



УДК 331.101.36

УПРАВЛІННЯ ЗАЛУЧЕНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ: КОНЦЕПЦІЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ

Людмила Щетініна; Світлана Рудакова; Наталія Данилевич;
Зоя Полиця

ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана», Київ, Україна

Резюме. Проаналізовано відмінності терміна «залученість» від термінів «задоволеність» та «лояльність». Зроблено висновок, що залученість – це емоційний та інтелектуальний стан, що мотивує, стимулює й надихає працівників виконувати свою роботу якнайкраще та передбачає тривалу концентрацію під час вирішення робочих завдань, незалежно від віку працівників, їх статі та умов роботи в компанії. Залученість, можна назвати найважливішим критерієм успішності сучасних підприємств та найкращим методом для керівництва й управління персоналом. Саме це спонукає працівника продуктивно працювати, докладати все більше і більше зусиль до виконання своїх обов'язків, постійно розвиватися, професійно зростати та спільно з керівництвом йти до виконання стратегічних цілей компанії. Задоволеність визначається як відповідність певних вимог та очікувань до реального становища. Саме таким чином працівник може зрозуміти чи задоволений він своєю посадою, заробітною платою та взагалі своїм становищем у суспільстві, чи ні. Визначено, що лояльність – це рівень прихильності до компанії, здатність усвідомити та прийняти всі особливості та проблеми компанії, і водночас продовжувати докладати зусилля для її процвітання. Отже, визначивши різницю між поняттями «залученість», «задоволеність» та «лояльність», проакцентовано, що саме залученість є найкращим методом для керівництва та управління персоналом. Проаналізовано дослідження провідних світових компаній щодо залученості персоналу й визначено, що суттєво підвищити рівень залученості персоналу можна за допомогою впровадження аудиту атестаційних систем, методів оцінювання персоналу. Визначено, що у компаніях з високим рівнем залученості співробітників персонал має кращі кар'єрні результати. За допомогою оцінювання залученості можна спрогнозувати плинність кадрів, ставлення працівників до організації, стабільність персоналу, виявити сильні та слабкі сторони кадрової політики й культури. Розвиток рівня залученості персоналу позитивно відображається на рівні його конкурентоспроможності, оскільки останній проявляється у наявності бажання й можливостей професійно розвиватись і зростати разом із компанією в атмосфері творчої взаємодії та поваги. Це дає можливість коригування стратегічних завдань, адже ефективно управління персоналом впливає на управління організацією в цілому.

Ключові слова: залученість, задоволеність, лояльність, оцінювання, персонал.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.01.151

Отримано 04.03.2022

UDC 331.101.36

PERSONNEL EMPLOYMENT MANAGEMENT: CONCEPT AND EVALUATION

Lyudmila Shchetinina; Svetlana Rudakova; Nataliia Danylevych;
Zoia Polytsia

*SHEI «Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman»,
Kyiv, Ukraine*

Summary. The differences between the term «involvement» and the terms «satisfaction» and «loyalty» are analyzed. It is concluded that involvement is an emotional and intellectual state that motivates, stimulates and

inspires employees to do their best and provides long-term concentration in solving work tasks, regardless of age, gender and working conditions in the company. Involvement can be called the most important criterion of the modern enterprises success and the best method for leadership and personnel management. This is what motivates the employee to work effectively, make more and more efforts to execute their responsibilities, constantly develop, grow professionally and together with managerial authorities to achieve the company's strategic goals. Satisfaction is defined as the compliance of certain requirements and expectations with the real situation. In this way, the employee can understand whether he is satisfied with his position, salary and in general with his position in society or not. It is determined that loyalty is the level of commitment to the company, the ability to understand and accept all the features and problems of the company, and at the same time to continue to make efforts for its prosperity. Thus, defining the difference between the concepts of «involvement», «satisfaction» and «loyalty», it is emphasized that involvement is the best method for leadership and personnel management. The investigations of the world's leading companies concerning staff involvement is analyzed and it is determined that it is possible to increase the level of staff involvement significantly by the introduction of audit of certification systems, methods of personnel evaluation. It is determined that in companies with the high level of employees involvement, the personnel have the best career results. Due to involvement evaluation it is possible to predict staff turnover, employees' attitude toward the organization, staff stability, to identify strong and weak factors of personnel policy and culture. The development of the level of staff involvement positively impacts the level of its competitiveness, as the latter is manifested in the presence of desire and opportunities to develop professionally and grow together with the company in an atmosphere of creative interaction and respect. The development staff involvement level is positively reflected in the level of its competitiveness, as the latter is manifested in the presence of desire and opportunities to develop professionally and grow with the company in the atmosphere of creative interaction and respect. This makes it possible to adjust strategic objectives because effective personnel management affects the management of the organization as a whole.

