



УДК 331.1

ДОСЛІДЖЕННЯ МЕТОДИК ВИМІРЮВАННЯ ЗАЛУЧЕНОСТІ ПЕРСОНАЛУ СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

Ольга Леонтенко

Київський національний економічний
університет ім. Вадима Гетьмана,
Київ, Україна
ORCID: 0000-0002-2058-4037

Євгенія Чудовська

Київський національний економічний
університет ім. Вадима Гетьмана,
Київ, Україна
ORCID: 0009-0000-9607-7851

Резюме. Досліджено вплив залученості персоналу на продуктивність праці працівників, рівень плинності персоналу, формування сприятливого соціально-психологічного клімату і сучасної корпоративної культури в колективі. Проведено комплексний аналіз теоретичних понять залученості персоналу. Розглянуто теорії дослідження проблем утримання працівників у роботах відомих вчених XIX століття Ф. Тейлора, Е. Мейо, А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. Макклелланда. Визначено фізичну, емоційну та когнітивну складові залученості персоналу. Досліджено сучасні підходи до вимірювання рівня залученості працівників, включаючи методологію опитувальників Gallup Q12, індекс eNPS та інші аналітичні інструменти, які використовуються для дослідження внутрішніх та зовнішніх показників участі працівників у життєдіяльності організації. Визначено ключові чинники, що впливають на залученість працівників, зокрема мотиваційні механізми, корпоративна культура, належні умови праці та відпочинку, можливості навчання та кар'єрного зростання. Проаналізовано результати дослідження рівня залученості персоналу, компанією RENOME SMART, яке проводилося протягом чотирьох років. Наведено загальні показники дослідження індексу eNPS за різними категоріями працівників. Досліджено програми, які використовують менеджери банку для підвищення рівня залученості власних працівників на засадах соціальної відповідальності у складних умовах функціонування вітчизняного бізнесу. Проаналізовано методи оцінювання залученості персоналу та можливості їх застосування у практиці менеджменту персоналу сучасних організацій. Зокрема, досліджено методика Utrecht Work Engagement Scale (UWES), розроблену на основі трьох ключових компонентів залученості – витривалості, відданості та зануреності працівників. Методика використовується в організаціях для моніторингу рівня мотивації та психологічного стану працівників, а також для розроблення стратегій підвищення продуктивності та задоволеності роботою. На основі аналізу методів оцінювання залученості персоналу запропоновано рекомендації щодо їх упровадження в практичну діяльність сучасних організацій.

Ключові слова: залученість персоналу, методика оцінювання залученості працівників, корпоративна культура залученості, соціальна відповідальність.

Дата надходження 19.12.2025

Дата прийняття 03.01.2026

Дата публікації 27.02.2026

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.01.099

UDC 331.1

RESEARCH ON METHODS OF MEASURING THE ENGAGEMENT OF STAFF IN MODERN ORGANISATIONS

Olha Leontenko

Kyiv National Economic University named
after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine

Yevheniia Chudovska

Kyiv National Economic University named
after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine

Summary. The article studies the influence of personnel involvement on the productivity of employees, the level of staff turnover, the formation of a favorable socio-psychological climate and modern corporate culture in the team. A comprehensive analysis of theoretical concepts of personnel involvement was carried out. The theories of studying the problems of employee retention in the works of famous scientists of the 19th century F. Taylor, E. Mayo, A. Maslow, F. Herzberg, D. McClelland are considered. The physical, emotional and

cognitive components of staff involvement are determined. It studies modern approaches to measuring the level of employee involvement, including the methodology of Gallup Q12 questionnaires, the eNPS index and other analytical tools used to study internal and external indicators of employee participation in the organization's life. The key factors influencing the involvement of employees, in particular motivational mechanisms, corporate culture, proper working and rest conditions, opportunities for training and career growth, have been identified. The results of the study of the level of personnel involvement by RENOME SMART, which was conducted for four years, are analyzed. The general indicators of the eNPS index research for different categories of employees are provided. It studies programs used by bank managers to increase the level of involvement of their own employees on the basis of social responsibility in the difficult conditions of the functioning of domestic business. It analyses methods of assessment of personnel involvement and possibilities of their application in the practice of personnel management of modern organizations. In particular, the method Utrecht Work Engagement Scale (UWES) was developed on the basis of three key components of engagement – endurance, dedication and immersion of employees. The technique is used in organizations to monitor the level of motivation and psychological state of employees, as well as to develop strategies for increasing productivity and job satisfaction. Based on the analysis of methods for assessing the involvement of staff, recommendations for their implementation in the practical activities of modern organizations have been proposed.

