відношення працівників до організації-роботодавця, яке обумовлює сприятливу емоційну та раціональну оцінку, а також бажання до максимізації трудової діяльності в цій компанії.

**Висновки та дискусія.** Отже, запропонована метрика вимірювання лояльності працівників до HR-бренду компанії включає в себе набір факторів, які визначають як рівень поведінкової лояльності, так і визначення специфічних показників "емоційної лояльності". Отримані дані в ході оцінки дають можливість компанії дізнатися, як необхідно будувати подальшу роботу з управління лояльністю працівників до HR-бренду компанії, як вона змінюється з плином часу, визначити напрями покращення якості роботи з персоналом, з урахуванням інтересів працівників відповідно до їх віку, статусу, сімейно-го стану та інших параметрів.

Представлені у статті матеріали є основою для подальших досліджень, серед яких найбільш перспективними є розробка методичних рекомендацій щодо оцінювання лояльності до зовнішнього HR-бренду компанії та визначення інтегрального показника лояльності до HR-бренду компанії, що в подальшому дозволить обґрунтовано підійти до питання формування та реалізації стратегії розвитку HR-бренду компанії.

#### Список використаних джерел

1. Ambler, T., Barrow, S. The employer brand. *The Journal of Brand Management*. 1996. Vol. 4. Pp. 185-206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>.
2. Minchington B., Morris L. G. In employer branding – experience is everything. 2015. URL: <https://www.slideshare.net/bretminch/in-employer-branding-experience-is-everything>.
3. Minchington, Brett. Build Employer Brand Equity: *International Waters-Employer Branding*. // *HRFuture*. 2016. Vol. 1. № 1. Pp. 13-14. URL: [https://journals.co.za/content/om\\_hrf/01/1/EJC177720](https://journals.co.za/content/om_hrf/01/1/EJC177720).
4. Botha, A., Bussin, M., Swardt, L. De. An employer brand predictive model for talent attraction and retention. // *SA Journal of Human Resource Management*. 2011. Vol. 9. № 1. Pp. 1-12. URL: <http://journals.co.za/content/sajhrm/9/1/EJC95927>.
5. Aggerholm, H. K., Andersen, S. E., Thomsen, C. Conceptualising employer branding unsustainable organizations. // *Emerald Group Publishing Limited*. 2011. № 16. Pp. 105-123. <https://doi.org/10.1108/13563281111141642>.

С. Фірсова, канд. екон. наук, доц.,  
Т. Білорус, канд. екон. наук, доц.  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

### МЕТОДИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ ОЦЕНИВАНИЯ УРОВНЯ ЛОЯЛЬНОСТИ РАБОТНИКОВ К HR-БРЕНДУ КОМПАНИИ

*В статье обоснован методический инструментарий оценки уровня лояльности работников к HR-бренду компании по определенным составляющим лояльности (поведенческой и эмоциональной). Доказана необходимость разработки методического инструментария оценки уровня лояльности работников компании к внутреннему HR-бренду как системообразующему компоненту эффективного управления компанией-работодателем в современных условиях хозяйствования. Разработана система оценки уровня лояльности работников к HR-бренду компании путем анкетирования работников компании с использованием метода семантического дифференциала. По результатам анкетирования аргументирована целесообразность определения структуры работников по уровню лояльности к HR-бренду компании, которая в дальнейшем будет служить руководителям компании в разработке четкой программы действий по типизации лояльности работников компании и обоснованию управленческих решений по оптимизации развития их HR-бренда.*

*Ключевые слова: HR-бренд, поведенческая и эмоциональная лояльность работников, уровни лояльности работников, комплексный показатель лояльности работников.*

S. Firsova, PhD in Economics, Associate Professor,  
T. Bilorus, PhD in Economics, Associate Professor  
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

### METHODOLOGICAL TOOLSET FOR ASSESSING THE LEVEL OF EMPLOYEES' LOYALTY TO COMPANY'S HR-BRAND

*In this paper currently important issues of HR-brand management have been examined. The necessity of developing methodological tools for assessing the level of loyalty of the company's employees to the internal HR-brand as a system-forming component of effective management of the company-employer in modern business conditions is proved.*