Key words: *engagement, satisfaction, loyalty, assessment, staff.*

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.01.151

Received 04.03.2022

Постановка проблеми. У сучасному швидкоплинному світі ми можемо спостерігати глобальні та локальні кардинальні зміни, що відбуваються в усіх сферах життєдіяльності людей. Вони зумовлені стрімким технологічним прогресом, демографічними змінами та загальною геополітичною нестабільністю. На сучасному етапі розвитку суспільства та економіки також спостерігається зміна цінностей та переосмислення пріоритетів у сфері управління. Основним ресурсом для життя та розвитку компанії виступають люди, персонал компанії, що розглядається як найбільше багатство, найголовніший капітал – людський. Задоволеність працівників сприяє вдосконаленню виробничих та сервісних процесів, підвищенню якості товарів і послуг та сприяє залученості в спільний трудовий процес.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Визначення терміна «залученість» наразі не має чіткої та однозначної думки науковців, проте усі дослідники наголошують на важливості цього терміна в сучасному світі. Залученості персоналу досліджують такі науковці, як У. Кан та Ф. Френк, Д. Петраченко, В. Коновалова, Г. Бей, Н. Лисиця та Н. Войтович, Л. Щетініна, К. Коулсон Томас, М. Ватсон, М. Куофі та Р. Дул, Т. М. Ніколич, Н. Періч та М. Нечак, С. Ніранжан та М. Томас та ін.

Мета дослідження – є аналіз управління залученістю персоналу, впровадження концепції практичного застосування, а також формулювання рекомендацій щодо оцінювання залученості персоналу.

Виклад основного матеріалу. Грамотно підібраний трудовий колектив – це перш за все команда однодумців і партнерів, які здатні усвідомлювати, реалізовувати та вирішувати завдання, що постають перед компанією. На думку А. В. Кірілова, він є найважливішою умовою виживання фірми в конкурентних умовах і її подальшого успіху [5]. Саме тому керівництво компаній намагається створювати всі необхідні умови для того, щоб максимально підтримувати своїх співробітників. Більшість керівників розуміють важливість кадрової політики, адже при правильному управлінні персоналом компанія стає набагато конкурентнішою на ринку. Тому величезну роль відіграє саме

заохочення та мотивація праці працівників. Як правило, ці критерії можна оцінити через рівень задоволення працею на певному підприємстві та компанією загалом. Термін «задоволення» працею можна трактувати як відповідність вимог працівника, які він ставить до умов праці, заробітної плати, змісту та характеру праці, колективу на підприємстві, порівнюючи їх з реальною ситуацією на ринку праці та станом компанії, в якій працює [3]. Вважається, що задоволені люди працюють та виконують свої обов'язки набагато краще, з більшим бажанням ідуть на роботу. А всі ці критерії вкрай необхідні для роботодавця та компанії загалом, адже саме задоволені люди проявляють свою креативність та працездатність на максимум, прагнуть працювати на благо компанії та залишатись у ній якнайдовше, прагнуть до безперервного самовдосконалення та саморозвитку. Задоволений персонал має високу мотивацію до праці, адже мотивування працівників полягає в спонуканні їх до ефективної, продуктивної та сумлінної праці за досягнення цілей та ідей підприємства. Мотивація, як правило, полягає у визначенні потреб персоналу, розробленні системи лояльності до співробітників та винагород за виконувану роботу, використанні різних форм оплати праці та застосуванні стимулів до ефективної взаємодії. Найвищим рівнем мотивації праці сучасні дослідники називають залученість персоналу та вважають найважливішим показником успішної діяльності підприємства [4].