Key words: *employee engagement, employee engagement assessment methodology, corporate culture of engagement, social responsibility.*

Received 19.12.2025

Accepted 03.01.2026

Published 27.02.2026

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.01.099

Постановка проблеми. Сучасні бізнеси діють в умовах високої конкуренції й стикаються з постійними випробуваннями з залучення кваліфікованих фахівців та утримання їх на посадах. Для цього менеджери з персоналу та керівники досліджують та аналізують рівень задоволеності працівників умовами, які надає компанія, для сприятливої та ефективної роботи.

Дослідження Gallup свідчать, що компанії із високим рівнем залученості персоналу мають у порівнянні з конкурентами на 17% та 20% вищу продуктивність та прибутковість відповідно [1]. Однак, згідно зі звітами Gallup, рівень залученості працівників залишається відносно низьким, лише 15% працівників відчувають високу дотичність до роботи [2]. У зв'язку з цим виникає потреба в поглибленому аналізі чинників, які впливають на залученість персоналу та розроблення механізмів її оцінювання.

Аналіз попередніх досліджень і публікацій. Тему залученості персоналу активно досліджують вітчизняними та іноземні дослідники. Вагомий внесок у розвиток теорії залученості зробили дослідники Gallup (Gallup Q12), які розробили одну з найпопулярніших методик оцінювання рівня залученості працівників [1]. Науковець Коулсон Томас [12] та вітчизняні дослідники Людмила Щетініна, Світлана Рудакова, Наталія Данилевич, Зоя Полиця [13] розглядають питання залученості в контексті українського ринку праці, зокрема аналізують роль матеріальної та нематеріальної мотивації у формуванні лояльності працівників.

Проте значна частина досліджень орієнтована переважно на теоретичний аспект проблеми, тоді як практичні аспекти впровадження методів оцінювання залученості залишаються недостатньо розробленими.

Метою даного дослідження є аналіз методів оцінювання залученості персоналу, визначення ключових факторів, що впливають на їхній рівень та розроблення рекомендацій щодо використання цих показників у практичній діяльності сучасних організацій.

Виклад основного матеріалу. Складовою успішного бізнесу є люди, як і в будь-якій сфері нашого повсякденного життя. Хоч і велику частку процесів, які раніше виконували живі руки, наразі автоматизовують під машини та роботів, всеодно трудовий колектив залишатиметься невід'ємною частиною будь-якого підприємства. Починаючи

відділами, що забезпечують фінансову стабільність підприємства та їхніх клієнтів, закінчуючи робітничими спеціалістами, які виконують функції сервісного обслуговування та підтримання життєдіяльності виробництва, формується розгалужена система персоналу. Залученість кожної складової цієї системи впливає на ефективність та прибутковість бізнесу. Тому далі варто розглянути детальніше основи поняття досліджуваної теми.

Питання залученості та утримання персоналу актуальне з минулих століть, адже завжди поставала потреба визначати умови для ефективної роботи працівників, підвищення їхньої продуктивності та зниження рівня плинності. У різні історичні періоди управління персоналом зазнавало трансформацій відповідно до змін економічних умов, соціального середовища й технологічного прогресу.

У XIX столітті, з розвитком індустріалізації, концепція трудової мотивації та утримання персоналу базувалася переважно на матеріальних винагородах і дисциплінарних заходах [4]. Роботодавці прагнули забезпечити мінімальний рівень залученості через контроль і стандартизацію праці. Однак із часом стало очевидно, що така стратегія має обмежений та досить жорсткий ефект.

На початку XX століття, під впливом наукового менеджменту Ф. Тейлора [5] та досліджень Е. Мейо, а саме «Хоторнський експеримент» [6], з'явилося розуміння важливості психологічних факторів у роботі працівників. Експерименти Мейо довели, що увага керівництва, соціальні зв'язки та умови праці значною мірою впливають на залученість персоналу.

