

СУЧАСНІ ПРАКТИКИ ФОРМУВАННЯ ЗАЛУЧЕНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В КОМПАНІЯХ

© 2020 **ВАСИЛИК А. В., КРАВЧЕНКО А. Є.**

УДК 331.1:005.95/96
JEL: J29; J32; M12; M14

Василик А. В., Кравченко А. Є. Сучасні практики формування залученості персоналу в компаніях

Досліджено залученість працівників як одну з важливих концепцій сучасного менеджменту персоналу та напрям управління брендом роботодавця. Завданнями статті було дослідження сутності та складових залученості персоналу, а також визначення функцій фахівців з менеджменту персоналу, особливостей HR-процесів і прогресивних практик з точки зору формування високої залученості працівників у компаніях. Розроблено власне визначення залученості персоналу, під яким розуміють соціально-психологічний феномен взаємовідносин компанії та її персоналу, який проявляється у високому рівні віддачі та продуктивності працівників, їх ініціативності та емоційній прихильності до компанії, прагненні до постійного розвитку та професійного зростання, збільшенні власного внеску у досягнення цілей розвитку компанії та її конкурентоспроможності. Для дослідження прогресивних практик з точки зору формування високої залученості працівників у компаніях було проведено експертне опитування, яке показало, що рівень залученості персоналу на досліджуваних підприємствах складає близько 85 %. Безпосередню роль у цьому випадку зіграли фахівці з управління персоналом, адже рівень довіри до HR-менеджерів становить 81,3 %. Доведено, що вихідною точкою для визначення прогресивних практик формування залученості персоналу має стати оцінювання наявного рівня залученості працівників, виявлення вузьких місць, що має здійснюватися на постійній основі із забезпеченням зворотного зв'язку. Акцентовано увагу на тому, що усі HR процеси мають бути наскрізно наповнені корпоративною культурою залученості, а формування залученості персоналу має починатись з місії та стратегії управління персоналом. Виокремлено основні рекомендації до удосконалення HRM-політик і практик формування ефективної організаційної діяльності щодо підвищення залученості працівників.

Ключові слова: залученість персоналу, лояльність персоналу, задоволеність роботою, мотивація, корпоративна культура залученості.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-398-403>

Рис.: 1. **Бібл.:** 10.

Василик Алла Володимирівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління персоналом та економіки праці, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)

E-mail: alla_vasylyk@ua.fm

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7734-1415>

Researcher ID: <http://www.researcherid.com/L-1367-2018>

Кравченко Анна Євгенівна – студентка, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)

E-mail: annakrav8@gmail.com

УДК 331.1:005.95/96
JEL: J29; J32; M12; M14

Василик А. В., Кравченко А. Е. Современные практики формирования вовлеченности персонала в компаниях

Исследована вовлеченность работников как одна из важных концепций современного менеджмента персонала и направление управления брендом работодателя. Задачами статьи были исследование сущности и составляющих вовлеченности персонала, а также определение функций специалистов по менеджменту персонала, особенностей HR-процессов и прогрессивных практик с точки зрения формирования высокой вовлеченности работников в компаниях. Разработано собственное определение вовлеченности персонала, под которой понимают социально-психологический феномен взаимоотношений компании и ее персонала, который проявляется в высоком уровне отдачи и производительности работников, их инициативности и эмоциональной привязанности к компании, стремлении к постоянному развитию и профессиональному росту, увеличению собственного вклада в достижении целей развития компании и ее конкурентоспособности. Для исследования прогрессивных практик с точки зрения формирования высокой вовлеченности работников в компаниях был проведен экспертный опрос, который показал, что уровень вовлеченности персонала на исследуемых предприятиях составляет около 85 %. Непосредственную роль в данном случае сыграли специалисты по управлению персоналом, ведь уровень доверия к HR-менеджерам составляет 81,3 %. Доказано, что исходной точкой для определения прогрессивных практик формирования вовлеченности персонала должны стать оценка существующего уровня вовлеченности работников, выявление узких мест, что должно осуществляться на постоянной основе с обеспечением обратной связи. Акцентировано внимание на том, что все HR-процессы должны быть всемерно наполнены корпоративной культурой вовлеченности, а формирование вовлеченности персонала должно начинаться с миссии и стратегии управления персоналом. Выделены основные рекомендации к совершенствованию HRM-политик и практик формирования эффективной организационной деятельности по повышению вовлеченности работников.

