

Ukrainy v suchasnykh umovakh" [The Personnel Potential to Foster Socioeconomic Development in Ukraine under Modern Conditions]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Seriya «Ekonomika»*, no. 4 (2022): 19-26.  
DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2022/221-4/3>

Minenko, M. A., and Alokhin, D. I. "Upravlinnia kadrovym potentsialom subiektiv hospodariuvannia" [Management of Personnel Potential of Economic Entities]. *Efektivna ekonomika*, no. 9 (2019).  
DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.9.3>

Mishchenko, V. I. "Zabezpechennia stiikosti kadrovoho potentsialu pidpriemstva v umovakh tsyfrovizatsii" [Ensuring the Sustainability of the Enterprise's Personnel Potential under the Conditions of Digitalization]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 182 (2022): 93-100.  
DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-14>

Nadvynnychnyi, S. "Suchasni vyklyky v upravlinni liudskymy resursamy" [Modern Challenges in Human Resource Management]. *Aktualni problemy menedzhmentu ta publichnoho upravlinnia v umovakh viiny ta pisliavoiennoi vidbudovy Ukrainy*. 2022. <http://surl.li/sqamf>

Nemchenko, T. A., and Kovalenko, S. V. "Vdoskonalennia tsyfrovyykh kompetensii yak chynnyk rozvytku sotsialno-trudovoho potentsialu v umovakh innovatsiynykh transformatsii ekonomiky" [Improving Digital Competences as a Factor in the Development of Social and Labour Potential in the Context of Innovative

Economic Transformations]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 70 (2024).  
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-11>

Obydiennova, T. S., and Chernous, I. O. "Metody formuvannia kadrovoho potentsialu pidpriemstv" [The Methods of Formation of Human Resources Potential of Enterprises]. *Biznes Inform*, no. 6 (2024): 382-388.  
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-382-388>

Oliinyk, N. V. "Sutnist kadrovoho potentsialu: teoretychnyi aspekt" [The Essence of Personnel Potential: Theoretical Aspect]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, no. 5 (2023).  
DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.5.18>

Venher, O. M., Fursin, O. O., and Horodetskova, M. S. "Upravlinnia kadrovym potentsialom yak chynnyk staloho rozvytku subiektiv hospodariuvannia" [Management of Personnel Potential as a Factor of Sustainable Development of Economic Entities]. *Humanities Studies*, no. 19 (2024): 158-167.  
DOI: <https://doi.org/10.32782/hst-2024-19-96-18>

Zachosova, N. V., Koval, O. V., and Baiker, M. V. "Rozvytok personalu ta kadrovoho potentsialu yak elementy stratehichnoho upravlinnia finansovo-ekonomichnoiu bezpekoiu subiekta hospodariuvannia" [Development of Personnel and Personnel Potential as Elements of Strategic Management of Financial and Economic Security of the Business Entity]. *Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia*, no. 1 (2022): 61-66.  
DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2022-77-8>

УДК 331.1:005.95/.96

JEL: J29; J32; M12

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-5-559-565>

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗАЛУЧЕНІСТЮ ПРАЦІВНИКІВ КОМПАНІЇ

©2025 ВОНБЕРГ Т. В., ДМИТРУК С. М., ЕЛЬДРІС Ю. Ф.

