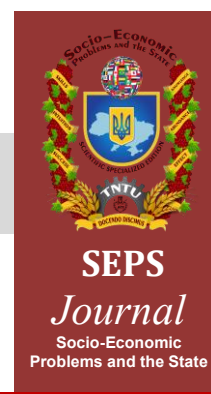




ISSN 2223-3822

Kotovska, I. Employee engagement and its impact on the company's development. Socio-Economic Problems and the State (electronic journal), Vol. 32, no. 1, pp. 113-122. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2025/25kivtcd.pdf>



ЗАЛУЧЕНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА РОЗВИТОК КОМПАНІЇ

Ірина КОТОВСЬКА

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
вул. Руська, 56, м. Тернопіль, 46001, Україна

e-mail: ira.tsozats@gmail.com

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3733-7569>



Article history:

Received: April

1st Revision: April

Accepted: May

JEL classification:

M12

UDC:

331.101.36

DOI:

<https://doi.org/10.33108/sepd.2025.01.113>

Анотація: У статті досліджено актуальну проблему залученості персоналу як ключового чинника сталого розвитку компаній та визначено її вплив на ефективність діяльності підприємств в умовах сучасних викликів, зокрема економічної нестабільності та цифрової трансформації. Окреслено предмет дослідження як залученість працівників у контексті стратегічного управління людськими ресурсами.

Проаналізовано сучасні наукові підходи до визначення терміну «залученість персоналу», що включають теоретичні концепції та емпіричні дослідження у сфері управління персоналом та організаційної поведінки. Також у межах дослідження проведено класифікацію основних факторів, що впливають на рівень залученості працівників, зокрема: умови праці, корпоративна культура, рівень підтримки та зворотного зв'язку з боку керівництва, можливості кар'єрного та професійного розвитку, а також рівень прозорості винагороди. Особлива увага приділена аналізу сучасних методик оцінювання рівня залученості персоналу, зокрема опитуванню Gallup Q12, індексу eNPS, OCQ і методики SSM, що мають практичне значення для HR-аналітики.

Методологічну основу дослідження становлять системний підхід, контент-аналіз наукових джерел та порівняльний аналіз інструментів управління персоналом. Основний акцент зроблено на практичних підходах до підвищення залученості, таких як впровадження системи безперервного навчання персоналу, розробка стратегій мотивації та створення сприятливого робочого середовища, формування культури зворотного зв'язку, а також розвиток емоційного інтелекту керівників.

Дослідження підтверджує, що високий рівень залученості сприяє зростанню продуктивності праці, покращенню клієнтського сервісу, зниженню плинності кадрів та загальному зміцненню конкурентоспроможності компанії. У статті запропоновано низку практичних рекомендацій для керівників і HR-фахівців щодо розробки ефективних стратегій управління людським капіталом, що можуть бути використані у процесі удосконалення HR-політик і підвищення організаційної ефективності.

Ключові слова: персонал, залученість, вмотивованість, оцінювання, корпоративна культура, мотивація, плинність, найм.



Котовська І. Залученість персоналу та її вплив на розвиток компанії. Соціально-економічні проблеми і держава. 2025. Вип. 1 (32). С. 113-122. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2025/25kivtcd.pdf>



This open access article is distributed under a Creative Commons Attribution (CC-BY) 4.0 license.

1. Постановка проблеми.

В умовах сучасної турбулентності ринкового середовища вітчизняні компанії змушені оперативно адаптовуватися до змін оскільки стикаються з викликами, які раніше були менш актуальними, серед них – зростання плинності кадрів та дефіцит кваліфікованих працівників. Перед керівництвом та HR-відділом компанії постає складне завдання: як привабити кандидатів та отримати нових працівників. Поряд з існуючими та добре відомими ресурсами для пошуку працівників, таких як сайти з пошуку роботи, фахівці дедалі частіше використовують альтернативні джерела, такі як соціальні мережі, телеграм-канали тощо. Проте у такий час важливим є не тільки пошук нових професіоналів, але й залученість тих, хто вже працює, оскільки залучений працівник підтримує компанію навіть у складних умовах і має мотивацію працювати в компанії довгий період, а отже, зростає й довгострокова стабільність та конкурентоспроможність компанії на ринку. Крім того, одним із найдостовірніших підтверджень залученості є те, що людина рекламує та просуває свою компанію в якості роботодавця. Тобто, якщо рівень залученості працівників високий – вони будуть приводити у свою компанію нових працівників.

2. Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Поняття залученості все частіше досліджується сучасними теоретиками та практиками. Низка науковців розглядають залученість як певний процес: залученість персоналу – це процес, за якого співробітники приймають участь у прийнятті управлінських рішень в організації, що забезпечує вплив на її діяльність [3]. Як певний емоційний стан розглядають залученість Н. Лисиця та Н. Войтович, вважаючи, 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 [2]. 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 [7]. Співробітники Британського дослідницького інституту CIPD розуміють під «залученістю» концентрацію працівника на завданні, задоволеність своєю роллю, а також прихильність до організації та її цілям і цінностям [10]. Найґрунтовніше визначення залученості у О.Самойленка [5] та Л.Щетініної [6], де залученість співробітника розглядається як характеристика взаємовідносин “організація - працівник”, яка показує, наскільки працівник готовий і бажає виконувати дії, що виходять за рамки його прямих обов’язків, та докладати зусиль для досягнення цілей організації; залученість показує, наскільки активно він рекомендує свою компанію як роботодавця, і наскільки він сам хоче працювати в цій компанії якомога довше [5].

3. Постановка завдання.

Для глибшого розуміння значення залученості персоналу для досягнення стратегічних цілей компанії та створення умов для її стабільного розвитку варто проаналізувати поняття залученості персоналу та систематизувати сучасні наукові підходи до його визначення. Виявити ключові фактори, що впливають на рівень залученості працівників та розглянути сучасні методи оцінювання залученості персоналу, а також розробити практичні рекомендації для HR-фахівців та керівників щодо підвищення рівня залученості працівників через

впровадження програм навчання, розвитку, оцінювання ефективності та покращення зворотного зв'язку.

4. Виклад основного матеріалу.

На сьогоднішній день багато українських компаній зіткнулися зі зростанням плинності кадрів та браком кваліфікованих потенційних працівників. Але прогресивні компанії, які займаються наймом, стверджують, що яким би не був досвідченим рекрутер, він один з цією справою у даний час не справиться. І тут постає питання залученості існуючих працівників, оскільки одним із найдостовірніших підтверджень залученості є те, що працівник рекомендує компанію, в якій працює, у якості роботодавця своїм знайомим. Тобто, коли рівень залученості існуючих працівників високий – вони будуть приводити у свою компанію нових працівників.

Залучений співробітник – це не той, хто просто виконує свої прямі посадові обов'язки, це той, який відчуває емоційну приналежність до компанії, відчуває себе частиною єдиного механізму, який працює задля досягнення спільної мети. Багато науковців і практиків, які досліджують поняття залученості, виявили низку факторів, що можуть впливати на залученість персоналу:

1. Умови роботи – цей фактор визначає, чи вважають працівники своє робоче середовище безпечним, чи комфортно у ньому перебувати, а також чи можуть вони вільно висловлювати ідеї і бути впевненими в підтримці керівництва.

2. Відносини з безпосереднім керівником – визначаються якістю підтримки, свободи у виконанні завдань та здатністю керівника забезпечувати чіткий, ненав'язливий контроль, що сприяє ініціативі й творчому підходу до вирішення робочих завдань співробітниками, а також зворотний зв'язок від керівника.

3. Відносини з колегами – цей фактор показує, наскільки добре налагоджена комунікація і взаємодія між співробітниками в компанії, розуміння спільної відповідальності та спільних цінностей. Це сприятиме підвищенню залученості та продуктивності, оскільки злагоджена робота команди дозволяє ефективніше досягати спільних цілей і уникати конфліктів, які гальмують результати.

4. Навчання – даний параметр відображає бажання працівників отримувати нові знання і здобувати нові навички. Це в першу чергу залежить від умінь керівника мотивувати команду до розвитку, пояснювати користь нових знань для професійного зростання та продуктивності, а також від того, наскільки працівники вважають надані компанією освітні можливості цінними та корисними для своєї роботи.