Ключевые слова: вовлеченность персонала, лояльность персонала, удовлетворенность трудом, мотивация, корпоративная культура вовлеченности.

Рис.: 1. **Библ.:** 10.

Василик Алла Владимировна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры управления персоналом и экономики труда, Киевский национальный экономический университет им. В. Гетьмана (просп. Победы, 54/1, Киев, 03057, Украина)

E-mail: alla_vasylyk@ua.fm

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7734-1415>

Researcher ID: <http://www.researcherid.com/L-1367-2018>

Vasylyk A. V., Kravchenko A. Y. The Current Practices of Developing the Companies' Staff Engagement

The engagement of employees as one of the important conceptions of modern human resources management and also as a direction of employer brand management are researched. The article is aimed at researching the essence and components of staff engagement, as well as determining the functions of human resources management professionals, HR processes and progressive practices in terms of formation of high employee engagement in companies. The authors own definition of staff engagement is developed, by which is understood the socio-psychological phenomenon of the relationship between the company and its staff, manifested in the high level of return and productivity of employees, their initiative and emotional attachment to the company, the desire for continuous development and professional growth, increasing their own contribution to the development goals of the company and its competitiveness. In order to study progressive practices in terms of the formation of high employee engagement in companies, an expert survey was conducted, which showed that the level of staff engagement in the researched enterprises is about 85%. The direct role in this case was played by HR specialists, the level of trust in HR managers comprised 81,3%. It is proved that the starting point for determining progressive practices for developing the staff engagement should be evaluation of the current level of employee engagement with identifying bottlenecks, which should be carried out on an ongoing basis with feedback enabled. It is emphasized that all HR processes must in every way be charged with a corporate culture of engagement, and the formation of staff engagement should begin with a mission and HR strategy. The main recommendations for improving HRM policies and practices to develop efficient organizational activities to increase employee engagement are allocated.

Keywords: staff engagement, staff loyalty, job satisfaction, motivation, corporate culture of engagement.

Fig.: 1. **Bibl.:** 10.

Vasylyk Alla V. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Personnel Management and Labour Economics, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

E-mail: alla_vasylyk@ua.fm

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7734-1415>

Researcher ID: <http://www.researcherid.com/L-1367-2018>

Kravchenko Anna Ye. – Student, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

E-mail: annakrav8@gmail.com

В умовах загострення конкуренції та періодичних соціально-економічних криз у підприємств формується потреба в таких працівниках, які б швидко реагували на зміни, неформально ставились до роботи, ефективно справлялись з поставленими завданнями. Інакше кажучи, сучасні компанії потребують залучених співробітників, які зацікавлені в успішності та конкурентоспроможності, а залученість персоналу стає складовою професійної діяльності менеджерів з персоналу і предметом наукових досліджень.

Залученість працівників є однією з важливих концепцій сучасного менеджменту персоналу та напрямом управління брендом роботодавця. Різні аспекти залученості персоналу досліджують вітчизняні та закордонні науковці, серед яких Г. Бей [7], Н. Лисиця та Н. Войтович [8], А. Щетініна [10], К. Коулсон-Томас [2], М. Ватсон, М. Куофі та Р. Дул [6], Т.М. Ніколич, Н. Періч та М. Нечак [3], С. Ніранжан та М. Томас [5] та ін.

Водночас більшість досліджень зосереджуються на визначенні сутності залученості персоналу, її складових, мотиваційних аспектах і показниках оцінювання залученості, впливі на ефективність діяльності персоналу. Проте недостатньо дослідженими є саме управлінські аспекти формування залученості персоналу компаній.

Завданнями цієї наукової роботи є дослідження сутності та складових залученості персоналу, а також визначення функцій фахівців з менеджменту персоналу, HR-процесів і прогресивних практик з точки зору формування високої залученості працівників у компаніях.