*The article focuses on the essence of the category "employee loyalty to the HR-brand of the company", which is proposed to understand the level of intangible behavior of employees of the company, which is accompanied by emotional attachment to it. This made it possible to distinguish two components of loyalty – behavioral and emotional. A system for assessing the level of employee satisfaction with the company's HR brand has been developed by surveying the company's employees using the method of semantic differential. To substantiate the level of "behavioral loyalty of the*

6. Berthon P., Ewing M., Hah L., *Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding*. *International Journal of Advertising*. 2005. Vol. 24. № 2. Pp. 151–172.
7. Backhaus K., Tikoo S. *Conceptualizing and Researching Employer Branding*. *Career Development International*. 2004. Vol. 9. N 5. pp. 501 – 517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>.
8. Мокіна С.М. Моделі формування бренду роботодавця. *Бізнес-інформ*. 2014. № 7. С. 389–398.
9. Мокіна С.М. Концепція бренду роботодавця: сутність, функції, класифікація, інструменти формування. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. № 6. С. 189-196.
10. Цимбалюк С.О. Дослідження та формування бренду роботодавця: теоретико-прикладні аспекти. *Проблеми економіки*. 2015. № 4. С. 247-252.
11. Цимбалюк С.О. Формування бренду роботодавця на ринку праці. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2016. № 1. С. 21-24.
12. Балабанова Л. В., Сардак О.В. Діагностика конкурентоспроможності бренду підприємства-роботодавця. *Економічний часопис-XXI*. 2014. № 1-2(1). с. 94-97.
13. Хитра О.В. Синергія бренду роботодавця і бренду персоналу як результат успішного HR-брендингу на підприємстві. *Економіка та підприємництво*. 2019. №4. С. 149-156.
14. Freeman R. B. 1978. Job Satisfaction as an Economic Variable // *American Economic Review*, 68. P. 135–141.
15. Роббинз П. Стівен. *Основы организационного поведения* 8-е изд.: Пер. с англ. М.: Издательский дом "Вильямс", 2006. 448 с.
16. Daniel S. Hamermesh. The changing distribution of job satisfaction // *NBER, Working paper № 7332*, September 1999. 45 p.
17. Card D., Mas A., Moretti E., Saez E. Inequality at work: the effect of peer salaries on job satisfaction // *NBER, Working paper № 16396*, September 2010. 54 p.
18. Pryce-Jones J. *Happiness at Work: Maximizing Your Psychological Capital for Success*. John Wiley & Sons Ltd, 2010. 241 p.
19. О'Малли, Майкл Н. *Создание приверженности: Как привлечь и удержать талантливых сотрудников с помощью построения длительных отношений*: Пер. с англ. М.: Эксмо, 2009. 320 с.
20. Burford, R. L., Enis, B. M., & Paul, G. W. Functional and behavioral application: An index for the measurement of consumer loyalty. *Decision Science*, 1971. 2, 17–24.
21. Райхелд, Фредерик Ф., Тил, Томас. *Эффект лояльности: движущие силы экономического роста прибыли и неприходящей ценности*: Пер. с англ. – М.: Издательский дом "Вильямс", 2005. 384 с.
22. Hofmeyr J., Rice B. *Commitment-Led Marketing*. / J. Hofmeyr, B. Rice. – John Wiley and Sons, 2000. 85, P. 22.

Received: 05/11/2021  
1st Revision: 15/11/2021  
Accepted: 05/12/2021

*Author's declaration on the sources of funding of research presented in the scientific article or of the preparation of the scientific article: budget of university's scientific project*

employee to the HR-brand of the company", the use of indicators is proposed: the number of times the employee changes during his work; the number of times an employee has changed jobs in the last five years; work experience in the analyzed company. The level of "emotional loyalty of the employee to the HR-brand of the company" equally depends on the degree of awareness of the employee about the company's activities; the level of employee satisfaction with the system of motivation and stimulation of work; the level of employee satisfaction with the system of relations in the team; the level of employee satisfaction with the personnel management system; the employee's intentions to recommend the company as a potential job.

It is proposed to distinguish the levels of employee loyalty to the HR brand of the company: absolute, hidden, false and lack of employee loyalty. The grouping of respondents according to the results of the survey allows to determine the structure of employees by the level of loyalty to the HR-brand of the company. The study proposes the separation of four threshold intervals of a comprehensive indicator of employee loyalty to the HR-brand of the company with a gradation to low, satisfactory, high and high.

