



ECONOMIES' HORIZONS
Економічні горизонти

DOI: doi.org/10.31499/2616-5236
Homepage: <http://eh.udpu.edu.ua>



ISSN
2522-9273
(print)
2616-5236
(online)

UDC: 331.104:658.3

JEL Classification J32, M12, L29

DOI: [10.31499/2616-5236.4\(29\).2024.315376](https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(29).2024.315376)

Valentyna Zhukovska, State University of Trade and Economics

D. Sc. (Economics), Associate Professor, Professor of the Department of Management

Iryna Mykolaichuk, State University of Trade and Economics

PhD, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management

Anastasia Leontieva, State University of Trade and Economics

student of higher education

Diana Abramenko, State University of Trade and Economics

student of higher education

**ОЦІНКА ЛОЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА
РЕЗУЛЬТАТИ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

**ESTIMATION OF LOYALTY OF PERSONNEL AND ITS IMPACT ON
BUSINESS RESULTS UNDER THE CONDITIONS OF MARITAL STATE**

Анотація: Стаття присвячена дослідженню впливу лояльності персоналу на результати бізнесу. Розглянуто зміст та значення поняття «лояльність персоналу», проаналізовано фактори її формування. Наведено результати розрахунку eNPS як показника лояльності персоналу та побудовано матрицю лояльної поведінки. Запропоновано комплекс заходів для підвищення рівня лояльності персоналу на підприємстві в умовах воєнного стану, серед яких: регулярні опитування, комунікація, визнання успіхів працівників, застосування ментальних та безпекових засобів підтримки персоналу.

Abstract: The article is devoted to the study of the influence of staff loyalty on the company's business results, because in order to achieve success, companies need not only to retain staff, but also to create a favorable environment in which employees will be motivated to develop and contribute to the common cause. The purpose of the study is to analyze the successful experience of companies in the field of loyalty assessment using the eNPS method of hall employees, to identify the main factors that affect the loyal behavior of personnel and business results. The article substantiates the definition of the term "staff loyalty", analyzes the value of a loyal

employee, factors that affect it. Based on the experience of companies, it is demonstrated how the implementation of the eNPS evaluation system allowed to increase the loyalty of employees and caused a significant increase in profits. A matrix of importance and level of satisfaction of personnel needs (factors) is proposed for determining loyal behavior. Factors affecting staff loyalty are analyzed, practical recommendations for increasing this indicator are offered. The study takes into account the specifics of the Ukrainian labor market. The importance of socio-economic and mental measures, which are the most valuable for companies in the conditions of martial law, is emphasized. It is proposed to conduct regular surveys regarding employee job satisfaction; develop individual development plans; create a trusting atmosphere; recognize the successes of employees; implement a strong corporate culture; to provide employees with the opportunity to balance work and personal life.

Keywords: staff loyalty, employee engagement and satisfaction, business, eNPS method, loyalty matrix, labor safety, mental health, martial law, loyalty enhancement measures

Ключові слова: лояльність персоналу, залученість і задоволеність працівників, бізнес, метод eNPS, матриця лояльності, ментальне здоров'я, воєнний стан, заходи з підвищення лояльності

Постановка проблеми. В умовах високої конкуренції на ринку праці вимірювання лояльності працівників стає важливим інструментом для забезпечення ефективної діяльності бізнесу. Лояльність працівників впливає не лише на рівень їхньої продуктивності та готовність працювати на досягнення спільних цілей, а й на загальний імідж компанії та її здатність утримувати талановиті кадри. Особливо важливим є питання лояльності в кризові періоди, коли резильєнтна поведінка персоналу стає впливовою для стабільності бізнесу. Для досягнення успіху компаніям необхідно не просто утримувати персонал, а й створювати сприятливе середовище, в якому співробітники будуть мотивовані як до власного професійного розвитку, так і до розвитку бізнесу. З огляду на зазначене перманентний підхід до вимірювання лояльності, вивчення

факторів її формування та розробка програм мотиваційної підтримки та залученості є актуальними завданнями HR-підрозділів та керівництва компаній.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній літературі лояльність працівників розглядається як багатовимірне поняття, що охоплює емоційну, поведінкову та когнітивну складові. Науковці переважно трактують лояльність як відданість і готовність працювати в організації тривалий час, особливо у важкі періоди [2-4]. **Факторний аналіз впливу на лояльність працівників** підкреслюється у численних закордонних та вітчизняних наукових дослідженнях [2-10]. Так, Р.Мовдей, Р.Стірс, Л.Портер досліджують соціально-психологічні фактори формування лояльності, що включають рівень підтримки керівництва та можливості для