Дотепер не існує єдиного визначення залученості персоналу, адже науковці залежно від цілей дослідження акцентують свою увагу на тих чи інших аспектах цього явища. Однак досить усталеною в науці та практиці менеджменту персоналу є думка, що високий рівень залученості ґрунтується на забезпеченій задоволеності та сформованій лояльності працівників. Зокрема, під задоволеністю працею розуміють суб'єктивну оцінку людиною збалансованості її вимог (запитів) до змісту, характеру та умов праці, можливостей реалізації цих запитів [9, с. 94]. Це поняття показує, наскільки саму людину влаштовують усі аспекти її трудової діяльності, водночас воно не відображає іншого боку, пов'язаного з її продуктивністю, віддачею та прихильністю до роботодавця.

Натомість під лояльністю персоналу розуміється міра ідентифікації працівників з підприємством, що характеризується прийняттям установлених правил, цінностей і норм, активним залученням до діяльності, поведінкою, спрямованою на досягнення корпоративних цілей. До показників лояльності

працівника до організації належать: зацікавленість у діяльності організації, любов до своєї справи; прагнення підвищувати свій професійний рівень; творчий підхід до роботи; ініціативність; готовність обстоювати свою позицію, якщо є впевненість у тому, що вона правильна [9, с. 155–156]. У цілому погоджуючись, вважаємо також необхідним додати, що лояльність ґрунтується на задоволеності працівника усіма аспектами трудової діяльності в компанії та формує його прихильність до бренду роботодавця.

Лояльність передбачає, що компанія є важливою ланкою в житті людини. Працівник планує надовго залишитися у цій компанії, сумлінно виконувати свої обов'язки, пишатися успіхами компанії і бути вдячним за можливості, які йому надаються. Лояльність є поняттям, пов'язаним з емоційним компонентом, коли працівник і сам прихильний до бренду роботодавця, і просуває його на ринку праці, тобто може рекомендувати компанію як роботодавця. Лояльність може зберігатися навіть тоді, коли працівник залишає компанію, однак залишається задоволеним своїм досвідом роботи в ній. Водночас лояльність не завжди означає більшу віддачу, продуктивність, ініціативність працівників, які і включає в себе поняття залученості персоналу.

Зокрема, 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 [8, с. 108]. Автори акцентують увагу на вигодах компаній від високого рівня залученості: «залученість є важливим фактором успішності будь-якої сучасної організації, що прагне до інтенсивного розвитку, зниження витрат і підвищення ефективності на всіх рівнях її діяльності та пов'язана з бізнес-результатами» [8, с. 109].

Залученість працівників – це підкреслена емоційна прихильність, яку співробітники відчувають до своєї організації, посилена раціональними причинами, які спонукають їх докладати додаткових зусиль для надання якісного обслуговування клієнтам організації. Залученість працівників – це сукупність того, що думає працівник, що він відчуває та що робить для організації [3, с. 611].

На думку Щетіної А. В. та Яструбинської А. Є., залученість працівників можна визначити як певну оцінку взаємовідносин «співробітник – компанія», що показує, чи готовий співробітник докладати більше зусиль, виходити за рамки своїх функціональних обов'язків, працювати в компанії якомога довше та рекомендувати свою компанію як надійного, хорошого роботодавця. Залучений співробітник – це такий, який відчуває емоційну приналежність до компанії, відчуває себе частиною єдиного механізму, який працює задля досягнення спільної мети [10, с. 261].

Бей Г. В. узагальнює, що теорія залученості полягає в тому, що «головним завданням лідера організації стає створення такої атмосфери на підприємстві, при якій співробітники могли б демонструвати максимальну продуктивність, були б на своїх робочих місцях не тільки тому, що зобов'язані, але і за власним бажанням» [7, с. 9]. Водночас автор переважно зосереджується на системах мотивації та розвитку персоналу для формування високого рівня залученості. Зокрема, зазначає, що підвищення залученості персоналу через систему мотивації має забезпечувати працівнику реалізацію його внутрішніх стимулів за рахунок таких підсистем, як матеріальне заохочення, комунікації, організаційна культура, делегування повноважень та постановка цілей, позитивний імідж підприємства, уособлення працівника як особистості [7, с. 10].