УДК 331.1:005.95/.96

JEL: J29; J32; M12

### Вонберг Т. В., Дмитрук С. М., Ельдріс Ю. Ф. Концептуальні основи управління залученістю працівників компанії

Метою дослідження встановлено структуру наявних актуальних думок щодо управління залученістю персоналу, систематизація та узагальнення релевантних чинників, що впливають на рівень залученості працівників, а також критичне оцінювання провідних теорій залученості з позицій їхньої значущості, наукової обґрунтованості через призму розроблення ефективної системи управління залученістю в сучасних соціально-економічних умовах зьогодення. Досліджено процес управління залученістю персоналу компанії в умовах соціально-економічних трансформацій, спричинених воєнними викликами в Україні. Обґрунтовано актуальність теми, наголошуючи на необхідності розробки дієвих механізмів управління людським капіталом як ключового ресурсу стійкого функціонування та розвитку організацій. Підкреслено, що залученість працівників варто розглядати як багатовимірний феномен, що поєднує емоційні, когнітивні та поведінкові аспекти взаємодії з організацією. Систематизовано основні внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на рівень залученості. З-поміж внутрішніх чинників виділено: автономію, емоційне значення праці, здатність до навчання, професійну самоідентифікацію. До зовнішніх чинників впливу віднесено: організаційний клімат, стиль керівництва, умови праці, кар'єрні можливості та вплив бренду роботодавця. Зосереджено увагу на взаємозв'язку між внутрішніми та зовнішніми факторами, що зумовлює циклічний характер їхньої дії. Наголошено на важливості адаптації управлінських стратегій до змін зовнішнього середовища, з урахуванням індивідуальних потреб персоналу та організаційного контексту. Встановлено, що залученість персоналу безпосередньо корелює з продуктивністю праці, організаційною лояльністю та здатністю компанії зберігати кадровий потенціал у кризових умовах. Розглянуто HR-відділ як стратегічного партнера в процесі формування залученості. Здійснено критичний аналіз та інтеграцію трьох провідних теорій: соціального обміну, самовизначення та афективних подій. Доведено, що ефективність підходів до управління залученістю залежить від культурного контексту та специфіки бізнес-середовища, а сам процес залученості має стратегічну важливість у періоди нестабільності. На основі проведеного аналізу сформульовано практичні рекомендації щодо створення адаптивної системи управління залученістю персоналу, серед яких: впровадження двостороннього зворотного зв'язку, розвиток культури емоційного інтелекту керівників, персоналізація підходів до мотивації та навчання, а також стратегічна підтримка психологічного клімату в організації.

**Ключові слова:** бренд роботодавця, залученість персоналу, людський капітал, мотивація працівників, продуктивність праці, управління персоналом.

**Рис.:** 1. Бібл.: 11.

**Вонберг Тетяна Вікторівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (просп. Берестейський, 54/1, Київ, 03057, Україна)

**E-mail:** t.vonberg@ukr.net

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-5370-5467>

**Researcher ID:** <http://www.researcherid.com/rid/K-7594-2018>

**Дмитрук Сергій Миколайович** – кандидат економічних наук, доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (просп. Берестейський, 54/1, Київ, 03057, Україна)

**E-mail:** sergei-dmitruk@ukr.net

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-0958-5848>

**Researcher ID:** <http://www.researcherid.com/rid/K-7695-2018>

**Ельдріс Юлія Фаридівна** – студентка, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (просп. Берестейський, 54/1, Київ, 03057, Україна)

**E-mail:** yuliya.eld@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0009-0005-9684-5538>

UDC 331.1:005.95/.96

JEL: J29; J32; M12

### Vonberg T. V., Dmytruk S. M., Eldris Yu. F. The Conceptual Framework of Employee Engagement Management in Companies

The aim of the research is to establish the structuring of existing relevant opinions on managing employee engagement, systematizing and summarizing the relevant factors that influence employee engagement levels, as well as critically evaluating leading engagement theories from the perspectives of their significance and scientific validity through the lens of developing an effective employee engagement management system in contemporary socioeconomic conditions. The process of managing employee engagement within companies is examined in the context of socioeconomic transformations caused by the wartime challenges in Ukraine. The relevance of the topic is substantiated, emphasizing the necessity to develop effective mechanisms for managing human capital as a key resource for the sustainable functioning and development of organizations. It is underscored that employee engagement should be viewed as a multidimensional phenomenon that combines emotional, cognitive, and behavioral aspects of interaction with the organization. The main internal and external factors influencing the level of engagement have been organized. Among the internal factors, autonomy, the emotional significance of work, the ability to learn, and professional self-identification have been highlighted. The external influencing factors include organizational climate, leadership style, working conditions, career opportunities, and the influence of the employer brand. Attention has been placed on the interconnection between internal and external factors, which determines their cyclical nature of influence. The importance of adapting management strategies to changes in the external environment, taking into account the individual needs of staff and the organizational context, has been emphasized. It is found that employee engagement is directly correlated with labor productivity, organizational loyalty, and the company's ability to retain human resource potential in crisis conditions. The HR department has been viewed as a strategic partner in the process of fostering engagement. A critical analysis and integration of three leading theories have been conducted: social exchange, self-determination, and affective events. It is proved that the effectiveness of engagement management approaches relies on the cultural context and the specifics of the business environment, and the engagement process itself holds strategic importance during periods of instability. Based on the analysis conducted, practical recommendations have been articulated for creating an adaptive employee engagement management system, including: implementing two-way feedback, fostering a culture of emotional intelligence among leaders, personalizing approaches to motivation and training, as well as strategically supporting the psychological climate within the organization.