розвитку, впливають на відданість персоналу, організаційну культуру та стиль лідерства, справедливість в оплаті та відносини у колективі[4]. Дослідження М.Вотсона, М.Куофі та Р.Дула демонструють, що найбільший потенціал для позитивного впливу на залученість працівників має поведінка лідера через частоту взаємодії на робочому місці, що водночас залишається питанням організаційної лояльності [3, с.1]. Інші дослідження [7; 10; 13] акцентують увагу на різноманітні підходи до оцінювання лояльності і задоволеності персоналу. Одним із найбільш поширених інструментів оцінювання лояльності є методика Net Promoter Score (eNPS), основною метою застосування якої є готовність працівників рекомендувати роботодавця іншим [3; 4]. Досить поширенню у практичному використанні для аналізу задоволеності та залученості персоналу у компаніях є методика Gallup Q12, що складається з 12 запитань, призначених для оцінки різних аспектів задоволеності працівника роботою та рівня його залученості [2; 13].

У багатьох сучасних публікаціях наголошується на тісному зв'язку між лояльністю та залученістю. Зокрема, В. Жуковська, І. Миколайчук, Беляєва Н., Соловійова А. [5, с.196-197], Н. Рак [8, с.154-155], І. Федотова [10] підкреслюють, що лояльні працівники переважно демонструють високий рівень залученості, що позитивно впливає на їх продуктивність праці та визначають зміст лояльності як

інтегровану складову задоволеності та залученості працівників в роботу.

Варто також відзначити позитивний вплив на підвищення рівня лояльності персоналу наявність сильного бренду роботодавця. Характеризуючи його вагому роль у формуванні репутації підприємства в галузі, Л.Завідна та І.Миколайчук зазначають такі фактори сильного бренду як організаційна культура, матеріальна винагорода, комфортне робоче середовище, можливості для професійного розвитку та реалізації кар'єри персоналу, сприятливий режим праці та відпочинку [11, с.158-159], а також безпекові умови праці та здоров'я [14]. Публікації [16,17] акцентують увагу на потребі нових стратегій з впровадженням штучного інтелекту для підтримки лояльності в умовах дистанційної роботи та віртуальної взаємодії.

Загалом більшість науковців роблять спільний висновок про те, що лояльні працівники не прагнуть шукати додаткову роботу, водночас готові інвестувати більше зусиль у досягнення цілей компанії, що сприяє зниженню рівня плинності кадрів [6; 12]. Лояльність працівників позитивно корелюється з такими показниками як продуктивність, якість обслуговування та репутація компанії на ринку [11].

Сучасні виклики в підтримці лояльності пов'язані також з безпекою праці та підтриманням здоров'я персоналу. У сучасних дослідженнях зазначено, що дистанційна зайнятість як поширена форма роботи змінила підходи до підтримки лояльності.

Метою дослідження є розробка рекомендацій щодо підвищення лояльності персоналу організацій, що ґрунтуються на ідентифікації ключових факторів впливу на лояльну поведінку персоналу та результати бізнесу, а такою успішному досвіді оцінювання лояльності персоналу за методом eNPS.

Для проведення дослідження використано методи аналіз публікацій, присвячених досвіду компаній з використанням методу eNPS; аналіз рейтингу найкращих компаній за фактором лояльності в контексті бренду роботодавця.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасний бізнес вимагає постійного розвитку та адаптації працівників до нових умов і зрозуміти, що саме мотивує їх залишатися в компанії. Аналіз публікацій [3-5; 6-8; 11] показав, що лояльна поведінка працівників є цінним активом для будь-якої компанії, адже лояльний працівник:

1) є більш продуктивним – завдяки вмотивованості,

ініціативності і готовності докладати додаткових зусиль для досягнення цілей компанії;

2) менш схильний до звільнення з організації – завдяки відчуттю обов'язку та відданості справі, оскільки низька плінність кадрів дозволяє керівника заощадити на пошуку та навчанні нових працівників;

3) прагне професійно зростати і будувати кар'єру;

4) підтримує цінності і розвиває корпоративну культуру компанії, що є етичними, вміє працювати в команді;

5) позитивно відгукується про компанію серед друзів і знайомих, що потенційно привертає увагу нових клієнтів та формує позитивний імідж роботодавця.