Сучасні підходи до управління персоналом базуються на багатофакторному аналізі, який враховує мотиваційні теорії А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. Макклелланда та сучасні HR-методики. Маслоу зосередився на психологічних потребах працівників. Він висунув теорію у тому, що в ієрархії людських потреб є п'ять рівнів, які працівники мають виконувати на роботі. Герцберг був тісно пов'язаний із Маслоу та дотримував двофакторну теорію мотивації, стверджуючи, що існують два види чинників, які впливають на позитивний клімат у колективі, що сприяє утриманню працівників. Макклеланд, у свою чергу, фокусував увагу на підтриманні вже існуючих потреб людей [7]. У XXI столітті акцент змістився на розвиток корпоративної культури, лідерство, емоційний інтелект керівників, можливості кар'єрного зростання та створення комфортного робочого середовища.

Поняття «залученість» (англ. *employee engagement*) вперше сформулював У. Кан у 1990 році. Він визначив його як стан фізичної, емоційної та когнітивної віддачі працівника в процесі виконання роботи [3]. Відтоді концепція залученості отримала подальший розвиток у працях західних та вітчизняних науковців, які розглядають її через призму мотивації, організаційної культури, емоційного інтелекту й трудової поведінки.

Вітчизняний ринок праці за останні п'ять років зазнав значних випробувань, адаптувався до дистанційного формату роботи та карантинних обмежень під час світової пандемії COVID-19 і плавно перейшов до складнощів, викликаних початком повномасштабного вторгнення та воєнним станом в Україні. В сучасних умовах воєнного стану спостерігається як закриття, так і відкриття значної кількості організацій, які впроваджують індивідуальні моделі корпоративної культури. Водночас деякі українські підприємства не наважуються змінювати застарілі практики, що сформувалися протягом років. Така категоричність до трансформації може призводити до втрати молодих працівників, які є складовою майбутнього розвитку вітчизняного бізнесу.

Залученість персоналу можна розглядати, як систему, яка включає три основні складові: фізичну, емоційну та когнітивну залученість (рис.1). Разом вони відображають

рівень витраченої енергії на виконання професійних обов'язків, ступінь емоційного зв'язку працівника із компанією та почуття задоволеності власним робочим місцем.

Високі показники залученості персоналу включають такі позитивні наслідки, як зниження плинності кадрів, зростання продуктивності праці, високі показники в рейтингу роботодавців на ринку та неодмінно покращення клієнтського сервісу тощо.

На рівень залученості персоналу також впливають різноманітні фактори, що характеризують мотивацію та нагороду за активну участь у житті компанії та колективу, адже як свідчить практика, через те, що людина більшість свого часу проводить на роботі, відповідно для цього і шукає місце роботи, яке позитивно впливатиме на загальний настрій у колективі. Покращується рівень залученості завдяки відкритості керівництва та його демократичності, підтриманні ініціатив та можливість самореалізації. Компанії не варто нехтувати наданням можливостей для навчання, розвитку та кар'єрного просування, це не тільки покращуватиме кваліфікацію персоналу підприємства, а й сприятиме бажанню розвиватись у різноманітних сферах для кадрових змін та переміщень.



Рисунок 1. Складові залученості персоналу

Також важливо враховувати ситуацію на ринку праці, адже конкуренція бізнесів змушує компанії уважніше ставитися до утримання працівників та наданням їм необхідних благ, щоб не доводилось стикатись із проблемою кадрового голоду³.

Визначення рівня залученості є важливим етапом у розробленні HR-стратегії компанії. Провідним методом оцінювання є опитування, проте наявне їхнє різноманіття дозволяє проводити аналіз необхідної сфери відповідно обраним тестуванням. Розглянемо детальніше основні з них: методологія Gallup Q12, індекс eNPS (Employee Net Promoter Score), Utrecht Work Engagement Scale (UWES), традиційні інтерв'ю та співбесіди. Кожне з них відрізняється індивідуальністю та метою збирання інформації.

Метод Gallup базується на 12 відкритих та закритих питаннях, які дозволяють оцінити рівень залученості персоналу. Ця методика широко використовується у

³Кадровий голод – нестача кваліфікованих кадрів для виконання трудових обов'язків на вакантних посадах [8].