Виходячи зі здійсненого теоретичного аналізу та цілей дослідження під залученістю персоналу будемо розуміти соціально-психологічний феномен взаємовідносин компанії та її персоналу, який проявляється у високому рівні віддачі та продуктивності працівників, їх ініціативності та емоційній прихильності до компанії, прагненні до постійного розвитку та професійного зростання, збільшенні власного внеску у досягнення цілей розвитку компанії та її конкурентоспроможності. Залученого працівника можна порівняти з підприємцем, адже він сприймає бізнес компанії як власний і докладає значно більших зусиль, щоб цей бізнес процвітав, ніж просто найманий працівник.

Для забезпечення вигід від залученості персоналу компанії мають відповідно вибудовувати усі свої управлінські та бізнес-процеси, використовувати інноваційні практики менеджменту персоналу. Адже залишається ряд питань щодо взаємозв'язку між талантами, залученістю та мотивацією і тим, як бізнес залучає та втримує таланти. Адже залучені працівники, які роблять більше, ніж вимагається, докладають зусиль та ініціативності, і є талантами, яких потрібно відповідним чином мотивувати та втримувати в компанії. «Через п'ять років у невизначеному та мінливому світі, в якому нові та технологічні бізнес-моделі отримують більш широке застосування, чи залишаються традиційні підходи до управління талантами чинними і як відповідальне лідерство може вплинути на залучення та утримання людей?»

Підтримка ефективності може допомогти забезпечити відповідність талантів, компетенцій, якостей та потенціалу до ключових завдань та того, що організація має на меті робити» [2, с. 8] Підхід до HRM як до управління талантами стосується розвитку та реалізації талантів у процесі виконання роботи з метою підвищення вартості, продуктивності та відповідності, а також зменшення ви-

трат, ризику та стресу. Він також вирішує певні проблеми сучасних підходів [2, с. 16].

«Залученість персоналу та лояльність працівників, дійсно, є частиною більш широкої моделі корпоративної діяльності та практики управління, що впливає на результати бізнесу. Менеджмент впливає на залученість персоналу та продуктивність працівників, і ці дві складові взаємодіють одна з одною» [4, с. 330], і саме HRM-відділ має вжити необхідних заходів і координувати усі управлінські та бізнес-процеси для забезпечення ключових результатів організації.

Щоб забезпечити залученість і підвищити мотивацію, перетворити залученість на продуктивність, компанії необхідні ефективні керівники, системи надання зворотного зв'язку та управління ефективністю діяльності, а також чітко сформульовані можливості розвитку знань і навичок та кар'єрного зростання [8, с. 109].

Для дослідження прогресивних практик з точки зору формування високої залученості працівників в компаніях нами проведено експертне опитування. Чисельність експертної групи складає 26 осіб, з чис-

ла HR-бізнес партнерів, керівників відділу HR та рекрутингу, начальників відділу навчання, фахівців з управління персоналом, а також керівників напрямків, заступників директорів, регіональних керівників з продажу, технічних менеджерів. Проведене експертне дослідження, що охопило різні види підприємств, виявило, що рівень залученості персоналу на досліджуваних підприємствах складає близько 85 %. Безпосередню роль у цьому випадку зіграли фахівці з управління персоналом, адже рівень довіри до HR-менеджерів становить 81,3 %.

Варто зазначити, що 43,8 % респондентів оцінюють силу HR-брендів їхніх компаній як «середню» (рис. 1), а рейтинг HR-відділу складає 3,6 балів з 5. Також позитивним є те, що близько 70 % експертів вказали, що в їхніх компаніях працівники мають підтримку з боку керівництва, а саме HR-сфера передбачає управлінські рішення політики та практики, що формують відносини між роботодавцями, менеджментом і працівниками. Рівень задоволеності працею респонденти оцінили на 8,1 з 10, а про високий рівень лояльності свідчить, що 87,5 % порекомендували б компанію як роботодавця.

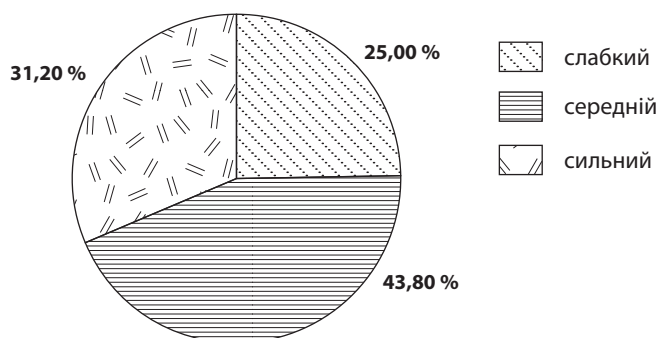


Рис. 1. Оцінка сили HR-бренду компаній

Джерело: побудовано авторами за результатами експертного опитування.