Отже, лояльність персоналу доцільно розглядати як бажання працівників дотримуватися правил та стандартів організації, засноване на їх позитивному ставленні, фізичній та емоційній прихильності (рис.1).

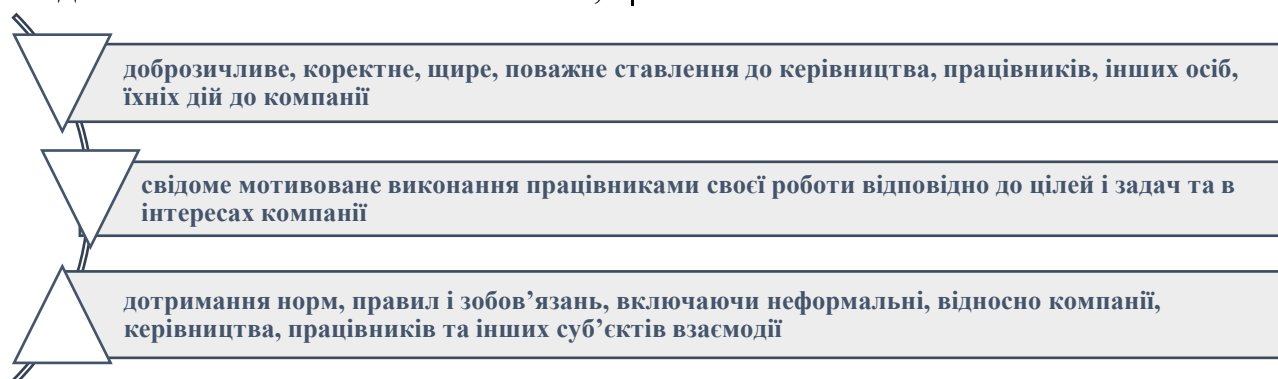


Рис. 1. Тракткування поняття «лояльність персоналу»

Джерело: складено за [1-3].

Лояльність співробітника – це емоційний зв'язок працівника з компанією, що проявляється у відданості, задоволеності роботою та бажанні залишатися в організації.

Н. Бочарова та І. Федотова запропонували типи лояльності персоналу, що визначаються на основі характеристик індикаторів його поведінки, розглядати у вигляді

дев'ятисекційної матриці [9, с.55-57]. У своїй концепції автори здійснили спробу адаптувати маркетинговий підхід до розгляду лояльності працівників як внутрішніх споживачів. Проте він має більш описовий характер, тому при оцінці лояльності персоналу потребує удосконалення, що базується на врахуванні найбільш значимих

потреб працівників, умовами праці на підприємстві та цінностей бізнесу. З огляду на це авторами запропоновано розглядати матрицю лояльності з адаптацією її типів через характеристику конкретних значень за допомогою оціночної шкали, що враховує фактори мотивації і залученості для різних категорій працівників (рис.2).

НИЗЬКИЙ РІВЕНЬ ЗНАЧИМОСТІ ВИСОКИЙ РІВЕНЬ ЗАДОВОЛЕНOSTІ					ВИСОКИЙ РІВЕНЬ ЗНАЧИМОСТІ ВИСОКИЙ РІВЕНЬ ЗАДОВОЛЕНOSTІ					Шкала значимості факторів, що формують лояльність (від 1 до 10)
«ЗОНА ПЕРЕПЛАТИ»					«ЗОНА ЛОЯЛЬНОСТІ»					
НИЗЬКИЙ РІВЕНЬ ЗНАЧИМОСТІ НИЗЬКИЙ РІВЕНЬ ЗАДОВОЛЕНOSTІ					ВИСОКИЙ РІВЕНЬ ЗНАЧИМОСТІ НИЗЬКИЙ РІВЕНЬ ЗАДОВОЛЕНOSTІ					
«ЗОНА БАЙДУЖOSTІ»					«ЗОНА ДИСКOMФОРТУ»					
Шкала задоволеності фактором (потреби працівника)										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

Рис. 2. Адаптивна матриця лояльності

Джерело: адаптовано авторами за [4; 8].