5. Кар'єра та розвиток – даний фактор відображає, наскільки співробітники бачать можливості для свого професійного зростання в компанії та пов'язують із нею своє майбутнє, що значно впливає на рівень їхньої залученості та готовності залишатися в організації надовго.

6. Лояльність – визначає, наскільки співробітники цінують цілі та продукт компанії, вважаючи свою роботу важливою для суспільства. В значній мірі лояльність персоналу залежить від ставлення керівництва та його здатності мотивувати команду вкладати додаткові зусилля для спільних досягнень.

7. Узгодженість зусиль – це здатність усіх співробітників компанії діяти узгоджено і скоординовано для досягнення спільних цілей, що підвищує продуктивність та залученість персоналу, уникаючи конфліктів і дублювання непотрібної роботи; досягається через компетентне керівництво, яке спрямовує зусилля в одному напрямку.

8. Оплата праці – це чинник, який відображає рівень задоволеності співробітників заробітною платою, прозорістю її нарахування, сприйняття справедливості системи оплати, що у свою чергу впливатиме на їхню залученість і відсутність негативу через непередбачуваність доходу.

9. Впровадження змін – фактор, який відображає ставлення співробітників до нововведень у компанії, що значною мірою залежить від довіри до керівництва, а також від розуміння доцільності і користі змін для успіху бізнесу.

10. Репутація компанії – показує, наскільки працівники вважають роботу в компанії престижною і такою, що позитивно впливає на їхній соціальний статус.

11. Довіра – чинник, який залежить від надійності виконання компанією своїх зобов'язань перед працівниками, партнерами та клієнтами.

12. Корпоративна культура – це система цінностей, норм, принципів і традицій, яка визначає поведінку співробітників, формує внутрішнє середовище організації та впливає на відносини між працівниками, вона сприяє формуванню єдиного бачення цілей компанії, підтримує командний дух і впливає на лояльність персоналу до організації.

13. Зміст праці – це сукупність обов'язків, функцій і завдань, які виконує працівник у процесі своєї роботи, а також рівень їхньої складності, творчості та значущості. Зміст праці впливає на задоволення працівника його професійною діяльністю, можливості для самореалізації та рівень залученості до досягнення цілей компанії.

Аналізуючи чинники залученості, стає зрозумілим, що питання залученості – не лише завдання тих, хто наймає нових працівників, а також і лідера організації, оскільки вимагає створення такої атмосфери у компанії, 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.

Розуміти фактори, які прямо впливають на залученість персоналу дуже важливо для керівництва компанії, проте для того, щоб працювати в напрямку її зростання потрібно почати з визначення її стану на даний момент. Тому залученість персоналу потрібно періодично вимірювати, оскільки зрозуміти, наскільки залучені ваші працівники, неможливо без статистики.

Серед сучасних інструментів виявлення та оцінки залученості персоналу на українських підприємствах вважається отримання зворотного зв'язку за допомогою найрізноманітніших опитувань, проте найважливішим тут є розуміння співробітниками, що дане опитування є анонімним. Найпоширенішою технікою є опитування Інституту Gallup – Gallup Q12. Дане опитування є однією з найпростіших та інформативніших методик. Опитувальник Gallup 12, що розміщений на офіційному сайті [8], включає у себе 12 запитань, які можна розділити на чотири групи: кар'єра і розвиток, місія і мета організації, питання про визнання і цінності, питання про міжособистісні відносини.

Працівники відповідають на запитання «так» або «ні», далі обчислюють відсоткове співвідношення усіх відповідей «так» до загальної кількості відповідей, таким чином отримуючи показник залученості команди. Про високий рівень залученості ми можемо говорити, коли відсоток перевищує 70%.

Другим, серед найпоширеніших опитувань, є визначення індексу eNPS (Employee Net Promoter Score) – індекс лояльності працівників, що показує співвідношення груп працівників – лояльних та нелояльних. Індекс обчислюють, опрацьовуючи відповіді на два запитання:

1. «По шкалі від 0 до 10, наскільки вірогідно, що Ви порекомендуєте свою компанію в якості робочого місця своїм друзям та знайомим?».