Досить важливим є те, що 62,5 % респондентів стверджують, що на їхніх підприємствах здійснюється періодичне оцінювання залученості працівників, але все ж таки цей показник є заниженим, адже 37,5 % експертів вказали, що таке оцінювання не проводиться зовсім. Водночас вважаємо, що для формування ефективних управлінських процесів оцінювання залученості персоналу має будуватись на засадах анонімності, прозорості та систематичності. А результати таких досліджень мають в узагальненому вигляді оприлюднюватись та бути основою відповідних подальших організаційних змін у компаніях. Про таку позитивну практику свідчать і результати нашого дослідження, адже 85,7 % експертів мають досвід зворотного зв'язку у вигляді врахування побажань у реальних змінах в компанії, а 93,8 % опитаних свідчать, що сформовані такі відносини, що до думки працівників дослухаються колеги і керівництво.

Що ж до визначення прогресивних практик формування залученості персоналу, то відносною точкою для менеджменту має стати оцінювання існуючого рівня залученості працівників, виявлення вузьких місць. На перших етапах оцінювання залученості персоналу можна скористатись наявними методичними підходами, випробуваними на практиці, одним з найвідоміших з яких є опитувальник Gallup Inc Q12. Однак існують його модифікації та інші методики – підхід EY Engagement, що включає визначення чотирьох основних індексів: індексу емоційної залученості (що відчуває залучений працівник); індексу діяльної залученості (як діє працівник); індексу підтримки (що робить роботодавець для підтримання залученості); індексу віддачі (що отримує роботодавець від залучених працівників) [8], анкета оцінювання залученості працівників з 23 тверджень [10] та інші. Опитування доцільно проводити щонай-

менше раз на рік, бажано 2–3 рази, і відповідно до потреб компанія може удосконалювати використувані опитувальники, щоб виявляти зони розвитку, реакцію персоналу на зміни тощо.

Залученість є проявом індивідуальної емоційної прихильності людини до компанії, але на організаційному рівні вона має бути результатом цілеспрямованої діяльності по формуванню умов, які надає компанія. Концептуальний підхід до вибудовування управління персоналом на основі культури високої залученості, на нашу думку, має враховувати трифакторну модель, яка включає особистісні фактори, фактори, пов'язані з роботою, та організаційні фактори. Так, особисті фактори, які враховуються для дослідження, це: самоефективність та особистість працівника. Фактори, пов'язані з роботою, включають самостійність, зворотний зв'язок, чіткість ролей, доступність ресурсів, можливість розвитку та вплив технологій. Нарешті, організаційні фактори передбачають організаційну підтримку, організаційну справедливість, сервісний клімат та лідерство і керівництво [1, с. 28]. Таким чином, зазначені групи факторів є передумовами залученості, а поведінкові та діяльнісні прояви залученості і прихильності будуть результатом залученості працівників.

Необхідно розуміти, що науковцями вже доведений «позитивний зв'язок між HR-практиками та залученістю персоналу. Чим краще впровадження HRM-практик, тим більшим буде рівень залученості працівників» [5, с. 641]. Зосереджуючись саме на організаційному аспекті діяльності компанії з формування високої залученості персоналу, вважаємо за потрібне акцентувати, що всі HR-процеси мають бути наскрізно наповнені корпоративною культурою залученості. Формування залученості персоналу має починатись з місії та стратегії управління персоналом. Корпоративна культура має бути побудована на взаєморозумінні, прихильності традиціям, цінності індивідуального внеску в спільну справу та пріоритетності високої віддачі і професійного розвитку.