Пов'язуючи оцінку лояльності персоналу із значимістю потреб і бажань працівника, адаптована авторами матриця лояльності може враховувати такі фактори задоволеності персоналу: конкурентна заробітна плата, можливості для професійного зростання і розвитку працівників, комфортні умови праці, дружня атмосфера в команді, соціальний статус, визнання заслуг, автономія прийняття рішень, сильна корпоративний бренд, довіра до керівництва, відкритість у комунікації та підтримка з боку керівника тощо [6].

Якщо співробітники не відчують емоційного зв'язку з компанією, не віддані роботі та не готові захищати її інтереси, це може призвести до низки негативних

наслідків. До короткострокових наслідків можна віднести зниження продуктивності через відкладені завдання, допущені помилки, збільшення плинності кадрів та збільшення витрат, погіршення якості роботи та командного духу, поширення негативної інформації про компанію серед клієнтів, партнерів та працівників [5]. До довгострокових наслідків втрати співробітниками лояльності варто віднести погіршення репутації компанії, уповільнення розвитку та втрату конкурентних переваг [5; 11].

У практиці багатьох компаній українського та міжнародного бізнесу eNPS став незамінним інструментом оцінки лояльності. Інтерпретація його результатів зводиться до таких критеріїв та оцінок [7]:

– промоутери (9-10 балів) – найбільш лояльніші працівники компанії, які є справжніми амбасадорами, вони активно рекомендують компанію іншим і допомагають у пошуку нових талантів;

– пасивні (7-8 балів) – це задоволені роботою працівники, але вони не є активними промоутерами, оскільки можуть змінити свою думку під впливом зовнішніх факторів;

– критики (0-6 балів) – це група працівників, які незадоволені роботою і можуть негативно впливати на репутацію компанії.

Значення eNPS розраховується як різниця між частками промоутерів і критиків, отриманих за результатами опитування [7; 8]. Для українського бізнесу цей індекс використовується для підвищення лояльності працівників та покращення результатів бізнесу.

Наймасштабнішим під час російсько-української війни вважається проєкт з визначення найкращих роботодавців країни у

2024 році компанії Forbes Ukraine спільно з онлайн-платформою з пошуку роботи Robota.ua [15]. За його результатами було опрацьовано 41875 анкет від працівників понад 200 компаній, що на 50% більше, ніж у 2023 році. За репрезентативністю проєкт Forbes і Robota.ua перевершив державні обстеження, на яких будується офіційна статистика ринку праці (до 16 000 респондентів на місяць). За результатами дослідження було зроблено головний висновок – працівники 50 найкращих компаній стали значно лояльнішими до своїх роботодавців, а середній індекс лояльності (NPS) за рік збільшився на 10% відсоткових пунктів – до 78% [15].

Автори публікацій відзначають, що лояльність є важливим показником стабільності кадрового складу та показником довіри працівників до свого роботодавця [3-5]. Наприклад, аналіз досвіду оцінки лояльності приватного міжнародного банку – ПУМБ дозволив зробити такі висновки (рис.3).

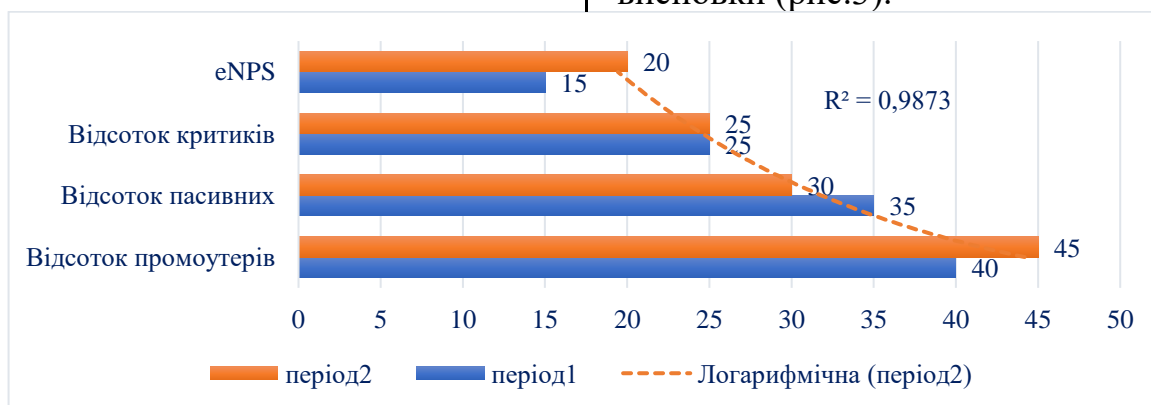


Рис. 3. Результати розрахунку eNPS в банку «ПУМБ»