2. «Яка основна причина такої оцінки?».

Базуючись на отриманих результатах, співробітників групують на три категорії:

1) промоутери – ті, хто поставив оцінку 10 та 9, це лояльні працівники, які діють в інтересах організації і готові її рекомендувати;

2) скептики або нейтралі – ті, хто поставив оцінку 8 та 7, працівники, які не готові рекомендувати організацію, скоріше, налаштовані змінити місце роботи;

3) критики – ті, хто поставив оцінку від 6 до 0, це працівники, які розчаровані роботою і не готові рекомендувати організацію.

Чим вищий індекс eNPS, тим краще для компанії. Даним методом оцінки користуються багато успішних вітчизняних компаній, серед яких «Нова Пошта» (проводить оцінку лояльності персоналу кожні півроку), акредитована мережева школа з вивчення англійської мови «Профі-Центр» (проводить оцінку лояльності щоквартально).

Опитувальник організаційної прихильності OCQ (Organizational Commitment Questionnaire) – це перелік із 15 тверджень. OCQ використовує 5-бальний формат відповіді з трьома факторами, які можуть описати цю відданість: бажання докласти зусиль, бажання зберегти членство в організації та прийняття організаційних цінностей. OCQ широко використовувався в дослідженнях і на практиці для вимірювання залученості персоналу [9].

Для оцінювання задоволеності і лояльності персоналу також проводять анонімне опитування працівників компанії за спеціально розробленою методикою SSM (Smart Satisfaction Monitoring). Опитувальник SSM дозволяє отримати точну і достовірну інформацію про рівень задоволеності і лояльності співробітників за шістьма ключовими факторами:

- взаємини з колегами та керівництвом компанії;
- зміст і характер роботи, що виконується;
- оплата праці;
- навчання та розвиток;
- зміни та інновації;
- корпоративна культура та цінності.

Під час опитування респонденти оцінюють також ступінь значущості кожного чинника у своїй роботі і ступінь задоволеності ним. Після чого оцінюється рівень лояльності (залученості) співробітників компанії. За результатами досліджень було доведено, що високий рівень залученості співробітників спонукає їх прикладати більше зусиль для якісного виконання своєї роботи, тим самим збільшуючи продуктивність компанії, сприяючи досягненню стратегічних цілей. Зниження показника навпаки, гальмує розвиток компанії, знижує результативність співробітників, при цьому збільшуючи ймовірність звільнення цінних працівників з організації.

Окрім опитувань, ще одним способом визначення рівня залученості персоналу є проведення регулярних one-to-one зустрічей керівника або HR-менеджера з працівником. Такі зустрічі допомагають зрозуміти, як себе почувають співробітники і наскільки вони залучені та вмотивовані. Люди в команді завжди мають запитання та інколи не знають на них відповідей. Щоб отримати від команди максимум, їй потрібно допомогти знайти на них відповіді. Вміння задавати правильні запитання своїм працівникам – це один з найкращих способів знаходити на них відповіді.

Головне завдання того, хто проводить one-to-one – створити потрібну атмосферу, яка дозволить говорити щиро.

Дослідження інституту Gallup [8], у якому взяло участь майже 50 тис. компаній, 1,4 млн працівників у 34 країнах світу виявило, що у компаніях з високим рівнем залученості працівників:

- на 22% більший прибуток;
- на 37% менше прогулів;
- на 25% менша плинність кадрів;
- на 21% вища продуктивність праці;
- на 90% вищі темпи росту;

- на 12% збільшується задоволеність клієнтів;
- на 48% менше порушень правил безпеки.

Крім того, від зростання рівня залученості працівників організації можуть отримати низку переваг, серед яких:

- збільшення прибутковості;
- краще обслуговування клієнтів (це призводить до великих продажів, більшої задоволеності клієнтів і т.д.);
- краще вирішення конфліктних ситуацій з клієнтами;
- співробітники докладають більше зусиль, причому часто без додаткової оплати;
- поліпшення бізнес-процесів за рахунок більшої активності людей;
- зниження собівартості товарів/послуг;
- підвищення продуктивності праці;
- співробітники краще розуміють стан справ компанії та допомагають пережити кризові періоди з меншими втратами;
- спрощення процесу найму та утримання співробітників;
- зменшення плинності кадрів.