Узагальнюючи, виокремимо основні HRM політики і практики ефективної організаційної діяльності з формування залученості працівників:

- 1) визнання стратегічної ролі залученості персоналу та створення корпоративної культури залученості; удосконалення HR-процесів на засадах управління талантами та залученості працівників. Наприклад, у системі добору персоналу мають враховуватися не тільки досвід, освіта, професійні навички, але і ставлення кандидата до своєї професії, його кар'єрні професійні плани тощо. Процес добору має будуватись із дотриманням законодавчих та етичних норм фахівцями з управління персоналом, зберігаючи і підтримуючи високу репутацію компанії як роботодавця. Процес адаптації персоналу має бути керованим і пе-

редбачати цілу низку процедур, покликаних сприяти успішному освоєнню працівником посадових обов'язків, якнайкращому використанню його компетенцій, формуванню у нього задоволеності усіма аспектами праці та його соціального статусу в колективі. Процедури оцінювання персоналу повинні бути чітко регламентованими та прозорими, а рішення, що приймаються на їх основі, виваженими, справедливими та обґрунтованими;

- 2) чітке формулювання цілей і планів, формування причетності працівників до визначення цілей та справ організації: співробітники мають знати, до чого компанія прагне і чого хоче досягти, та мати можливість зробити свій вклад у їх досягнення (53,4 % опитаних вважають себе залученими до встановлення цілей компанії); удосконалення комунікацій всередині компанії і політики відкритих дверей з можливістю висловити свої ідеї, пропозиції і думки;
- 2) конкурентна заробітна плата, пільги та компенсації, їх зв'язок з реальним внеском співробітника в спільну справу (на жаль, 43,8 % респондентів вважають, що їхня заробітна плата не є досить конкурентоспроможною);
- 3) кар'єрні перспективи – важливий фактор, який найчастіше виявляється більш пріоритетним, ніж підвищення заробітної плати. Якщо активні працівники, які є професіоналами в своїй справі, стрімко піднімаються вгору по кар'єрних сходах, це підвищує їх залученість, адже на більш високих посадах більше можливостей для самореалізації та внеску в діяльність компанії. «Організація повинна додатково працювати над підтримкою кар'єрного розвитку працівників і більшою прозорістю при оцінці роботи працівників. Організація повинна встановити чіткі правила оцінювання досягнень працівників і повідомити їх усім працівникам, щоб працівники могли ставити власні особисті цілі та планувати свій особистий кар'єрний розвиток відповідно до цих правил. Ці правила можуть слугувати стимулом для підвищення ефективності та позитивної конкуренції серед працівників» [3, с. 615];
- 4) можливості для професійного розвитку, використання сучасних форм та методів навчання; 62,5 % експертів зазначають, що в компаніях сформована система розвитку персоналу, підтримки та заохочення професійного зростання, що є дуже важливим, адже працівники потребують не тільки матеріальної мотивації, але визнання їхніх досягнень та підтримки з боку колег і керівництва;
- 5) комфортне та безпечне робоче місце, обґрунтоване впровадження гнучких графіків ро-

боти, досягнення працівниками балансу між роботою і приватним життям. Баланс роботи та особистого життя має бути у кожного співробітника, і тільки тоді можна розвивати залученість, тоді працівник буде готовий «викладатися» для компанії та робити ще більше, ніж потрібно зараз;

- 6) дружня атмосфера в колективі, командна робота та взаємовідносини із безпосередніми керівниками (93,8 % експертів ідентифікують робоче середовище в своїх компаніях як сприятливе); дійсно, «нині лідери не стільки впливають на мотивацію працівників до роботи, скільки підтримують, діють і демонструють такі якості, як турбота, позитив та підтримка» [6, с. 18]; формування культури зворотного зв'язку, з чим досі виникає дефіцит у персоналу;
- 7) зміна програм визнання, задіяння «амбасадорів» залученості.