**Keywords:** employer brand, employee engagement, human capital, employee motivation, labor productivity, staff management.

**Fig.:** 1. **Bibl.:** 11.

**Vonberg Tetiana V.** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Socio-Economics and Personnel Management, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (54/1 Beresteyskiy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

**E-mail:** t.vonberg@ukr.net

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-5370-5467>

**Researcher ID:** <http://www.researcherid.com/rid/K-7594-2018>

**Dmytruk Serhii M.** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor of the Department of Socio-Economics and Personnel Management, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (54/1 Beresteyskiy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

**E-mail:** sergei-dmitruk@ukr.net

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-0958-5848>

**Researcher ID:** <http://www.researcherid.com/rid/K-7695-2018>

**Eldris Yuliia F.** – Student, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (54/1 Beresteyskiy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

**E-mail:** yuliya.eld@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0009-0005-9684-5538>

Соціальні та економічні трансформації, які наразі бізнес відчуває через воєнні виклики, посилюють необхідність формування стабільного та дієвого механізму управління персоналом, що ґрунтується на довгостроковому збереженні людської складової. Саме тому не викликає

сумніву актуальність дослідження процесу управління залученістю персоналу компанії, адже саме процес залученості працівників формує новий світогляд на людський капітал, що здатний відгукуватися на виклики часу та забезпечувати сталий розвиток організацій в умовах соціоекономічних змін.

**Н**аукова спільнота вже давно розглядає залученість скоріше не як емоційно-інтелектуальний стан працівника, а здебільшого як багатофакторний процес, що формується під впливом різноманітних, по-різному значущих важелів впливу. Власне, врахування різнобарвних факторів та контролювання їх впливу дозволяє компанії впливати на впровадження інновацій, зростання продуктивності праці працівників та й, врешті рещт, управляти залученістю. Загально-відомо, що працівники з високим рівнем залученості, зазвичай, відкриті до змін і самореалізації, є більш стійкими до стресових ситуацій, охоче беруть участь в управлінні компанією тощо. Означені вище характеристики працівника є надзвичайно важливими для будь-якої сучасної української компанії, яка наразі формує прибуток, зростає та розвивається в умовах постійних викликів, невизначеності та ризиків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій з проблематики управління залученістю працівників базується на роботах як українських, так і зарубіжних учених. Зокрема, А. Мішра та С. Бісвал у своїх дослідженнях довели, що високий рівень залученості персоналу є ключовим чинником для підвищення продуктивності праці, утримання талантів та загальної конкурентоспроможності організації [1]. О. Марцінковська, О. Легкий і Н. Микитей розглянули залученість через призму мотивування працівників та запропонували для дослідження залученості використовувати скоригований показник ERc [2]. А. Василик і А. Кравченко визначили залученість як одну з важливих концепцій сучасного управління персоналом і пов'язали її з процесом управління брендом роботодавця, розглянувши сучасні практики формування залученості персоналу в компаніях [3]. А. Щетініна разом із співавторами занурилися в категоріальний апарат, глибоко дослідивши відмінності економічної категорії «залученість» від термінів «задоволеність» і «лояльність» [4]. Р. Винничук та І. Довгополюк у своєму дослідженні проаналізували основні чинники залученості персоналу, визначивши її як один із ключових показників ефективного управління персоналом у сучасних умовах господарювання, а також описали ключову модель чинників залученості працівників організації [5].

Незважаючи на наявні дослідження в царині означеної вище проблематики, визначення концептуальних основ управління залученістю працівників компанії в умовах реалій сьогодення залишається вельми актуальним питанням.