Кожна компанія, яка хоче стабільно розвиватись, повинна працювати над підтримкою відповідного рівня залученості та його покращенням. Керівники можуть запроваджувати періодичні програми щодо підвищення залученості або вводити їх на постійній основі. Можна виділити такі шляхи підвищення залученості працівників:

1. Підвищення залученості за рахунок сильної корпоративної культури.

Корпоративна культура є головною конкурентною перевагою будь-якої компанії, яку неможливо скопіювати [4], адже це єдиний чинник, який можна контролювати в умовах мінливого середовища. Культура організації включає її цінності, місію, цілі, ставлення до бізнесу, робочі стосунки. Завданням менеджменту є створення сприятливої корпоративної культури, донесення її до працівників, та створення приємного робочого середовища. Працівник, котрий розуміє та розділяє цілі підприємства, буде повністю зацікавлений в їх досягненні. Працівник, котрий відчуває себе вагомою частиною колективу, не захоче його покидати. Одним із способів покращення корпоративної культури є створення комітету культури, у якому беруть участь представники кожного відділення. Його робота спрямована на те, щоб дозволити компанії залучати, утримувати та мотивувати співробітників, які створюють цінність для компанії та підтримувати високий рівень лояльності працівників до компанії. На таких зустрічах, що відбуваються з певною періодичністю, обговорюються питання пов'язані із стратегією з розвитку персоналу, корпоративною культурою та цінностями компанії, а також генеруються ідеї для розробки та впровадження заходів, що сприятимуть залученості та зростанню відчуття цінності усього персоналу компанії. Такі заходи сприяють розвитку дружніх робочих відносин, створенню атмосфери довіри, підвищенню командного духу, забезпеченню гнучкості робочого місця тощо.

2. Підвищення залученості за рахунок навчання і розвитку персоналу – один із ключових інструментів у роботі HR. Ефективна система підготовки сприяє забезпеченню працівників знаннями та навичками, необхідними для досягнення цілей компанії. Такі програми сприяють швидкій адаптації новачків, а також підвищують мотивацію, сприяючи розвитку відчуття приналежності до компанії, що значно підвищує ефективність їхньої роботи. Розробка індивідуального плану – програми навчання, розробленої для конкретного співробітника, є одним із варіантів системного підходу для навчання працівників. ІПР (індивідуальний план розвитку) – це інструмент, спрямований на зростання результатів роботи співробітника за рахунок розвитку його компетенцій, що дозволяє працівникам розвивати існуючі компетенції та набувати нові. Правильно розроблений і впроваджений ІПР може стати важливим мотиватором, що

принесе користь як співробітникам, так і компанії – співробітник досягає кращих результатів та зростає професійно й особистісно, компанія отримує залученого підлеглого, на якого можна покластися, співробітник та підрозділ, у якому він працює, досягають цілей якісніше і швидше, а компанія підвищує ефективність за рахунок розвитку команди. Крім індивідуальних планів розвитку, у стратегію щодо розвитку персоналу варто включити систематизований план проведення тренінгів, вебінарів, семінарів для усієї команди, який розробляється з врахування потреб як співробітників, так і цілей, які ставить перед собою компанія. І невід'ємною частиною навчань є отримання зворотного зв'язку від команди після завершення такого навчання, щоб зрозуміти, чи вдалося закрити їхні потреби та виявити нові запити.

3. Підвищення залученості за рахунок управління ефективністю персоналу – стратегічний та інтегрований підхід до управління ефективністю співробітників, який може забезпечити стабільний успіх усієї компанії. Проведення регулярної та ефективної оцінки персоналу може стати сильним мотиваційним фактором, повпливати на зниження показника плинності кадрів і зростання утримання співробітників, виконувати функцію формування кадрового резерву та в цілому стати однією із основ розвитку бізнесу. На практиці найчастіше використовуються два типи оцінювання: оцінку результатів, для якої застосовують *performance review*: OKR, KPI, регулярний зворотний зв'язок та оцінку компетенцій і поведінки, для якої використовується оцінка 180, оцінка 360, *assessment* центри та інтерв'ю за компетенціями. Найважливіше завдання, яке стоїть перед керівництвом компанії, – це донести до своїх співробітників, що оцінювання необхідне не для того, щоб виявити хто хороший, а хто поганий, а для розвитку співробітників.