Джерело: побудовано авторами на основі [19]

Банк «ПУМБ» проводить щорічне опитування eNPS за шкалою від 0 до 10 балів, пропонуючи питання «наскільки велика ймовірність, що ви порекомендуєте

нашу компанію як місце для працевлаштування своїм друзям, колегам?»), що підтверджує вплив вище зазначених факторів [18]. Зроблено висновок, що у банку

високий рівень участі працівників у багатьох процесах (89%), що свідчить про довіру до компанії та бажання впливати на зміни. Значна кількість анкет (12 тис.) та відкритих коментарів (8800) надає безпрецедентну можливість для детального аналізу: спостерігається зростання частки промоутерів на 5% та збільшення частки критиків, пов'язане з проблемами в оплаті праці. Проте високий параметр лінії логарифмічного тренду свідчить про подальше зростання показника лояльності та кількості позитивних відгуків про гнучкий графік роботи. Можна висунути припущення про продовження роботи над покращенням комунікації між керівництвом і підлеглими.

Реалізація банком «ПУМБ» проекту «eNPS: покращуємо досвід працівників разом», розробленого спільно з Департаментом по роботі з персоналом, дозволила отримати та проаналізувати такі результати [19]: показник eNPS в ПУМБ збільшився на 12% (28-40), що вказує на значне підвищення задоволеності працівників, їх готовність рекомендувати компанію як роботодавця; індекс задоволеності працівників роботодавцем зріс на 0,6 пункти (0,91-0,97), показники залученості, задоволеності, лояльності зросли кожен на 5%, а плинність кадрів зменшилась на 5%. Така динаміка свідчить про загальне покращення ситуації в компанії [19].

Ще один вагомий результат – перевиконання річного прибутку на 21% внаслідок покращення фінансових результатів діяльності банку отримано завдяки підвищенню якості обслуговування

клієнтів, зростанню продажу та інших позитивних ефектів як наслідок підвищення лояльності персоналу.

Згідно із дослідженнями Harvard Business Review, наймання персоналу в компанію з поганою репутацією коштуватиме їй щонайменше на 10% більше. З іншого боку, 40% пасивних кандидатів погодились б на нову посаду без підвищення зарплати, якби у компанії був сильний бренд роботодавця. Майже 50% працівників не планують працювати у компанії з поганою репутацією, навіть якщо їм буде значно збільшено винагороду [14]. Компанії з меншим публічним визнанням володіють значно меншим фондом талантів та часто змушені компенсувати його вищою заробітною платою працівникам порівняно з конкурентами [1,6].

За даними LinkedIn Employer Branding, компанії з успішним брендом роботодавця зазнають 50% зниження заробітної плати за наймом, у 1-2 рази швидше набирають персонал і на 50% більш кваліфікованих кандидатів. Компанія стає магнітом для талантів, і новий співробітник буде пишатися тим, що є частиною компанії. За даними LinkedIn, 75% кандидатів вивчають репутацію компанії, перш ніж подати заявку на вакансію [6].

Умови діяльності компаній на європейському ринку відрізняються від українських реалій. Оцінка eNPS працівників компаній з урахуванням впроваджених заходів підвищує лояльність персоналу щорічно на 1-6%, що відчутно позначається на економічних результатах (табл.1).

Йдеться про зростання прибутку на одного співробітника та доходу підприємства до 5% [17-19], що свідчить про підвищення ефективності роботи кожного працівника. Як правило, лояльні працівники більш залучені до

роботи, більш продуктивні та менш схильні до помилок. Працівники, які поділяють цінності корпоративної культури, відчувають себе частиною організації, що підвищує їхню прихильність і лояльність до бренду [6; 11].