*Метою* дослідження є структурування наявних актуальних думок щодо управління залученістю персоналу, систематизація й узагальнення ре-

levantних чинників, що впливають на рівень залученості працівників, а також критичне оцінювання провідних теорій залученості з позицій їхньої значущості, наукової обґрунтованості через призму розроблення ефективної системи управління залученістю в сучасних соціально-економічних умовах сьогодення.

Для досягнення мети були використані різні методи, зокрема опис, порівняння, аналіз і синтез, узагальнення, метод спостереження тощо.

У період воєнного стану та економічної нестабільності організації стикаються з подвійним викликом: необхідністю не лише підвищувати залученість наявного персоналу, але й утримувати ключових фахівців, що надає досліджуваному питанню нового забарвлення.

Аналіз підходів до розуміння залученості персоналу свідчить про її багатовимірність. З одного боку, увага приділяється емоційно-поведінковим проявам – лояльності, готовності працювати понад встановлену норму та ідентифікації зі своєю організацією, що відображає важливість емоційного зв'язку між працівниками та компанією. З іншого боку, поняття залученості розширюється за рахунок когнітивної складової. Це включає усвідомлення стратегії організації, розуміння власної ролі в її досягненні та добровільний внесок, що дозволяє перетворити залученість на ефективний інструмент стратегічного розвитку. Крім того, концепції залученості доповнюються аналізом організаційних чинників, таких як мотивація та створення комфортного середовища, що підкреслює роль зовнішніх умов у формуванні цього феномену.

**Н**а нашу думку, залученість персоналу інтегрує позитивне ставлення до роботи, усвідомлення власного внеску та активну конструктивну взаємодію. В умовах сучасних швидкоплинних змін на ринку праці необхідно також враховувати здатність до ефективного реагування на нові виклики, а також готовність до постійного професійного самовдосконалення.

Власне, через призму досліджуваної проблематики варто підкреслити й вплив бренду роботодавця на рівень залученості фахівців у компанії. Так, активне впровадження бренду роботодавця допомагає не лише залучати таланти, але й підвищує репутацію компанії як позитивного та відкритого роботодавця, що своєю чергою впливає на залученість [6].

Загалом, залученість персоналу можна визначити як багатоаспектний стан, який об'єднує емоційну, когнітивну та поведінкову готовність працівників сприяти досягненню цілей організації. Це проявляється через лояльність, відчуття належ-

ності до компанії та усвідомлений внесок у розвиток організації.

Для кращого розуміння впливу залученості на продуктивність праці в організації пропонуємо розглянути відмінності працівників із різним рівнем залученості (рис. 1). Цілоком очевидно, що залучені працівники за рахунок більшої включеності в життя компанії, зміцнюють конкурентні позиції останньої. Таким чином, компаніям, які зацікавлені саме в залучених працівниках, робота яких збільшує показники прибутковості та ефективності діяльності бізнесу, важливо вимірювати рівень залученості з метою вчасної діагностики та коригування.

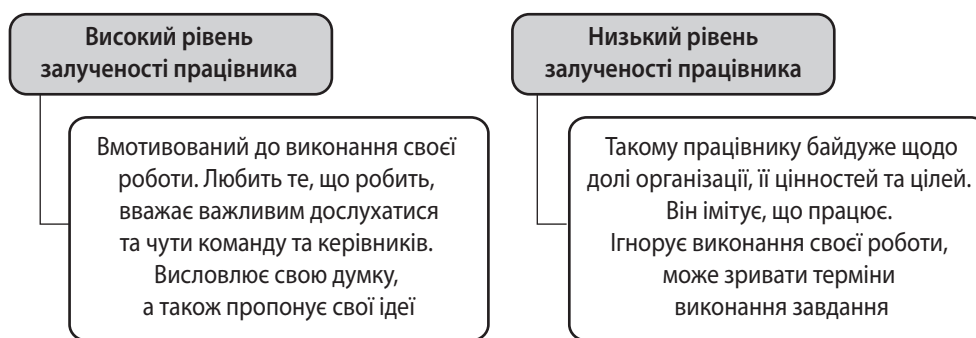


Рис. 1. Опис типів працівників за рівнем залученості

Джерело: розроблено на основі [4].