Адже сьогодні найголовнішим завданням керівника є безпосередня взаємодія зі своїми підлеглими, здатність почути їх потреби, правильно оцінити можливості, розподілити завдання, надати необхідну підтримку й допомогу та максимально залучити персонал до роботи на підприємстві.

На думку В. Коновалова, залученість, як показник взаємовідносин «організація-працівник», за яких працівник готовий до виконання дій, які можуть виходити за рамки свого функціонала, докладати додаткових зусиль, рекомендувати свою компанію як надійного роботодавця, а також працювати в компанії якомога довше [6]. Разом з цим Л. В. Щетініна визначає залученість працівників як певну оцінку взаємовідносин «співробітник – компанія», що показує, чи готовий співробітник докласти більше зусиль, вийти за рамки своїх функціональних обов'язків, працювати в компанії якомога довше та рекомендувати свою компанію як надійного, гарного та відповідального роботодавця [7].

Залучений співробітник – це такий, який відчуває емоційну приналежність до компанії, чуває себе частиною єдиного механізму, який працює задля досягнення спільної мети. Проте Н. Лисиця та Н. Войтович вважають, що залученість – це емоційний та інтелектуальний стан, характерний для працівника, що мотивує виконувати свою роботу якнайкраще та передбачає тривалу концентрацію на вирішенні завдань, що приносять додатковий ефект для організації [5]. З іншого боку, такі видатні науковці як У. Кан та Ф. Френк підкреслюють, що залученість не може бути постійним станом, вона формується в процесі засвоєння співробітниками своїх робочих ролей, через фізичну (застосування трудової енергії), інтелектуальну (формування уявлення про організацію) та емоційну (ступінь свого позитивного або негативного ставлення до організації) реакції [5]. Також Бей Г. В. узагальнює, що теорія залученості полягає в тому, що «головним завданням лідера організації стає створення такої атмосфери на підприємстві, за якої співробітники могли б демонструвати максимальну продуктивність, були б на своїх робочих місцях не тільки тому, що зобов'язані, але й за власним бажанням» [1].

Виходячи з вищевикладених визначень, можна зробити висновок, що залученість – це емоційний та інтелектуальний стан, що мотивує, стимулює й надихає працівників виконувати свою роботу якнайкраще та передбачає тривалу концентрацію під час вирішення робочих завдань незалежно від віку працівників, їх статі та умов

роботи в компанії. Залученість можна назвати найважливішим критерієм успішності сучасних підприємств та найкращим методом для керівництва й управління персоналом.

Адже залучений працівник відчуває власний внесок у розвиток та досягнення цілей компанії, всю емоційну прихильність та приналежність до своєї компанії, усвідомлює, що є частиною єдиного механізму, який працює задля досягнення спільної мети. Саме це спонукає працівника продуктивно працювати, докладати все більше і більше зусиль до виконання своїх обов'язків, постійно розвиватися, професійно зростати та спільно з керівництвом іти до виконання стратегічних цілей компанії.

Водночас також постає питання відмінності терміна «залученість» від термінів «задоволеність» та «лояльність». Ці терміни часто поєднують між собою та сприймають як спільні поняття. Проте це не зовсім так. Л. В. Щетініна визначає, що задоволеність працею – це оцінювання співпадіння вимог працівника, які він ставить до свого трудового життя (умов праці, оплати праці, характеру та змісту праці) з реальною ситуацією в організації (можливістю їх задовольнити) [7]. Повністю згодні з цим визначенням, адже, також вважаємо, що задоволеність визначається як відповідність певних вимог та очікувань до реального становища. Саме таким чином працівник може зрозуміти, чи задоволений він своєю посадою, заробітною платою й взагалі своїм становищем у суспільстві, чи ні.

