

[https://doi.org/10.58442/3041-1858-2025-32\(61\)-70-92](https://doi.org/10.58442/3041-1858-2025-32(61)-70-92)

УДК 159.9:316.6:005.322

Клєсман Ольга Валеріївна,

здобувачка третього (освітньо-наукового) рівня

вищої освіти ступеня доктора філософії

кафедри психології та особистісного розвитку

Навчально-наукового інституту менеджменту та психології

ДЗВО «Університет менеджменту освіти».

Київ, Україна.

 <https://orcid.org/0000-0001-7559-5537>
olga.klesman@gmail.com

ЗАЛУЧЕНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ ДО РОБОТИ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ТЕРМІНОЛОГІЇ ТА КОНЦЕПЦІЙ

Анотація. У статті проведено теоретичний аналіз термінології та концепцій, що стосуються залученості персоналу до роботи. Висвітлено як історичний розвиток поняття, так і сучасні підходи до його визначення. Дослідження ґрунтується на систематичному аналізі наукової літератури, яка охоплює як класичні праці, так і сучасні роботи у сфері організаційної психології та управління персоналом, представлені як закордонними, так і українськими дослідниками. Особливу увагу приділено визначенню залученості як динамічного процесу, що включає фізичну, когнітивну та емоційну складові, через які особистість активно використовує свої ресурси під час виконання робочих завдань. Аналіз літератури показав, що сучасні підходи до розуміння залученості суттєво відрізняються як за змістовним наповненням, так і за методологічними засобами. Встановлено, що залученість персоналу є ключовим чинником підвищення ефективності діяльності організацій, а також обговорено взаємозв'язок між залученістю, мотивацією, лояльністю та професійним вигоранням, що дозволяє окреслити перспективи подальших досліджень у сфері управління людськими ресурсами. У статті розглянуто ключові концепції залученості до роботи, запропоновані такими дослідниками, як W. Kahn, С. Maslach та W. Schaufeli, які визначають залученість як позитивний афективно-мотиваційний стан, що впливає на продуктивність та задоволеність роботою. Також враховано внесок класичних управлінських концепцій F. Taylor, L. Gilbreth, M. Follett та E. Mayo, де інтеграція працівника, його навичок, людського фактора, вирішення конфліктів і міжособистісних стосунків залишається актуальною. Звернено увагу

на внесок українських дослідників, які адаптують міжнародний досвід до національних умов, висвітлюючи аспекти мотивації, емоційної приналежності та інтеграції співробітників у корпоративну культуру. Стаття може бути корисною для науковців і практиків у галузі організаційної психології та управління персоналом, оскільки пропонує концептуальну базу для розроблення уніфікованих моделей вимірювання залученості до роботи. Отримані результати сприятимуть удосконаленню методів оцінки ефективності роботи співробітників та оптимізації процесів управління персоналом, що є особливо актуальним у сучасних умовах конкуренції та швидких змін на ринку праці.

Ключові слова: залученість до роботи; залученість персоналу; залученість працівників; залученість персоналу до роботи; організаційна психологія; управління персоналом.

ВСТУП / INTRODUCTION

Постановка проблеми / Statement of the problem. Дослідження рівня залученості персоналу до роботи є актуальним завданням сучасної організаційної психології. Дослідники наголошують на важливості цього поняття як в контексті особистісного розвитку людини, так і для сучасного бізнесу. Залученість персоналу до роботи розглядається як ключовий чинник успішного функціонування організацій, що сприяє підвищенню продуктивності, задоволеності роботою та зниженню рівня професійного вигорання. Водночас поняття «залученість» охоплює широкий спектр значень і характеристик, що потребує подальшого теоретичного осмислення та узгодження. Аналіз теоретичних аспектів залученості передбачає огляд існуючих визначень і термінології, а також вивчення суміжних і дотичних понять. Дане дослідження спрямоване на узагальнення та систематизацію основних теоретичних підходів до розуміння залученості, що дозволить створити цілісну картину явища, яке включає мотиваційні, емоційні та поведінкові компоненти діяльності працівників.

Аналіз (основних) останніх досліджень і публікацій / Analysis of (major) recent research and publications. У 1990 році W. Kahn першим представив концепцію особистої залученості до роботи як динамічного процесу, що включає фізичну, когнітивну та емоційну складові [1]. G. Dagher, O. Chapa та N. Junaid відзначають, що елементи залученості вже були присутні в класичних управлінських концепціях [2]. Сучасні дослідження характеризують залученість як позитивний, мотиваційний стан, що проявляється через енергійність, відданість і глибоке занурення у

виконання робочих завдань [3], антитези до вигорання [4], задоволення роботою [5], [6]. Інші автори підкреслюють її роль у стимулюванні продуктивності [7], [8], [9], а також відзначають, що залученість може мати різні форми [10].

Українські дослідники також вносять вагомий внесок, пропонуючи визначення, що відображають сучасні тенденції в управлінні персоналом та організаційній психології [11]–[17]. Загалом, літературний аналіз демонструє багатовимірність поняття «залученість до роботи» та вказує на розбіжності у визначеннях, що підкреслює необхідність розробки єдиної методології вимірювання цього конструкту.

МЕТА ТА ЗАВДАННЯ / AIM AND TASKS

Мета статті полягає у здійсненні теоретичного аналізу основних визначень, термінології та концептуальних підходів до поняття залученості персоналу, а також узагальнення підходів до її вимірювання.