У контексті дослідження залученості працівників до трудової діяльності вважаємо за потрібне нагадати, що залученість персоналу є складною багатофакторною конструкцією, що формується під впливом соціальних взаємодій, організаційних ресурсів та індивідуальних характеристик працівників. За класифікацією О. Войтенко, всі чинники впливу на залученість персоналу можна поділити на внутрішні (особистісні) та зовнішні (організаційні) [7]. Так, особистісні фактори працівника визначають його внутрішній потенціал, безпосередньо впливаючи на рівень професійної залученості та результативність праці. Науково обґрунтованим є твердження, що до внутрішніх детермінант належать насамперед внутрішня свобода та автономія працівника.

У цьому контексті вона важлива як фактор, адже маючи можливість приймати власні рішення та реалізовувати свої ініціативи, працівники відчувають себе більш впевненими та відповідальними за результати своєї роботи. Разом із тим, другим фактором можемо виділити емоційну вартість роботи, що може віддзеркалюватися як рівень емоційного навантаження та виснаження працівників у процесі виконання своїх професійних завдань і обов'язків. Крім того, до внутрішніх факторів можна віднести здатність і готовність до навчання, що

підсвічує бажання вдосконалюватися, сприяти інноваціям і підвищенню ефективності в організації. Загальновідомо, що працівники, які активно навчаються, не тільки підвищують свої професійні компетентності, але й служать створенню культури безперервного навчання в компанії. Нарешті, особистісним фактором виступає й професійна самоідентифікація, відчуття зв'язку зі своєю роллю в організації (особистими цінностями та місією організації). Також означене стосується й усвідомлення працівниками своїх сильних сторін, обов'язків та можливостей, а також бажання проявляти свої здібності в обраній сфері діяльності.

Своєю чергою, зовнішні фактори виступають як такі, що створюють середовище, яке підтримує мотивацію та продуктивність праці працівників. Одним із таких чинників є клімат організації, в який входить доступність комунікації, система цінностей (заохочення відкритості, співпраці, постійний розвиток, баланс між роботою та особистим життям, урахування актуальних потреб підлеглих). До зовнішніх факторів також можна віднести стиль лідерства. Він може, наприклад, демонструвати, що керівники сприяють створенню робочого середовища, яке має покращувати умови для професійного розвитку та задоволеності працею, у тому числі через визнання досягнень підлеглих. Здатність лідера адаптувати управлінські практики до кризових умов та застосовувати емоційний інтелект забезпечує команді відчуття стабільності та психологічної безпеки [8]. Інклюзивність у прийнятті рішень, гнучкість в управлінських підходах і підтримка інноваційного мислення, разом із послідовною етичною поведінкою, створюють середовище, де працівники залишаються вмотивованими та відданими організації навіть в умовах війни.

Доповнюючи означене вище, можна виокремити такий фактор, як умови праці та фізичне середовище, що охоплює фізичні аспекти робочого місця,

зокрема комфорт, безпека, доступність ресурсів та загальна атмосфера, в якій працівники виконують свої обов'язки. На нашу думку, зовнішнім фактором може виступати і кар'єрний розвиток, де створення програм розвитку та навчання, кар'єрні консультації, надання можливостей підвищення кваліфікації, розуміння структури організації є невід'ємною частиною цінностей. Власне, саме небайдужість і допомога компанії щодо професійного зростання працівників підвищує вмотивованість останніх до досягнення нових висот усередині компанії.

Проаналізувавши фактори, варто підкреслити, що попри логічний розподіл на внутрішні та зовнішні, між ними існує тісний взаємозв'язок, який потребує окремої уваги. Зокрема, професійна самоідентифікація працівника, яка віднесена до внутрішніх факторів, може суттєво залежати від таких зовнішніх чинників, як організаційний клімат і стиль керівництва. Це створює циклічний характер впливу факторів один на одного. Окремої уваги заслуговує й той факт, що вплив різних факторів може варіюватися залежно від етапу професійного розвитку працівника та специфіки його посади. Мотиваційні чинники для молодого спеціаліста можуть істотно відрізнятися від тих, що є пріоритетними для досвідченого керівника.

Отже, можемо із впевненістю підсумувати, що залученість персоналу як економічна категорія пройшла тернистий шлях від простого показника до складного соціально-економічного явища, яке потребує системного підходу до управління. Ба більше, ефективність і результативність механізмів підвищення залученості значною мірою залежить від взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів, де ключову роль відіграє HR-відділ як стратегічний партнер у процесі розвитку персоналу.