4. Підвищення залученості за рахунок прозорості системи винагороди є вкрай необхідним, особливо у період кадрової кризи, тоді, коли на кваліфікованих працівників попит вищий за пропозицію, коли роботодавцю стає складніше залишатися конкурентоспроможним і залучати талановитих фахівців. У зв'язку з цим багато компаній розуміють необхідність запровадження додаткових заходів для залучення і утримання найкращих співробітників. Крім збільшення розміру заробітних плат, бонусів і премій, успішні компанії прагнуть комплексно переглянути підхід до системи винагороди, забезпечуючи її прозорість, гнучкість та унікальність.

5. Для високого рівня залученості персоналу важливою також є можливість кар'єрного зростання. Багато провідних компаній формують кар'єрні карти (мапи) для ключових посад зі зрозумілим описом вимог та очікуваних результатів роботи співробітника на кожній посаді, й навіть розробляють спеціальні програми з розвитку майбутніх керівників. Такий документ повинен містити перелік посад, які може здобути працівник і умови переходу на наступну кар'єрну сходинку (грейд). Коли працівники знають, що вони можуть рости разом із компанією, вони будуть більш вмотивованими, докладатимуть максимум зусиль, а це, у свою чергу, призведе до збільшення показників утримання персоналу.

6. Забезпечення якісного зворотного зв'язку також сприяє зростанню рівня залученості працівників. Часто зворотний зв'язок вважають основним інструментом розвитку. Проте зворотний зв'язок буде корисним, тільки тоді, коли керівник надаватиме його, дотримуючись певних правил, перебуваючи у спокійному та ресурсному стані, транслювати працівнику довіру і відкритість, давати оцінку не особистості людини, а її поведінці та вчинкам. Саме тоді зворотний зв'язок буде мотивувати на досягнення результату, дозволить встановити нові цілі завдання, допоможе відкрити нові шляхи та способи вирішення будь-якого завдання. Використовуючи якісний зворотний зв'язок, у керівництва є можливість налагодити комунікації у компанії, що є важливим фактором лояльності працівників, адже у них має

бути можливість вільно спілкуватись з керівництвом, доносити свої думки, зауваження та пропозиції тощо.

Отож, з усього вищенаведеного чітко прослідковується те, що залученість безпосередньо залежить від того, чи вміють керівники правильно взаємодіяти і комунікувати зі своїми працівниками. Тому кожному управлінцю в сучасних умовах для підтримання високого рівня залученості у компанії важливо розвивати вміння доносити свої думки та при необхідності змінювати думку співрозмовників.

5. Висновки та перспективи подальших досліджень в даному напрямку.

Проведене дослідження демонструє, що залученість персоналу є багатограним поняттям, яке залежить від низки факторів, включаючи умови праці, прозорість системи винагород, взаємовідносини в колективі, можливості для розвитку тощо. З усього вищевідзначеного зрозуміло, що високий рівень залученості безпосередньо впливає на продуктивність співробітників та фінансові показники організації, що, у свою чергу, є свідченням того, що залученість персоналу – це стратегічний актив сучасної компанії. Результати дослідження підкреслюють важливу роль керівництва у формуванні залученості персоналу. Саме від лідерів залежить створення атмосфери довіри, підтримки та розвитку. Ефективне керівництво, яке поєднує в собі високі вимоги та турботу про співробітників, є ключовим фактором підвищення залученості. Для підвищення залученості необхідно створювати сприятливе робоче середовище, інвестувати в розвиток персоналу, забезпечувати прозору систему винагород та ефективну комунікацію, що дозволить підвищити продуктивність праці, знизити плинність кадрів та забезпечити стабільний розвиток компанії.