The obtained results allow mathematically formalize the definition of the degree of employee loyalty and to develop a clear program of actions to standardize employee satisfaction and justify management decisions to optimize the development of their HR-brand. The proposed methodological approach can be used by managers of employers to develop and justify strategic management decisions to optimize their development in general and the personnel component in particular.

**Keywords:** HR-brand, behavioral and emotional loyalty of employees, levels of employee loyalty, a comprehensive indicator of employee loyalty.

#### References:

1. Ambler T., Barrow S. (1996). The employer brand. *The Journal of Brand Management*, Vol. 4, pp. 185–206.
2. Minchington B., Morris L.G. (2015). In employer branding experience is everything. Available at: <https://www.slideshare.net/bretminch/in-employer-branding-experience-is-everything>
3. Minchington, Brett. (2016). Build Employer Brand Equity: International Waters-Employer Branding. *HRFuture*.
4. Botha A., Bussin M., Swardt L. De. (2011). An employer brand predictive model for talent attraction and retention. *SA Journal of Human Resource Management*, Vol. 9, № 1.
5. Aggerholm H. K., Andersen S. E., Thomsen C. (2011). Conceptualising employer branding insustainable organizations. *Emerald Group Publishing Limited*, № 16. <https://doi.org/10.1108/13563281111141642>.
6. Berthon P., Ewing M., & Hah L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International journal of advertising*, 24(2), pp. 151-172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>.
7. Backhaus K., Tikoo S. (2004). Conceptualizing and Researching Employer Branding. *Career Development International*, Vol. 9, N 5, pp. 501 – 517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>.
8. Mokina S.M. (2014). Modeli formuvannya brenda robotodavtsya [Models of employer brand formation]. *Busines-sinform*, № 7, pp. 389–398.
9. Mokina, S. M. (2014), "The concept of the employer's brand: essence, functions, classification, tools of formation", *Bulletin of Khmelnytsky National University*, vol. 6, pp. 189-196.
10. Tsybaliuk, S. O. (2015), "Research and formation of the employer's brand: theoretical and applied aspects", *Problems of economy*, vol. 4, pp. 247-252.
11. Tsybaliuk, S. O. (2016), "Step by step instructions for building an employer brand", *Labor market and employment*, vol. 1, pp. 21-24.
12. Balabanova, L. V. and Sardak, O. V. (2014), "Diagnostics of the employer's brand competitiveness", *Economichniy chasopys-XXI*, vol. 1-2, No. 1, pp. 94-97.
13. Khytra, O. V. (2019), "Synergy of employer brand and staff brand as a result of successful HR-branding in the enterprise", *Economics and entrepreneurship*, vol. 4, pp. 149-156.
14. Freeman, R. B. (1978). Job Satisfaction as an Economic Variable. *American Economic Review*, 68, 135–141.
15. Robbins, Stephan P. (2006). Osnovy organizatsionnogo povedeniya. *Williams, Moscow, Russia*. 448 p.
16. Daniel, S. Hamermesh (September, 1999). The changing distribution of job satisfaction. *NBER, Working paper № 7332*, 45p.
17. Card, D., Mas, A., Moretti, E. & Saez, E. (September, 2010). Inequality at work: the effect of peer salaries on job satisfaction. *NBER, Working paper № 16396*, 54.
18. Pryce-Jones, J. (2010). Happiness at Work: Maximizing Your Psychological Capital for Success. *John Wiley & Sons Ltd*, 241.
19. O'Melly, Michael H. (2009), Sozdaniye priverzhenosti: kak privlech i uderzhat talantlivykh sotrudnikov s pomozhyu postroyeniya dlitelnyh otnosheniy [Creating Commitment: How to attract and retain talented employees by building long-term relationships], *Eksmo, Moscow, Russia*.
20. Burford, R. L., Enis, B. M., & Paul, G. W. (1971). Functional and behavioral application: An index for the measurement of consumer loyalty. *Decision Science*, 2, 17–24.
21. Raiheld, Frederick F. and Til, Tomas (2005), Effect loyalti: dvizhushchiye sily ekonomicheskogo rosta pribyli i neprihodiaschey tsennosti [The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value], *Williams, Moscow, Russia*.
22. Hofmeyr, J., and Rice, B. (2000). Commitment-Led Marketing. *John Wiley and Sons*, 2000, 85, 22.