міжнародних компаніях та дозволяє визначити основні проблеми у мотивації працівників. На відміну від традиційних методів оцінювання продуктивності, які часто базуються на кількісних показниках, Gallup Q12 фокусується на якісних аспектах роботи, що безпосередньо впливають на результативність команди та загальний успіх організації. Унікальність цього опитувальника полягає в тому, що він складається з невеликої кількості питань, для відповідей на які витрачається орієнтовно 10–15 хвилин, що не перешкоджає часу та якості робочого процесу. Питання, з яких складається тест, можна поділити на чотири групи, які відповідають за основні сфери роботи: місія та цінності підприємства, кар'єра працівника та міжособистісні відносини в колективі. Наприклад, перші запитання стосуються обізнаності працівника щодо своїх чітких обов'язків та забезпеченістю необхідними ресурсами для виконання своєї роботи. Наступні запитання зосереджені на міжособистісних взаєминах у колективі та власного відчуття важливості доручених та виконаних завдань, відповідно й рівня підтримання з боку керівництва. Особлива увага приділяється питанню, чи отримує працівник визнання за свою працю та чи має він можливість постійно навчатися та розвиватися в межах компанії [9].

Керівники, які активно використовують цей метод опитування, мають змогу не тільки сформулювати рівень залученості, а й виявити проблемні сфери та розробити стратегії покращення умов праці та психологічного клімату в середині компанії.

Використовуючи методику Gallup Q12, підприємства можуть використовувати поглиблені питання, адаптовані під власну сферу діяльності для дослідження ширшого спектру інформації стосовно працівників.

Залученість персоналу досліджується визначенням індексу eNPS (Employee Net Promoter Score), який є одним з найпоширеніших методів оцінювання прихильності працівників до організації. Першочергово тест було розроблено з метою вимірювання лояльності до бренду компанії з боку клієнтів, згодом було адаптовано для внутрішнього використання з метою дослідження рівня підтримки корпоративної культури. Адже швидше за все споживачі, які користуються послугами бізнесу, рекомендуватимуть вашу компанію, а незадоволені залишатимуть про неї негативні відгуки, так і досвід працівників, який ви пропонуєте, може створити або зруйнувати вашу репутацію [10]. Цей метод швидкий та ефективний для загального аналізу задоволеності персоналу та клієнтів, які користуються послугами підприємства, і ґрунтується на ключовому запитанні: «Наскільки ймовірно, що Ви порекомендуєте цю компанію як місце роботи своїм друзям чи знайомим?».

Протягом 2020–2024 років компанією RENOME SMART, за допомогою методу eNPS, проведено дослідження рівня залученості персоналу. В дослідженні брала участь усі працівники організації, після чого відбувався збір інформації в табличному форматі й проводився аналіз зібраних даних, що дозволяло визначити загальний рівень вмотивованості, лояльності та задоволеності усіх працівників окремих департаментів своїм місцем роботи, підсумувавши отриману кількість відповідей та конвертуючи їх у відсоткове співвідношення за трьома категоріями респондентів описаними вище, промоутери, пасивно задоволені та критики.

У таблиці 1 наведено загальні показники індексу eNPS, у перших трьох рядках зазначено кількість отриманих відповідей по роках за шкалою оцінок від 1 до 10 та розподіл результатів за категоріями працівників.

Загальні показники свідчать про поступове зростання рівня лояльності працівників до компанії протягом аналізованого періоду з 2020 до 2024 року. Відбувається зменшення кількості критиків (Detractors) та помірне зростання кількості працівників, які висловлюють нейтральне або позитивне ставлення до роботи. Такі результати свідчать про ефективну роботу Департаменту управління та розвитку персоналу, вдосконалення внутрішніх процесів, покращення умов праці або зміцнення корпоративної культури.

Показники, наведені у табл. 1, свідчать, що особливо позитивна динаміка спостерігається у Департаменті виробництва, де рівень eNPS поступово зростає і в останній період досягнув високих показників. Водночас у деяких департаментах, зокрема серед ТОП-менеджменту та в ДПіРБ, зафіксовано різкі коливання показників, що може вказувати на внутрішні організаційні труднощі, відсутність корпоративної культури або зміну стратегічних підходів, які не були сприйняті колективом позитивно.