Author details (in English)

EMPLOYEE ENGAGEMENT AND ITS IMPACT ON THE COMPANY'S DEVELOPMENT

Iryna KOTOVSKA

Ternopil Ivan Puluj National Technical University

56 Ruska str., Ternopil, 46001, Ukraine

e-mail: ira.tsozats@gmail.com

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3733-7569>

Abstract. This article investigates the critical issue of employee engagement as a pivotal factor for the sustainable development of companies. It examines the impact of engagement on enterprise performance amidst contemporary challenges, particularly economic instability and digital transformation. The research focuses on employee engagement within the context of strategic human resource management.

Modern scientific approaches to the definition of the term «employee engagement» are analysed, including theoretical concepts and empirical studies in the field of human resource management and organisational behaviour. The study also classifies the main factors that influence the level of employee engagement, including working conditions, corporate culture, level of support and feedback from management, career and professional development opportunities, and the level of remuneration transparency. Particular attention is paid to the analysis of modern methods of assessing the level of employee engagement, including the Gallup Q12 survey, eNPS, OCQ and SSM methodology, which are of practical importance for HR analytics.

The methodological foundation of this research includes a systemic approach, content analysis of scientific sources, and comparative analysis of human resource management tools. The primary emphasis is placed on practical approaches to enhancing engagement, such as implementing continuous employee training systems, developing motivation strategies, fostering a favorable work environment, cultivating a feedback culture, and developing the emotional intelligence of leaders.

The study confirms that a high level of engagement contributes to increased labor productivity, improved customer service, reduced staff turnover, and overall strengthening of a company's competitiveness. The article proposes a series of practical recommendations for managers and HR specialists on developing effective human capital management strategies that can be used in the process of improving HR policies and increasing organisational efficiency.

Key words: *personnel, engagement, motivation, evaluation, corporate culture, motivation, turnover, recruitment.*

Appendix A. Supplementary material

Supplementary data associated with this article can be found, in the online version, at <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2025/25kivtcd.pdf>

Funding

The authors received no direct funding for this research.

Citation information

Kotovska, I. Employee engagement and its impact on the company's development Socio-Economic Problems and the State (electronic journal), Vol. 32, no. 1, pp. 113-122. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2025/25kivtcd.pdf>

Використана література:

1. Калько І. Р., Марценюк О. В. Залученість персоналу як один із методів формування ефективної роботи організації. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2020. № 1 (12). С. 224–228. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/8454> (дата звернення: 12.04.2025).
2. Лисиця Н., Войтович Н. Залученість персоналу підприємства у процес формування соціально-трудових відносин. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. №1 (06). С. 106–113.
3. Лозовський О. М., Зайцева Д. Є. Підвищення економічного потенціалу підприємств шляхом імплементації програми енгейджменту. *Збірник наукових праць Мукачівського національного університету*. 2017. №13. С. 572–577.
4. Нові тренди у сфері управління персоналом: огляд ЕУ: веб-сайт. URL: <https://eba.com.ua/novitrendy-u-sferi-upravlinnya-personalom-oglyad-ey/> (дата звернення: 12.04.2025).
5. Самойленко О. Чого ви не знаєте про залученість ваших працівників: веб-сайт. URL: <https://performia.com.ua/ua/chego-vyi-ne-znaete-o-vovlechyonnosti-vashih-sotrudnikov> (дата звернення: 02.01.2025).
6. Щетініна Л., Рудакова С., Данилевич Н., Полиця З. Управління залученістю персоналу: концепція та оцінювання. *Галицький економічний вісник*. 2021. №68(1). С. 151–158. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.01.151
7. Frank F. D., Finnegan R. F., Taylor C. F. The race for talent: retaining and engaging workers in the 21st century. *Human Resource Planning*. 2004. Vol. 27, № 3. P. 12–25.
8. Gallup – Workplace Consulting & Global Research: веб-сайт. URL: <https://www.gallup.com/> (дата звернення: 25.03.2025).
9. The Organizational Commitment Questionnaire (OCQ). Psychological scales. веб-сайт. URL: <https://scales.arabpsychology.com/s/the-organizational-commitment-questionnaire-ocq/> (дата звернення: 12.03.2025).
10. Towers Watson. CIPD employee engagement conference: веб-сайт. URL: <http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/DFD77112-3A5B-458C-9F82-81540C899062/0/CIPDEmployeeEngagementConference2010InitiativesTW> (дата звернення: 12.04.2025).