У рамках реалізації мети нашого дослідження вважаємо за потрібне більш детально зупинитися на основних теоріях, які становлять концептуальне підґрунтя для управління залученістю працівників компанії.

Перш за все, розглянемо *теорію соціального обміну (Social Exchange Theory)*, особливість якої полягає в тому, що всі відносини будуються на основі взаємних вигод (це забезпечує підтримку та справедливе ставлення). Згодом, це підвищує рівень довіри та зобов'язань між сторонами. Такі відносини регулюються соціальними нормами, які розвиваються в процесі взаємодії.

Застосування в управлінні залученістю персоналу:

- ✦ сприяє створенню середовища довіри шляхом прозорості, підтримки та чесності, включно з регулярним зворотним зв'язком і визнанням досягнень працівників;

- ✦ забезпечує ресурсами та підтримкою, що необхідні для виконання роботи, допомагає персоналу відчувати себе цінним і залученим;
- ✦ керівництво забезпечує справедливе ставлення та винагороди за внесок працівників (що може включати як матеріальні, так і нематеріальні вигоди).

Тобто, можемо зробити висновок, що згадана теорія підкреслює важливість взаємодії між працівниками та керівництвом (організацією), підкреслюючи необхідність визнання досягнень, забезпечення можливостей для професійного розвитку, а також створення умов для ефективної комунікації та співпраці. Такий підхід сприяє підвищенню мотивації, задоволеності роботою та загальної продуктивності праці працівників, як наслідок – підвищується рівень залученості в компанії [9]. Дана теорія важлива для розуміння динаміки взаємовідносин в організації: як взаємні вигоди та справедливе ставлення сприяють формуванню довіри та зобов'язань, регулюють поведінку, забезпечують справедливі винагороди та створюють середовище із взаємопідтримкою.

Після цього зосередимося на *теорії самовизначення (Self-Determination Theory)*, яка має важливе значення для управління залученістю персоналу, оскільки розкриває, як створити умови, які сприятимуть максимальному задоволенню базових потреб працівників. Тут ціниться автономія (потреба відчувати контроль над своїми діями та мати можливість робити вибір), компетентність (відчуття здатності досягати успіху в діяльності) та зв'язок (приналежність до групи, соціальні взаємодії).

Застосовуючи принципи цієї теорії, керівники створюють:

- ✦ умови для навчання та розвитку з метою забезпечення відчуття компетентності;
- ✦ пояснення працівникам, як їхні індивідуальні цілі співвідносяться із місією компанії;
- ✦ заохочення колаборації через командні проекти та групові заходи;
- ✦ визначення унікальних мотиваційних потреб кожного працівника з метою адаптації управлінського підходу до поточної ситуації.

Ця теорія пропонує розширити розуміння про базові потреби працівників і створення умов для їхнього розвитку [10]. Її застосування в управлінні залученістю персоналу дозволяє створити середовище, де працівники мають можливість навчатися, що сприяє підвищенню їхньої впевненості у власних навичках та компетентностях. Це, своєю чергою, дозволяє персоналу відчувати себе більш вагомим у житті компанії, підвищує його лояльність та відчуття стабільності в умовах турбулентності.

Нарешті, варто розглянути *теорію афективних подій (Affective Events Theory)*, яка, власне, приділяє увагу тому, як внутрішні впливи (емоції, когніції, психологічні стани) впливають на поведінку працівників, підкреслюючи її суб'єктивність. Важливою особливістю теорії є врахування часового виміру – визнання того, що настрої та емоції змінюються з часом, і ці зміни можна передбачити.

Застосування в управлінні залученістю персоналу дозволяє:

- ✦ мінімізувати негативні події, розвиваючи корпоративну культуру;
- ✦ швидко реагувати на емоційні стани та потреби працівників (системи зворотного зв'язку), що включають в себе опитування, механізми підтримки психологічного здоров'я тощо;
- ✦ навчити керівників враховувати індивідуальні відмінності в емоційній реактивності, підхід до працівників має бути індивідуальним.