Таблиця 1. Загальні показники дослідження індексу eNPS компанії «RENOME SMART» протягом років

Категорії працівників	Дата проведення опитувань за роками								
	30.09.2020	30.07.2021	20.12.2021	01.07.2022	01.12.2022	21.06.2023	19.12.2023	18.06.2024	24.12.2024
Промоутери (Promoters)	91	39	70	63	43	59	69	72	67
Нейтралі (Neutrals)	107	55	94	86	54	58	62	64	70
Критики (Detractors)	158	87	87	70	53	97	64	53	56
Кількість респондентів	356	181	251	219	144	214	195	189	193
RENOME SMART	-19%	-27%	-7%	-3%	-6%	-18%	3%	10%	6%
ТОП-менеджери	-	67%	38%	43%	57%	83%	56%	63%	57%
Фінансовий департамент	44%	6%	22%	35%	17%	16%	39%	40%	-18%
Департамент продажів і розвитку бізнесу	-67%	0%	-11%	17%	0%	-14%	-25%	25%	-67%
Департамент управління сервісом	-41%	-10%	-2%	-6%	-4%	-12%	-11%	-14%	7%
Департамент сервісного обслуговування банківської техніки	-20%	-68%	-28%	-19%	-45%	-38%	-11%	-10%	9%
Виробництво	-	-100%	-33%	17%	14%	28%	29%	20%	60%
Департамент дослідження й розробок	-18%	24%	17%	6%	25%	-41%	-3%	20%	-2%
Департамент інформаційних технологій	11%	0%	50%	0%	0%	20%	50%	50%	50%
Маркетинг	-	-	-	-	-	-	-	50%	33%

Джерело: сформовано за даними дослідження Департаменту управління та розвитку персоналу компанії «RENOME SMART».

У різні періоди показники коливались і не зберігали стабільність, що свідчить про необхідність якіснішої роботи з утримання та розвитку залученості працівників. Важливо, щоб опитування eNPS відбувалися на регулярній основі і мали видимі наслідки – аналізом причин, діалогом із працівниками та впровадженням змін.

Отже, можна зробити висновок, що за цілеспрямованої та системної роботи керівництва з кожним підрозділом окремо, враховуючи очікування та потреби працівників, залученість персоналу досліджуваної компанії «RENOME SMART» може досягнути високих та стабільних показників.

Також досліджено методику, розроблену на основі трьох ключових компонентів залученості, витривалості, відданості та зануреності, яка має назву Utrecht Work Engagement Scale (UWES) і оцінюється кожен аспект за шкалою від 0 до 6 балів. Методика використовується в організаціях для моніторингу рівня мотивації та психологічного стану працівників, а також для розроблення стратегій підвищення продуктивності та задоволеності роботою. Завдяки її універсальності, вона підходить як для окремих працівників, так і для аналізу загальних тенденцій у компанії, що допомагає керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо розвитку корпоративної культури та управління персоналом [11].

Традиційний підхід, передбачає опитування, зустрічі тет-а-тет, співбесіди працівників щодо їхнього ставлення до роботи, керівництва, корпоративної культури та можливостей розвитку. Такий метод має рівнозначну кількість переваг та недоліків. Такі опитування можна проводити як у запланованому форматі, попередньо попередивши працівників про збір зворотного зв'язку в анонімному чи відкритому вигляді, так і під час неформальної бесіди керівників і топ-менеджерів із менеджерами нижчої ланки під час повсякденної роботи.

Працівники не завжди можуть відкрито висловлювати свою думку через страх негативних наслідків, а сам процес збору та аналізу даних може бути трудомістким і потребувати значних часових та людських ресурсів. Саме тому, з точки зору корпоративної соціальної відповідальності, правильніше було б використовувати автоматизовані опитувальники, аналітичні платформи та системи штучного інтелекту, які дозволяють отримати об'єктивні дані та швидко реагувати на зміни в рівні залученості персоналу.