ВИСНОВКИ

Розвиток програм залученості є сучасним і перспективним підходом до HRM, який здатен забезпечити високу віддачу персоналу та прихильність до бренду роботодавця. Доведений зв'язок удосконалення HR-практик і залученості та продуктивності персоналу зумовлює подальший розвиток стратегій і політик HRM на засадах формування корпоративної культури залученості в компаніях. А також предметом подальших досліджень може стати окреслення відповідних компетенцій HR-менеджерів у цій царині. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Borah N., Barua M. Employee Engagement: A Critical Review of Literature. *Journal of Organization & Human Behaviour*. 2018. Vol. 7 (4). P. 22–30. URL: <http://publishingindia.com/johb/48/employee-engagement-a-critical-review-of-literature/780/5421/>
2. Coulson-Thomas C. Responsible Leadership and Engaging and Retaining Talent. *Effective Executive*. 2019. Vol. XXII. No. 4. P. 7–21.
3. Nikolić T. M., Perić N., Nećak M. The Role of Employee Engagement in Performance Management. *World Applied Sciences Journal*. 2019. Vol. 37 (7). P. 609–616. DOI: 10.5829/idosi.wasj.2019.609.616
4. Niranjana S., Thomas M. The Impact of Employee Engagement on Employee Loyalty. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development (IJTSRD)*. 2018. Vol. 2. Issue 3. P. 324–331.
5. Raghavendra B., Gouse S. Influence of HR practices on Employee Engagement. *International Journal in Management and Social Science*. 2016. Vol. 4 Issue 6. P. 637–645.
6. Watson M., Kuofie M., Dool R. Relationship between Spiritually Intelligent Leadership and Employee Engagement. *Journal of Marketing and Management*. 2018. Vol. 9 (2). P. 1–24.

7. Бей Г. В. Управління розвитком персоналу як метод забезпечення високого рівня залученості працівників. *Modern Economics*. 2018. № 8. С. 6–14. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/8-2018/UKR/bei.pdf>
8. Лисиця Н. М., Войтович Н. Г. Залученість персоналу підприємства у процес формування соціально-трудових відносин. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. № 6. С. 106–113. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Lisitsya-N.M.-Vojtovich-N.G..pdf>
9. Праця і соціально-трудові відносини : словник-довідник / за ред. В. М. Данюка. Київ : КНЕУ, 2018. 451 с.
10. Щетініна Л. В., Яструбинська А.Є. Оцінювання залученості персоналу: значення, вимоги та практичні рекомендації. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2017. № 2. С. 259–266. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2017_2_25

REFERENCES

- Bei, H. V. "Upravlinnia rozvytkom personalu yak metod zabezpechennia vysokoho ravnia zaluchenosti pratsivnykiv" [Personnel Development Management as a Method of Ensuring a High Level of Employee Involvement]. *Modern Economics*. 2018. <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/8-2018/UKR/bei.pdf>
- Borah, N., and Barua, M. "Employee Engagement: A Critical Review of Literature". *Journal of Organization & Human Behaviour*. 2018. <http://publishingindia.com/johb/48/employee-engagement-a-critical-review-of-literature/780/5421/>
- Coulson-Thomas, C. "Responsible Leadership and Engaging and Retaining Talent". *Effective Executive*, vol. XXII, no. 4 (2019): 7-21.
- Lysytsia, N. M., and Voitovych, N. H. "Zaluchenist personalu pidpriemstva u protses formuvannia sotsialno-trudovykh vidnosyn" [Involvement of the Personnel of the Enterprise in the Process of Formation of Social and Labor Relations]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*. 2017. <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Lisitsya-N.M.-Vojtovich-N.G..pdf>
- Nikolic, T. M., Peric, N., and Necak, M. "The Role of Employee Engagement in Performance Management". *World Applied Sciences Journal*, vol. 37 (7) (2019): 609-616. DOI: 10.5829/idosi.wasj.2019.609.616
- Niranjana, S., and Thomas, M. "The Impact of Employee Engagement on Employee Loyalty". *International Journal of Trend in Scientific Research and Development (IJTSRD)*, vol. 2, no. 3 (2018): 324-331.
- Pratsia i sotsialno-trudovi vidnosyny : slovnyk-dovidnyk* [Labor and Social-labor Relations: a Dictionary-reference Book]. Kyiv: KNEU, 2018.
- Raghavendra, B., and Gouse, S. "Influence of HR practices on Employee Engagement". *International Journal in Management and Social Science*, vol. 4, no. 6 (2016): 637-645.
- Shchetinina, L. V., and Yastrubynska, A. Ye. "Otsiniuvannia zaluchenosti personalu: znachennia, vymohy ta praktichni rekomendatsii" [Assessing Staff Involvement: Values, Requirements and Practical Recommendations]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka*. 2017. http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2017_2_25
- Watson, M., Kuofie, M., and Dool, R. "Relationship between Spiritually Intelligent Leadership and Employee Engagement". *Journal of Marketing and Management*, vol. 9 (2) (2018): 1-24.