Але ж що означає тоді термін «лояльність»? Термін «лояльність» не має чіткого визначення, тому багато науковців трактують його по-різному. А. Ю. Трофімов дослідив різні погляди науковців і погодився з К. Е. Оксінною, що лояльність – це ступінь прийняття працівником цілей і цінностей організації, яка виявляється у діях і поведінці, що сприяють, суперечать або є нейтральними відносно діяльності організації. З іншого боку, К. В. Харський визначає лояльність як здатність і готовність змиритися з одними вимогами й глибоко прийняти інші, це усвідомлене прийняття правил і відповідна вимогливість до інших [10].

Проте особисто більш згодні з концепцією емоційної лояльності за визначеннями М. І. Магура та Л. Портера. М. І. Магура вважає, що лояльність – це емоційна прихильність до організації, бажання залишатися її членом. Водночас Л. Портер вважає, що лояльність – це готовність працівника докладати великих зусиль в інтересах організації, велике бажання залишатися у цій компанії, прийняття основних її цілей і цінностей [10]. У цих визначеннях окреслюється позитивна частина терміна «лояльність», адже особисто вважаємо, що лояльність – це рівень прихильності до компанії, здатність усвідомити та прийняти всі особливості й проблеми компанії і водночас продовжувати докладати зусилля для її процвітання. Лояльність – це безмежне бажання працювати у певній компанії, розділяти її цінності, цілі та пріоритети, загальну прихильність до компанії. Отже, визначивши різницю між поняттями «залученість», «задоволеність» та «лояльність» хочеться відзначити, що саме залученість є найкращим методом для керівництва та управління персоналом.

Адже залучення персоналу відбувається через систему мотивації за допомогою реалізації внутрішніх стимулів працівників, найголовнішим серед яких вважається розширення прав та обов'язків. Таким чином персонал отримує можливість брати участь у прийнятті управлінських рішень на підприємстві, тим самим впливати на діяльність компанії. Саме така участь співробітників у житті компанії підвищує продуктивність, прихильність та зацікавленість працюючих, адже працівники починають відчувати відповідальність за результати власної праці через відчуття безмежної довіри з боку керівництва. Залучений персонал завжди зацікавлений у діяльності організації, прагне підвищувати свій професійний рівень, ініціативний та завжди готовий прийти на допомогу компанії.

Необхідність управління залученістю персоналу підтверджують і численні дослідження у цій сфері. Згідно з останнім дослідженням компанії «Gallup» «State of the Global Workplace» («Стан глобального робочого середовища») майже 85% співробітників демонструють дуже низьку залученість (67%) або взагалі активно виявляють її відсутність (18%). Наслідками таких показників є величезні втрати продуктивності, що обходяться бізнесу приблизно в \$ 7 трлн. Згадані вище 67% становлять більшу частину персоналу різних компаній по всьому світу [8, 9].