Результати проведеного дослідження діяльності «UKRSIBBANK BNP Paribas Group» показали, які саме програми використовують менеджери банку для підвищення рівня залученості працівників у кризових умовах, а саме [11]:

1. Гнучкі графіки роботи, завдяки яким фахівці можуть працювати як в офісі, так і віддалено з будь-якої точки світу.
2. Залучення психолога для консультацій як самих працівників, так і членів їх родин.
3. Програми підтримання демобілізованих працівників, які планують повернутися на роботу до банку.
4. Надання додаткових днів до основної відпустки та оплачуваний відпочинок у санаторії раз на рік.
5. Програми підтримання балансу життя для працівників банку (активний відпочинок, спортивні змагання тощо).

Такі програми дозволяють підвищувати рівень результативності роботи та лояльність працівників, а також свідчать про високу соціальну відповідальність керівництва банку щодо власного персоналу під час складних економічних і воєнних умов, у яких доводиться працювати сьогодні українському бізнесу.

Висновки. Проведене дослідження дало змогу визначити, що лояльність працівників до компанії, продуктивність та успішність роботи є безпосередніми складовими високого рівня залученості персоналу, позитивні показники якої є наслідком ефективної роботи керівництва та департаментів управління персоналом, які активно використовують для досліджень показників компанії різноманітні методики визначення рівня залученості персоналу на підприємстві.

Під час дослідження проаналізовано методики оцінювання рівня залученості персоналу, які використовують провідні вітчизняні та іноземні компанії. Застосування цих методик дозволить вітчизняним роботодавцям ефективніше залучати висококваліфікованих і мотивованих кандидатів до своїх компаній, створювати гідні

умови праці та відпочинку, покращувати соціально-психологічний клімат у трудових колективах, а також сприяти розвитку професійних компетентностей та особистих якостей працівників.

Conclusions. The conducted study made it possible to determine that the loyalty of employees to the company, productivity and success of work are direct components of a high level of personnel involvement, the positive indicators of which are the result of the effective work of the management and personnel management departments, which actively use various methods for the study of the company's indicators determine the level of personnel involvement in the enterprise.

The study analyzed methods for assessing the level of personnel involvement used by leading domestic and foreign companies. The use of these methods will allow domestic employers to more effectively attract highly qualified and motivated candidates to their companies, create decent working and rest conditions, improve the socio-psychological climate in labor collectives, and also promote the development of professional competencies and personal qualities of employees.

Список використаних джерел

1. Why It Matters: Performance Management and Appraisal. URL: <https://www.coursesidekick.com/management/study-guides/wmopen-humanresourcesmgmt/why-it-matters-performance-management-and-appraisal> (дата звернення: 10.12.2025).
2. \$8.9 trillion lost in global GDP due to low engagement. URL: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace-report.aspx> (дата звернення: 09.12.2025).
3. Kahn W. A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 1990. 33 (4). P. 692–724. DOI: <https://doi.org/10.2307/256287>
4. Пустовіт О. Г., Басюк Є. В. Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. Зб. наук. праць*. 2021. № 3 (76). С. 47–63. DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2021-3-47-63>
5. Frederick Winslow Taylor. The principles of scientific management, URL: <https://www.gutenberg.org/cache/epub/6435/pg6435-images.html> (дата звернення: 11.12.2025).
6. Хоторнський експеримент. URL: <https://www.psykholoh.com/post/> (дата звернення: 10.12.2025).
7. Теорії мотивації та їх значення для управління персоналом. URL: <https://hurma.work/blog/teoriyi-motyvacziyi-ta-yih-znachennya-dlya-upravlinnya-personalom/> (дата звернення: 12.12.2025).
8. Лупашко А. Кадровий голод у сфері HoReCa: до чого ми йдемо і як це вирішити. URL: <https://pravda.com.ua/columns/2024/08/28/718596/> (дата звернення: 12.12.2025).
9. Залученість персоналу: Gallup Q12. URL: <https://hurma.work/blog/zaluchenist-personalu-gallup-q12-spisok-ritan/> (дата звернення: 12.12.2025).
10. ENPS: ключ до розуміння комфортного робочого місця. URL: <https://cases.media/en/article/enps-klyuch-do-rozumynnya-komfortnogo-robochogo-miscya?srsltid=AfmBOoXDKwncjRgpj4iJOwJgtVd5CL1929CqsQx21JkEхuqSZRUYZm> (дата звернення: 13.12.2025).
11. Відповідальність і турбота. URL: https://ukrsibbank.com/career/responsibility_and_care/ (дата звернення: 15.12.2025).
12. Coulson-Thomas, Colin, Responsible Leadership and Engaging and Retaining Talent, Effective Executive. 2019. Vol. XXII. No. 4. P. 7–21. URL: https://www.academia.edu/41327170/Responsible_Leadership_and_Engaging_and_Retaining_Talent (дата звернення: 15.12.2025).
13. Щетініна Л., Рудакова С., Данилевич Н., Полиця З. Управління залученістю персоналу: концепція та оцінювання. *Галицький економічний вісник*. 2021. № 1 (68). Doi: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.01.151