Вважаємо за потрібне підкреслити, що теорія демонструє пряму залежність між емоційними станами працівників та їхньою продуктивністю, мотивацією та прихильністю до організації (залученістю), закликаючи керівників бути емоційно інтелектуальними, уважними до психологічного клімату в команді та активно працювати над створенням позитивного робочого середовища [11]. Теорія має значний потенціал для керівників. Визнання того, що емоції та психологічні стани працівників є суб'єктивними і змінюються з часом, відкриває можливості для їх передбачення. Це дозволяє мінімізувати вплив негативних подій і забезпечити індивідуальний підхід до кожного працівника. Таким чином, застосування цієї теорії сприяє створенню сприятливих умов для персоналу та підвищенню їхньої залученості, що демонструє небайдужість з боку організації.

Отже, можемо стверджувати, що ефективність теорій управління залученістю персоналу залежить від специфіки бізнес-середовища та культурних особливостей країни. Теорія соціального обміну актуальна в умовах економічної нестабільності, оскільки довіра між працівниками та керівництвом сприяє стабільності та мотивації. Теорія самовизначення наголошує на автономії та розвитку, що допомагає знижувати плинність кадрів, але потребує належної організації навчання та ресурсів. Теорія афективних подій зосереджується на емоційному стані працівників, вимагаючи інвестицій у психологічну підтримку, що часто недооцінюється в кризових умовах.

Аналізуючи теорії управління залученістю, важливо інтегрувати їхні ідеї, силу та вплив для

створення ефективних рекомендацій з підвищення залученості персоналу. Вони підкреслюють важливість взаємодії, справедливості, підтримки, автономії, компетентності та емоційного стану працівників, сприяючи формуванню довіри, позитивного ставлення до роботи та керівників, а також підвищенню продуктивності та лояльності.

## ВИСНОВКИ

Ефективне управління залученістю персоналу є ключовим фактором для забезпечення психологічного комфорту та мотивації працівників. Вдосконалення цієї системи дозволить вирішити актуальні проблеми, що виникли у процесі управління людським потенціалом сьогодні та забезпечити персонал належним ставленням, що сприятиме підвищенню рівня їхньої залученості та задоволеності роботою. Подальші дослідження в означеній проблематиці мають бути зосереджені на виявленні нових дієвих чинників впливу на показники залученості персоналу та використанні їх у практиці управління персоналом. ■

## БІБЛІОГРАФІЯ

1. Mishra A., Biswal S. Employee Engagement: A Key to improve Performance. *Research Journal of Humanities and Social Sciences*. 2024. Vol. 15. Iss. 1. P. 12–18. DOI: <https://doi.org/10.52711/2321-5828.2024.00003>
2. Марцінковська О., Легкий О., Микитей Н. Управління залученістю працівників у рамках стратегії менеджменту персоналу міжнародного холдингу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. Вип. 3. С. 48–54. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.30-8>
3. Василик А. В., Кравченко А. Є. Сучасні практики формування залученості персоналу в компаніях. *Бізнес Інформ*. 2020. № 4. С. 398–403. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-398-403>
4. Щетініна Л., Рудакова С., Данилевич Н., Полиця З. Управління залученістю персоналу: концепція та оцінювання. *Галицький економічний вісник*. 2021. Т. 68. № 1. С. 151–158. DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2021.01.151](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.01.151)
5. Винничук Р. О., Довгополюк І. М. Теоретичні аспекти залученості працівників організації. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України*. 2021. № 1. С. 32–43. DOI: <https://doi.org/10.33244/2617-5940.1.2021.32-43>
6. Вонберг Т. В., Дмитрук С. М., Зубова Ю. В. Бренд роботодавця: процес формування та дослідження ефективності. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 25–29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-4>
7. Войтенко О. В. Залученість персоналу організації: основні підходи, чинники формування та