Як правило, співробітники, які демонструють дуже низьку залученість або навіть її відсутність, не є поганими працівниками, проте їм байдуже за долю організації, її мету та цілі. Такі працівники працюють лише для отримання власних благ, таких, як заробітна плата, бонуси та ін., вони не докладають особливих зусиль до роботи. З цього можна зробити висновок, що більшість керівників компанії не звертають увагу на залученість своїх співробітників, що тягне за собою такі невтішні наслідки. За даними «Gallup» залученість співробітників на 70% залежить від керівництва компанії [9]. Оскільки навіть якщо в організації найкращі умови праці, сучасний офіс, нові програми розвитку, але відсутня віра керівника в конкретного працівника, то сподіватися на його професійний розвиток не варто. Тому головний акцент у покращенні стану залученості персоналу треба ставити саме на розвитку керівника та його взаємодію з підлеглими. Отже, щоб суттєво підвищити рівень залученості персоналу в найближчий час, перш за все, необхідно провести аудит атестаційних систем, методів оцінювання працівників. Цей аудит допоможе визначити, які методи сприяють залученості персоналу, а які навпаки заважають. Також необхідно, щоб HR-менеджери компанії проводили бесіди зі співробітниками з питань професійного розвитку та кар'єри, складала на кожну особу кар'єрний план та стратегію розвитку, просування у компанії. А також проаналізували прогрес та розвиток за минулих півроку або рік. Ці дії дозволять зрозуміти прагнення та потенціал співробітника й проаналізувати його можливі плани на майбутнє в компанії. Разом з цим необхідно розробити систему щодо можливості призначити співробітників на управлінські позиції або хоча б надати якісь невеликі управлінські функції. Всі ці дії зможуть значно підвищити рівень залученості персоналу. Щоб зрозуміти прогрес у цій справі, необхідно раз на рік проводити аудит та атестацію персоналу у вигляді обговорення планів на майбутнє та бачення співробітників себе у компанії. Адже згідно з «Оглядом кадрових політик і практик «Ernst & Young» – 2017» 86% компаній в Україні проводять оцінювання ефективності роботи співробітників, з них 61% роблять це раз на рік. Високий рівень залученості є результатом правильно впорядкованої системи управління результативністю, задоволеністю та мотивацією персоналу [2].

Дослідження аудиторської компанії «Ernst & Young» трендів в управлінні персоналом на 2018 рік також виділяють саме розвиток залученості персоналу як головну необхідність для побудови успішної організації. Компанія «Ernst & Young» рекомендує компаніям, які прагнуть швидко реагувати на зміни середовища та завжди залишатися на висоті, впроваджувати людиноорієнтований підхід до управління персоналом (Human to Human Approach) [2]. Це означає, що компаніям слід чітко сформулювати місію, набір унікальних ціннісних пропозицій роботодавця, передбачати та розвивати у співробітників навички майбутнього, управляти залученням і задоволеністю персоналу. Разом з цим однією з конкурентних переваг залишається корпоративна культура компанії, адже це єдиний чинник, який можна контролювати в умовах мінливого середовища та неможливо скопіювати.

Згідно з результатами огляду для перших осіб компанії (CEO Survey), проведеного «Ernst & Young», управління персоналом та залученістю (people issues) є

одним із пріоритетних бізнес-викликів для CEO [2]. Адже бізнес – це персонал, а залучений персонал – запорука успішного бізнесу. Отже, можна зробити висновок, що все починається з людей, яких об'єднують спільні інтереси, цінності та висока спільна мета, люди які готові докладати зусиль задля її досягнення. Відповідно до результатів «Загальногалузевого огляду заробітних плат та компенсацій», кадрової політики і практики, «Ernst & Young» – управління залученістю є пріоритетом кадрової політики № 1 [2]. Даний аспект зазначили як найважливіший понад 60% компаній-учасниць дослідження.

Проте на шляху до реалізації залученості персоналу може виникнути ряд труднощів, перепон та непорозумінь. Це може бути пов'язано з представленістю покоління Y на ринку праці, яке, за результатами чисельних досліджень, є найменш лояльним і готове змінювати роботодавця кожні три роки й навіть частіше. Цікаво, що особливості роботи з поколінням Y були названі серед основних причин, які ускладнюють залучення й утримання талантів. Адже дане покоління більш вимогливе до роботодавців, для них важливий рівень кваліфікації керівника, а також масштабність поставлених завдань та безпосередньо робота, яку вони виконують, пов'язана з їх цінностями та особистою місією. Незважаючи на те, що 88% респондентів в Україні відчувають різницю у ставленні до роботи кандидатів різних вікових поколінь, лише 58% компаній адаптують для них свої підходи до управління персоналом [2].

Разом з цим хочеться також виділити і компанію «Deloitte» з роботою на тему «Залученість персоналу та соціальний вплив: відображення бізнесу в суспільстві», у якій компанія досліджувала тему залученості персоналу та проводила опитування. Під час опитування вони визначили, що 76% респондентів вважають залученість важливим фактором для розвитку кадрової політики України [11].