References

1. Why It Matters: Performance Management and Appraisal. Available at: <https://www.coursesidekick.com/management/study-guides/wmopen-humanresourcesmgmt/why-it-matters-performance-management-and-appraisal> (accessed: 10 December 2025).
2. \$8.9 Trillion Lost in Global GDP Due to Low Engagement. Available at: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace-report.aspx> (accessed: 9 December 2025).
3. Kahn W. A. (1990) Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33 (4), pp. 692–724. DOI: <https://doi.org/10.2307/256287>

4. Pustovit O. Gh., Basjuk Je. V. (2021) Sutnistij motyvaciji personalu jak osnova rozvytku pidpryjemstva [The essence of personnel motivation as the basis for enterprise development.] *Rozvytok metodiv upravlinnja ta ghospodarjuvannja na transporti: Zb. nauk. pracj, no. 3 (76)*, pp. 47–63. DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2021-3-47-63>
5. Taylor F. W. *The Principles of Scientific Management*. Available at: <https://www.gutenberg.org/cache/epub/6435/pg6435-images.html> (accessed: 11 December 2025).
6. Khotornsjkyj eksperyment [Hawthorne Experiment]. Available at: <https://www.psykholoh.com/post/> (accessed: 10 December 2025).
7. Teoriji motyvaciji ta jikh zachennja dlja upravlinnja personalom [Motivation Theories and Their Importance for Personnel Management]. Available at: <https://hurma.work/blog/teoriyi-motyvacziyi-ta-yih-znachennya-dlya-upravlinnya-personalom/> (accessed: 12 December 2025).
8. Artur Lupashko (2024) Kadrovij gholod u sferi HoReCa: do chogho my jdemo i jak ce vyrishyty. [Staff Shortage in the HoReCa Sector: Where Are We Heading and How to Solve It]. Available at: <https://pravda.com.ua/columns/2024/08/28/718596/> (accessed: 12 December 2025).
9. Zaluchenistj personalu: Gallup Q12. [Employee Engagement: Gallup Q12]. Available at: <https://hurma.work/blog/zaluchenist-personalu-gallup-q12-spisok-pitan/> (accessed: 12 December 2025).
10. ENPS: kljuch do rozuminnja komfortnogho robochogho miscja [ENPS: The Key to Understanding a Comfortable Workplace.] Available at: <https://cases.media/en/article/enps-klyuch-do-rozuminnya-komfortnogo-robochogomiscya?srsId=AfmBOooXDkwncjRgpj4iJOwJgtVd5CL1929CqsQx2lJkExuqSZRUYYXZm> (accessed: 13 December 2025).
11. Vidpovidaljnistj i turbota [Responsibility and Care]. Available at: https://ukrsibbank.com/career/responsibility_and_care/ (accessed: 15 December 2025).
12. Coulson-Thomas C. (2019). Responsible Leadership and Engaging and Retaining Talent. *Effective Executive*, vol. XXII, no. 4, pp. 7–21. Available at: https://www.academia.edu/41327170/Responsible_Leadership_and_Engaging_and_Retaining_Talent (accessed: 15 December 2025).
13. L. Shhetinina, S. Rudakova, N. Danylevych, Polytsia Z. (2021) Polycja Upravlinnja zaluchenistju personalu: koncepcija ta ocinjuvannja. [Personnel Engagement Management Shelf: Concept and Evaluation.] *Ghalyckyj ekonomichnyj visnyk, no. 1 (68)*. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.01.151