- практичне значення. *Вісник Національного університету оборони України*. 2021. № 5. С. 27–34. DOI: <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2021-63-5-27-34>
8. Лопушняк Г., Бондаренко С., Дмитрук С. Дизайн-мислення як інструмент трансформації підходів до розвитку лідерства у соціальній сфері. *Social Development and Security*. 2024. Vol. 14. No. 4. P. 261–295. DOI: <https://doi.org/10.33445/sds.2024.14.4.21>
  9. Wallenburg C. M., Handfield R. Chapter 17: Social exchange theory. *Handbook of Theories for Purchasing, Supply Chain and Management Research*. 2022. P. 267–282. DOI: <https://doi.org/10.4337/9781839104503.00021>
  10. Ryan R., Vansteenkiste M. Self-determination theory: metatheory, methods, and meaning. *The Oxford Handbook of Self-Determination Theory*. Canada, 2023. P. 3–30. DOI: <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780197600047.013.2>
  11. Wu N., Liu S., Gong X. Job Insecurity and Employees' Extra-Role Behavior: Moderated Mediation Model of Negative Emotion and Workplace Friendship. *Frontiers in Psychology*. 2021. Vol. 12. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.631062>

## REFERENCES

- Lopushniak, H., Bondarenko, S., and Dmytruk, S. "Dyzain-myslennia yak instrument transformatsii pidkhodiv do rozvytku liderstva u sotsialnii sferi" [Design Thinking as a Tool for Transforming Approaches to Leadership Development in the Social Sphere]. *Social Development and Security*, vol. 14, no. 4 (2024): 261-295. DOI: <https://doi.org/10.33445/sds.2024.14.4.21>
- Martsinkovska, O., Lehkyi, O., and Mykytei, N. "Upravlinnia zaluchenistiu pratsivnykiv u ramkakh stratehii menezhmentu personalu mizhnarodnoho kholdynhu" [Guidance of Employee Involvement within the Personnel Management Strategy of the International Holding]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, no. 3 (2021): 48-54. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.30-8>
- Mishra, A., and Biswal, S. "Employee Engagement: A Key to improve Performance". *Research Journal of Humanities and Social Sciences*, vol. 15, no. 1 (2024): 12-18. DOI: <https://doi.org/10.52711/2321-5828.2024.00003>
- Ryan, R., and Vansteenkiste, M. "Self-determination theory: metatheory, methods, and meaning". In *The Oxford Handbook of Self-Determination Theory*, 3-30. Canada, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780197600047.013.2>
- Shchetinina, L. et al. "Upravlinnia zaluchenistiu personalu: kontseptsii ta otsiniuvannia" [Personnel Employment Management: Concept and Evaluation]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, vol. 68, no. 1 (2021): 151-158. DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu.2021.01.151](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu.2021.01.151)
- Vasylyk, A. V., and Kravchenko, A. Ye. "Suchasni praktyky formuvannia zaluchenosti personalu v kompaniiakh" [The Current Practices of Developing the Companies' Staff Engagement]. *Biznes Inform*, no. 4 (2020): 398-403. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-398-403>
- Voitenko, O. V. "Zaluchenist personalu orhanizatsii: osnovni pidkhody, chynnyky formuvannia ta praktychne znachennia" [Employee Engagement in Organizations: Main Approaches, Formation Factors and Practical Significance]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy*, no. 5 (2021): 27-34. DOI: <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2021-63-5-27-34>
- Vonberh, T. V., Dmytruk, S. M., and Zubova, Yu. V. "Brend robotodavtsia: protses formuvannia ta doslidzhennia efektyvnosti" [Employer Brand: The Process of Forming and Researching Effectiveness]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 189 (2024): 25-29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-4>
- Vynnychuk, R. O., and Dovhopoliuk, I. M. "Teoretychni aspekty zaluchenosti pratsivnykiv orhanizatsii" [Theoretical Aspects of Employees Engagement in the Organization]. *Zbirnyk naukovykh prats Universytetu derzhavnoi fiskalnoi sluzhby Ukrainy*, no. 1 (2021): 32-43. DOI: <https://doi.org/10.33244/2617-5940.1.2021.32-43>
- Wallenburg, C. M., and Handfield, R. "Chapter 17: Social exchange theory". *Handbook of Theories for Purchasing, Supply Chain and Management Research* (2022): 267-282. DOI: <https://doi.org/10.4337/9781839104503.00021>
- Wu, N., Liu, S., and Gong, X. "Job Insecurity and Employees' Extra-Role Behavior: Moderated Mediation Model of Negative Emotion and Workplace Friendship". *Frontiers in Psychology*, vol. 12 (2021). DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.631062>