За допомогою оцінювання залученості можна спрогнозувати плинність кадрів, ставлення працівників до організації, стабільність персоналу, виявити сильні та слабкі сторони кадрової політики та культури. Це дає можливість коригування стратегічних завдань, адже ефективне управління персоналом впливає на управління організацією в цілому.

Висновки. Визначено підходи до трактування поняття «залученість» та обґрунтовано її роль у роботі персоналу як найвищого рівня мотивації праці. Також розглянуто чинники, що впливають на рівень залученості персоналу. Разом з цим можна визначити, що компанії з високим рівнем залученості співробітників мають кращі кар'єрні результати, а саме – нижчий рівень плинності кадрів, тоді як ефективність співробітників і частка лояльних та задоволених клієнтів – вище.

Таким чином, залученість персоналу відіграє сьогодні важливу роль у роботі будь-якої компанії та напряду впливає на кінцеві результати її діяльності. Також розвиток рівня залученості персоналу позитивно відображається на рівні його конкурентоспроможності, оскільки проявляється у наявності бажання й можливостей професійно розвиватись і зростати разом із компанією в атмосфері творчої взаємодії та поваги. Однак імплементація різних методів і підходів в оцінюванні залученості та їх ефективність потребує подальшого дослідження.

Conclusions. Approaches to the interpretation of the concept «involvement» are determined and its role in the work of the staff as the highest level of work motivation is substantiated, the factors influencing the level of staff involvement are considered as well. At the same time, it can be determined that the companies with the high level of employees involvement have better career results, such as – lower level of staff turnover, while employees efficiency and the share of loyal and satisfied customers are higher.

Thus, at present the staff involvement plays an important role in the work of any company and directly affects the final results of its activities. Also, the development of the of

staff involvement level is positively reflected in the level of its competitiveness, as it is manifested in the presence of desire and opportunities to develop professionally and grow with the company in the atmosphere of creative interaction and respect. However, the implementation of different methods and approaches in the evaluation of involvement and their effectiveness require further investigations.

Список використаної літератури

1. Бей А. В. Управління розвитком персоналу як метод забезпечення високого рівня залученості працівників. *Modern Economics*. 2018. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/8-2018/UKR/bei.pdf>. (дата звернення: 10.12.2020).
2. Нові тренди у сфері управління персоналом: огляд «Ernst & Young». ЕВА. 2018. URL: <https://eba.com.ua/novitrendy-u-sferi-upravlinnya-personalom-oglyad-ey/>. (дата звернення: 10.12.2020).
3. Калько І. Р., Марценюк О. В. Залученість персоналу як один із методів формування ефективної роботи організації. 2020. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/8454>. (дата звернення: 10.12.2020).
4. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу: підручник. К.: КНЕУ. 2012. 397 с.
5. Кириллов А. В. Технологии управления персоналом и конъюнктура. *Социальная политика и социология*. 2014. № 4 (105). С. 173–184.
6. Коновалова В. Управление вовлеченностью персонала: факторы успехов и неудач. *Кадровик*. 2014. № 9. С. 74–84.
7. Щетініна Л. В., Яструбинська А. Є. Оцінювання залученості персоналу: значення, вимоги та практичні рекомендації. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2017. № 2 (14). С. 259–266.
8. Frank F. D., Finnegan RF. and Taylor C. F. (2004) *The Race for Talent: Retaining and Engaging Workers in the 21st Century*. *Human Resource Planning*, 27. P. 12–25.
9. Jim Harter is. *Dismal Employee Engagement Is a Sign of Global Mismanagement*. URL: <https://www.gallup.com/workplace/231668/dismal-employee-engagement-sign-global-mismanagement.aspx>. (дата звернення: 10.12.2020).
10. Трофімов А. Ю. Феномен «організаційна лояльність персоналу» як наукова проблема. Сучасний вимір психології та педагогіки: Збірник тез наукових робіт учасників міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 22–23 травня 2020 року). Львів: ГО «Львівська педагогічна спільнота». 2020. С. 77–81. URL: <http://eportfolio.kubg.edu.ua/data/conference/5409/document.pdf#page=77>. (дата звернення: 10.12.2020).
11. 2018 Deloitte Global Human Capital Trends. URL: [Deloitte-Global-Human-Capital-Trends-2018-6.pdf](https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/human-capital/articles/2018-deloitte-global-human-capital-trends.html). (дата звернення: 10.12.2020).