Таблиця 1

Заходи з підвищення лояльності персоналу найкращих ІТ-компаній

Назва компанії	Сфера діяльності	Кількість працівників	Основні заходи з підвищення лояльності
Genesis	Екосистема компанії та інвестиційний фонд	1501	Гнучка система оплати праці, можливість реалізації власних ідей, медична страховка, компенсація обідів, спорту, навчання, самостійний вибір проєктів.
Intellias	Повний цикл розробки ІТ-продуктів	1700	Гнучка система оплати, бюджет на професійні курси, медична страховка, корпоративний лікар, дитячі кімнати, салони краси.
Digis	Аутсорсинг ІТ-послуг	135	Перманентний перегляд зарплат, премії, бонуси за залучення фахівців, оплата навчання, віддалений режим роботи з офісними зустрічами.
Squad	Розробка систем безпеки для «розумного» дому	1300	Регулярний перегляд зарплат, програма преміювання, корпоративна школа лідерства, курси англійської, музичний, шаховий, фінансовий клуби, кімнати матері і дитини, медична страховка.
Techmagic	Розробка на javascript	160	Моніторинг і перегляд зарплат, бонус за залучення нових працівників, компенсація навчання, спорту, медичної страховки, програма менторства, корпоративні обіди.
Belkins	Залучення клієнтів	110	Відсоток від виторгу, оплата уроків англійської, тренінги, корпоративна бібліотека, pet-friendly офіс.
Grammarly	Онлайн-сервіс з корекції текстів	250+	Регулярний перегляд зарплат, компенсація витрат на спорт, няню, корпоративні уроки англійської, лекції з психологом, медстраховка.
Appflame	Розробка власних продуктів	200	Безкоштовні обіди, оплата курсів англійської, навчання, спортивних змагань, кімната для сну, корпоративні поїздки.
Eleks	Розробка технологій для обробки даних	1600	Регулярний перегляд зарплати, корпоративний університет, оплата спорту, розширена медстраховка, гнучкий графік, віддалена робота.

Джерело: узагальнено за [17; 18]

Щоб підвищити лояльність працівників, керівника важливо впроваджувати наступні заходи:

- 1) проводити регулярні опитування (відкриті чи анонімні) щодо задоволення роботою працівників за допомогою анкет (наприклад, анкета для найкращого працівника) [13];
- 2) розробляти індивідуальні плани розвитку, наприклад, безкоштовне навчання у поточній чи новій галузі, адже це дає співробітнику

можливість зрозуміти важливу річ – у неї інвестують;

- 3) створювати довірливу атмосферу, наприклад, співробітник має персональний контакт керівника на випадок виникнення форс-мажорних ситуацій [13];

- 4) визнавати успіхи працівників і виражати їм свою вдячність;

- 5) впроваджувати сильну корпоративну культуру, що буде об'єднувати всіх працівників [7-10];

б) забезпечити співробітникам можливість балансувати між роботою та особистим життям, наприклад, за допомогою гнучкого графіка[8].

На стабільність показника лояльності суттєво впливають стратегії адаптації, комунікаційної підтримки внутрішнього бренду роботодавця, підтримки ментального та /або емоційного здоров'я працівників.

До найбільш популярних стратегій можна віднести:

- 1) наймання працівників, які поділяють та відповідають цінностям компанії, адже це значно зменшить % звільнень;
- 2) нова реальність – гібридні робочі місця з гнучким графіком, можливістю працювати віддалено;
- 3) винагорода не лише за досягнення, але й за витрачені зусилля (наприклад компанія Next Jump виділяє та заохочує працівників, відштовхуючись від того, наскільки вони допомогли своїм колегам [2]);
- 4) кар'єрний тайм-аут – тривала відпустка, яка може тривати до року і більше, що підійде для тих працівників, хто «вигорів» [7];
- 5) творчі способи винагороди, преміювання працівників: премії у криптовалюті, віртуальні нагороди – підписки на Spotify або ж Netflix [6,9].

Доцільно розглянути можливості компаній щодо впровадження програм ментального здоров'я, що плануються у комплексній програмі благополуччя (табл.2).

В сучасній практиці бізнесу програми ментального здоров'я відіграють ключову роль у підвищенні лояльності персоналу, особливо в умовах високих навантажень і швидких темпів роботи, закладають цінності підтримки, взаємоповаги і турботи про працівників. Нині працівники часто працюють в умовах високого навантаження при виконанні плану продажів, овертаймів і дедлайнів завдань. Впровадження програми ментального здоров'я демонструє працівникам, що компанія турбується про їхнє здоров'я і благополуччя, що має значний вплив на їхню мотивацію, продуктивність і прихильність до роботодавця [7,14]. Комплексні програми, що передбачають підтримку здоров'я, безпосередньо впливатимуть на задоволеність та робочий настрій персоналу [14; 17].