References

1. Kalko, I. R., & Martseniuk, O. V. (2020). Zaluchenist' personalu yak odyin iz metodiv formuvannia efektyvnoi roboty orhanizatsii [Employee engagement as a method of

- improving organizational efficiency]. *Visnyk students'koho naukovohto tovarystva DonNU imeni Vasylya Stusa* (electronic journal), vol.1, no. 12, pp. 224–228. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/8454> (accessed 12 April 2025).
2. Lysytsia, N., & Voitovych, N. (2017). Zaluchenist' personalu pidpriemstva u protses formuvannia sotsialno-trudovykh vidnosyn [Employee engagement in the formation of social-labor relations]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, vol.1, no.6, pp. 106–113.
 3. Lozovskyi, O. M., & Zaitseva, D. Ye. (2017). Pidvyshchennia ekonomichnoho potentsialu pidpriemstv shliakhom implemetatsii prohramy engeidzhementu [Enhancing economic potential through engagement programs]. *Zbirnyk naukovykh prats Mukachivs'koho natsional'noho universytetu*, vol. 13, pp. 572–577.
 4. Novi trendy u sferi upravlinnia personalom: ohliad EY [New trends in the field of HR management: EY review]. (n.d.). URL: <https://eba.com.ua/novitrendy-u-sferi-upravlinnya-personalom-oglyad-ey/> (accessed 12 April 2025).
 5. Samoylenko, O. (2024). Choho vy ne znaiete pro zaluchenist' vashykh pratsivnykiv [What you don't know about your employees' engagement]. URL: <https://performia.com.ua/ua/chego-vyi-ne-znaete-o-vovlechyonnosti-vashih-sotrudnikov> (accessed 2 January 2025).
 6. Shchetinina, L., Rudakova, S., Danylevych, N., & Polytsia, Z. (2021). Upravlinnia zaluchenistiu personalu: kontseptsii ta otsiniuvannia [Managing employee engagement: concept and evaluation]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, vol.68, no.1, pp. 151–158. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.01.151
 7. Frank, F. D., Finnegan, R. F., & Taylor, C. F. (2004). The race for talent: Retaining and engaging workers in the 21st century. *Human Resource Planning*, vol.27, no.3, pp. 12–25.
 8. Gallup – Workplace consulting & global research. (n.d.). <https://www.gallup.com/> (accessed 25 May 2025).
 9. Organizational Commitment Questionnaire (OCQ). Psychological Scales. URL: <https://scales.arabpsychology.com/s/the-organizational-commitment-questionnaire-ocq/> (accessed 12 March 2025).
 10. Towers Watson. CIPD employee engagement conference. URL: <http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/DFD77112-3A5B-458C-9F82-81540C899062/0/CIPDEmployeeEngagementConference2010InitiativesTW> (accessed 12 April 2025).



© 2025 Socio-Economic Problems and the State. All rights reserved.
 This open access article is distributed under a Creative Commons Attribution (CC-BY) 4.0 license.
 You are free to:
 Share — copy and redistribute the material in any medium or format Adapt — remix, transform, and build upon the material for any purpose, even commercially.
 The licensor cannot revoke these freedoms as long as you follow the license terms.
 Under the following terms:
 Attribution — You must give appropriate credit, provide a link to the license, and indicate if changes were made.
 You may do so in any reasonable manner, but not in any way that suggests the licensor endorses you or your use.
 No additional restrictions
 You may not apply legal terms or technological measures that legally restrict others from doing anything the license permits.

Socio-Economic Problems and the State (ISSN: 2223-3822) is published by Academy of Social Management (ASM) and Ternopil Ivan Puluj National Technical University (TNTU), Ukraine, Europe.

Publishing with SEPS ensures:

- Immediate, universal access to your article on publication
- High visibility and discoverability via the SEPS website
- Rapid publication
- Guaranteed legacy preservation of your article
- Discounts and waivers for authors in developing regions

Submit your manuscript to a SEPS journal at <http://sepd.tntu.edu.ua>