References

1. Bey A. V. *Upravlinnya rozvytkom personalu yak metod zabezpechennya vysokoho rivnya zaluchenosti pratsivnykiv*. Management of personnel development as method of ensuring of high level employees engagement *Modern Economics*. 2018. Available at: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/8-2018/UKR/bei.pdf>. [In Ukrainian]. (accessed: 10.12.2020).
2. Novi trendy u sferi upravlinnya personalom: ohlyad “Ernst & Young”. EBA. 2018. *New trends in personnel management: a review “Ernst & Young”*. EBA. 2018. Available at: <https://eba.com.ua/novitrendy-u-sferi-upravlinnya-personalom-oglyad-ey/>. [In Ukrainian]. (accessed: 10.12.2020).
3. Kal'ko I. R., Martsenyuk O. V. *Zaluchenist' personalu yak odyin iz metodiv formuvannya efektyvnoyi roboty orhanizatsiyi*. Staff involvement as one of the methods of forming the effective work of the organization. 2020. Available at: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/8454>. [In Ukrainian]. (accessed: 10.12.2020).
4. Kolot A. M., Tsymbalyuk S. O. *Motyvatsiya personalu: pidruchnyk*. Staff motivation: a textbook. K.: KNEU, 2012. 397 p. [In Ukrainian].
5. Kyryllov A. V. *Tekhnolohyy upravlenyya personalom y konyunktura*. Technology of personnel management and the situation. *Sotsyal'naya polytyka y sotsyolohyya*. Social policy and sociology. 2014. No. 4 (105). Pp. 173–184. [In Russian].
6. Konovalova V. *Upravlenye вовлеченност'yu personala: faktory uspekhev y neudach*. Managing staff involvement: success and failure factors. *Kadrovyyk*. Personnel. 2014. No. 9. Pp. 74–84. [In Russian].
7. Shchetinina L. V., Yastrubynska A. E. *Otsynuyannya zaluchenosti personalu: znachennya, vymohy ta praktychni rekomendatsiyi*. Evaluation of staff involvement: significance, requirements and practical recommendations. *Sotsial'no-trudovi vidnosyny: teoriya ta praktyka*. Social and labour relations: theory and practice. 2017. Vol. 2. No. 14. P. 259–266. [In Ukrainian].

8. Frank, F. D., Finnegan, R. F. and Taylor, C. F. (2004) The Race for Talent: Retaining and Engaging Workers in the 21st Century. *Human Resource Planning*, 27, 12–25.
9. Jim Harter is. Dismal Employee Engagement Is a Sign of Global Mismanagement. Available at: <https://www.gallup.com/workplace/231668/dismal-employee-engagement-sign-global-mismanagement.aspx>. (accessed: 10.12.2020).
10. Trofimov A. Yu. Fenomen “orhanizatsiyna loyal'nist' personalu” yak naukova problema. The phenomenon of “organizational loyalty of staff” as a scientific problem. *Suchasnyy vymir psykholohiyi ta pedahohiky: Zbirnyk tez naukovykh robit uchasnykiv mizhnarodnoyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi (m. L'viv, 22–23 travnya 2020 roku)*. L'viv: HO “L'vivs'ka pedahohichna spil'nota”. P. 77–81. Available at: <http://eportfolio.kubg.edu.ua/data/conference/5409/document.pdf#page=77>. [In Ukrainian]. (accessed: 10.12.2020).
11. 2018 Deloitte Global Human Capital Trends. Available at: [Deloitte-Global-Human-Capital-Trends-2018-6.pdf](#). (accessed: 10.12.2020).