Програми, орієнтовані на ментальне здоров'я, стають особливо важливими у складні періоди економічних криз чи соціальних потрясінь. Якщо компанія інвестує у психічне здоров'я працівників, то вони почуваються цінними і захищеними, що підвищує їхню мотивацію працювати більш ефективно. Забезпечення підтримки безпеки та здоров'я персоналу в складні кризові моменти життя та діяльності свідчить про те, що компанія піклується про людей та їх сімей, що зусилля працівника оцінюються та підтримуються. Це сприяє посиленню довіри до роботодавця та підвищенню індексу лояльності.

Результати впливу на лояльність персоналу програм ментального здоров'я

Цілі в програмі	Можливі заходи	Результат впливу на лояльність
Зменшити рівень стресу, емоційного чи професійного вигорання	Програма ментального здоров'я, що містить тренінги зі стрес-менеджменту та практики релаксації. Запрошення практичного психолога або компенсація консультацій. Облаштування кімнати релаксації, створення зеленого офісу	Призводить до зниження частоти вигорання і підвищення задоволення роботою, що безпосередньо впливає на лояльність. Зниження стресу працівників у прифронтових зонах
Підвищити продуктивність праці персоналу	Включення тематичних вебінарів та тренінгів з розвитку емоційного інтелекту, що дозволить співробітникам краще взаємодіяти між собою та з клієнтами.	Працівники отримують матеріальні і нематеріальні компенсації, що підвищує лояльність, зворотний зв'язок.
Поліпшити взаємодію та комунікації	Оптимізації бізнес-процесів за рахунок удосконалення структури та регламентації робіт, забезпечення гнучкого графіка роботи, скорочення робочого тижня при збереженні зарплати працівникам	Створення позитивної атмосфери та довіри з метою відчуття причетності, командного духу, зменшення показників плинності.
Знизити плинність кадрів	Співробітники, які отримують підтримку ментального здоров'я, рідше шукають роботу в інших компаніях	Утримання талантів, зниження загальних витрат на відбір та адаптацію нових працівників.
Забезпечити безпеку працівників	Виділення бюджету на забезпечення продуктів та ліків для персоналу в окупаційних регіонах працівників; контактування з волонтерськими центрами	Збереження оптимізму учасників команди та їх сімей, усвідомлення патріотичних цінностей щодо перемоги на всіх «фронтах»

Джерело: складено авторами з урахуванням [12; 14, 15]

Висновки. Отже, доцільно зробити висновок, що лояльність працівників – це результат довготривалої роботи підприємства як бренду роботодавця. Саме тому важливо регулярно оцінювати ефективність вжитих заходів та вносити необхідні корективи у підвищенні рівня лояльності працівників.

Нині в умовах воєнного стану очевидно, що високий рівень лояльності забезпечується продуманими програмами професійної адаптації та навчання, можливостями статусного розвитку в компанії та комплексними заходами благополуччя. Сформовані пропозиції щодо формування лояльності працівників з огляду на

систематичну підтримку керівництва компаній власних програм залученості, розвитку бренду роботодавця, сприятиме підвищенню індексів eNPS та задоволеності персоналу різними аспектами праці. Впровадження заходів з підтримки ментального здоров'я персоналу безпосередньо підвищує індекс лояльності працівників завдяки підтримці їх емоційного комфорту та створенні культури, орієнтованої на підтримку здоров'я. У довгостроковому періоді і це сприятиме зниженню плинності кадрів, підвищенню продуктивності праці, зростанню загального задоволення роботою і більш високих результатів бізнесу.

References

Burgess W. A Bad Reputation Costs a Company at Least 10% More Per Hire. URL: <https://hbr.org/2016/03/a-bad-reputation-costs-company-at-least-10-more-per-hire>

- Tsybukh B. Loialnist spivrobitnyka: shcho tse take ta yak yii pidvyshchyty. URL: <https://hurma.work/blog/loyalnist-spivrobitnyka-shho-cze-take-ta-yak-yiyi-pidvyshchyty/> [in Ukrainian].
- Watson, M., Kuofie M., Dool, R. (2021) Relationship between Spiritually Intelligent Leadership and Employee Engagement. *Journal of Marketing and Management*. Vol. 9(2), 1–24.
- Mowday, R.T., Steers, R.M., Porter, L.W. (1979) The measurement of organizational commitment and professional commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224–247.
- Mykolaichuk, I., Zhukovska V., Bieliaieva N., Soloviova, A. (2024). Modeliuvannia HR-protseviv v realizatsii kadrovoi polityky pidprijemstva [Modeling of HR-processes in the implementation of the personnel management policy of the enterprise]. *Industry Management*, 3. 193–199. doi: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(28\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(28)) [in Ukrainian].
- Employer Branding: A Strategic Advantage Recruitment Innovation. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/employer-branding-strategic-advantage-welinktalent-com/>
- Klokova, O.V., Hur'ianova, L.S. Metody pidvyshchennia loialnosti personalu v korporatyvnykh strukturakh. URL: <https://cdn.hneu.edu.ua/rozvitok19/thesis05-14.html> [in Ukrainian].
- Rak, N.Ye. (2015) Otsinka loialnosti personalu yak vazhlyvyi aspekt upravlinnia personalom v umovakh yevrointehratsii [Evaluation of personnel loyalty as an important aspect of personnel management in the conditions of European integration]. *Visnyk Universytetu bankivskoi spravy – Bulletin of the University of Banking*, 1, 151–157. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VUbsNbU_2015_1_26. [in Ukrainian].
- Bocharova, N.A., Fedotova, I.V. (2013) Osnovni typy loialnosti personalu pidprijemstva. *Ekonomika transportnoho kompleksu – Economy of the transport complex*, issue 22, 40-51 [in Ukrainian].
- Fedotova, I. V. (2014) Otsiniuvannia rivnia loialnosti personalu pidprijemstva. *Ekonomika transportnoho kompleksu – Economy of the transport complex*, issue 23, 23-36 [in Ukrainian].
- Zavidna, L., Mykolaichuk, I. (2023) Konceptija formuvannja ta rozvytku brendu robotodavcja v Ukraini pid chas vijny [The concept of forming and developing an employer brand in Ukraine during the war]. *Galician economic journal – Galician Economic Herald*, vol. 85, 6, 155-166 [in Ukrainian].
- Zhukovska, V.M., Diachuk, A.M. (2022) Komunikatsiina aktyvnist HR menedzheriv kompanii pid chas viiny v Ukraini. [Communication activity of HR managers of companies during the war in Ukraine] *Sotsioekonomika ta menedzhment: stan, tendentsii, upravlinski rishennia : proceedings of the Scientific and Practical Conference*. Kyiv: KNEU, issue 1. 84–87. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/415bdf0-c7dc-4942-9f9f-362fdb7753ba/content> [in Ukrainian].
- Chervinska, O. «Ask me if you want»: korysni opytuvalnyky dlia HR ta kerivnykiv komand. URL: <https://itexpert.work/uk/ask-me-if-you-want-korysni-opytuvalnyky-dlya-hr-ta-kerivnykiv-komand/> [in Ukrainian].
- Zhukovska, V.M. (2022) Bezpeka pratsi ta zdorov'ia personalu v umovakh viiny: rozrobka HR proiektu. [Occupational safety and health of personnel in conditions of war: development of the HR project.] *BIZNESINFORM – BUSINESSINFORM*, 10. 108-113. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-10-108-113> [in Ukrainian].
- Top-50 naikrashchykh robotodavtsiv. URL: <https://landlord.ua/news/top-50-najkrashhyh-robotodavcziv-ukrayiny-u-2024-roczj>. [in Ukrainian].
- Motyvatsiini prohramy dlia zberezhenia loialnosti pratsivnykiv pidprijemstva. URL: <https://kadrovik.isu.net.ua/news/515361-14-diyevykh-stratehiy-dlya-utrymannya-spivrobitnykiv-u-2021-rotsi> [in Ukrainian].

Bieliaieva, N., Tymoshenko, M., Nalyvaiko, N., Khmurova, V., Sychova, N. (2024) The Use of Artificial Intelligence in Human Resources Processes as Part of Sustainable Development: Political and Organizational Aspects. Revista de la Universidad del Zulia. Vol.15, 42, 578-590.

15 naikrashchykh IT-robotodavtsiv Ukrainy. URL: <https://www.work.ua/articles/career/2684/> [in Ukrainian].

PUMB – peremozhets Premii HR-brend 2020. URL: <https://career.pumb.ua/news/2-pumb---peremozhets-premii-hr-brend-2020> [in Ukrainian].