Відповідно до мети, **завдання** дослідження полягають в: узагальненні літературних даних щодо термінології залученості; аналізі історичних та сучасних концепцій залученості; визначенні ролі залученості у підвищенні ефективності організаційної діяльності.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ / THEORETICAL FRAMEWORK

Дане дослідження базується на аналізі широкого спектру підходів до термінології та понять залученості персоналу. На ранніх етапах розвитку концепції, W. Kahn окреслив залученість як динамічний процес, що включає фізичні, когнітивні та емоційні компоненти, завдяки яким особистість активно використовує свої ресурси під час роботи [1]. Хоча елементи сучасного розуміння залученості мають свої корені в класичних управлінських концепціях [2].

Сучасна література характеризує залученість як позитивний, мотиваційний стан, який проявляється через енергійність, відданість та глибоке занурення у виконання завдань [3]–[5]. Розширені концепції підкреслюють її зв'язок із психологічним і фізичним здоров'ям та проактивною поведінкою співробітників [7]–[9].

Українські дослідники вносять додатковий вклад, пропонуючи визначення, що відповідають сучасним тенденціям управління персоналом та організаційної психології. Так, Г. Бей акцентує увагу на рівні активності співробітників у досягненні організаційних цілей [11], а Н. Лисиця і Н. Войтович – на мотиваційних аспектах участі в управлінні [12]. Інші дослідники виділяють важливість емоційної приналежності та інтеграції в

корпоративну спільноту [14]–[17]. О. Брюховецька і О. Клєсман окреслюють чотири ключові підходи до розуміння залученості: як задоволення ключових потреб, як протилежність вигоранню, як задоволення роботою та як багатовимірний конструкт [6]. Проте у даній статті основна увага приділяється саме теоретичному аналізу термінології та концепцій. Такий підхід дозволяє узагальнити наукові позиції щодо визначення залученості та розкрити її вплив на ефективність роботи організацій.

Отже, теоретичні основи дослідження ґрунтуються на комплексному аналізі історичних та сучасних підходів до термінології залученості до роботи, що створює платформу для подальшого вдосконалення методології вимірювання цього конструкту та розробки інтегрованих моделей управління персоналом.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH METHODS

Методи дослідження базуються на глибокому аналізі наукової літератури із застосуванням методів синтезу, порівняння та критичного аналізу класичних і сучасних праць. Це дозволило сформуванати цілісну картину сучасного стану проблеми залученості до роботи та окреслити напрямки для її подальшого вивчення.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH RESULTS

Історичний контекст розвитку поняття залученості до роботи. Введення терміна «особиста залученість до роботи» («*personal engagement at work*») належить американському професору У. Кану. У своїй праці «Психологічні умови особистої залученості та відчуженості до роботи» («*Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*») він уперше розглянув залученість до роботи як динамічний процес, що змінюється, а не як сталу характеристику співробітника. У. Кан визначає особисту залученість як «сумісне використання та вираження "бажаного Я" особистості в завданнях, які сприяють зв'язкам із роботою та взаємодією з іншими людьми, а також особистій присутності (фізичній, когнітивній та емоційній) і активному, повному виконанню своїх ролей» [1].

У колективному дослідженні G. Dagher, O. Chara та N. Junaid проаналізували історичне коріння терміна «залученість до роботи». Вони підкреслили, що до У. Кана термін «залученість» не використовувався, проте риси, що могли сприяти залученості до роботи, вже були відображені в управлінській літературі. Дослідження підтверджує, що концепції F. Taylor, L. Gilbreth, M. Follett та E. Mayo зберігають актуальність у сучасній практиці. В основі їхніх підходів лежить концепція інтеграції: F. Taylor –

інтеграція працівника, його навичок і ефективності; L. Gilbreth – інтеграція людського фактора; M. Follett – інтеграція роботи, влади та вирішення конфліктів; Е. Мауо – формування міжособистісних стосунків і підвищення продуктивності [2].

Автори провели аналіз визначень терміна «залученість персоналу» з точки зору інших дослідників у період з 1990 до 2009 року [2]. Результати цього аналізу представлені в таблиці (табл. 1).

Таблиця 1

**Визначення поняття «залученість персоналу»
зарубіжними авторами [2]**

Автор(и)	Рік	Визначення поняття «залученість персоналу»
1	2	3
W. A. Kahn	1990	«Залученість членів організації до виконання їхніх робочих ролей; під час залученості люди використовують і виражають себе фізично, когнітивно та емоційно під час виконання ролей»
C. Maslach та ін.	2001	«Стійкий, позитивний афективно-мотиваційний стан самореалізації»
N. P. Rothbard	2001	Увага: «...когнітивна доступність і кількість часу, який людина витрачає на роздуми про роль» і поглинання: «...інтенсивність зосередженості на ролі»
T. Dvir та ін.	2002	«Висока активність, ініціативність і відповідальність»
J. K. Harter та ін.	2002	«Залучення і задоволення особистості роботою, а також ентузіазм щодо роботи»
W. B. Schaufeli та ін.	2002	«Позитивний, повноцінний, пов'язаний з роботою стан розуму, який характеризується енергією, самовідданістю та захопленням»
J. K. Harter та ін.	2003	«Залучення працівника до роботи, відданість і задоволення нею»
A. E. Colbert та ін.	2004	«Високий внутрішній мотиваційний стан»
R. Wellins і J. Concelman	2005	«Ступінь, до якого люди отримують задоволення від своєї роботи, вірять у її значущість і відчують, що їх цінують за виконання цієї роботи»
T. J. Erickson	2005	«Залученість – це пристрасть і відданість – готовність інвестувати себе та витрачати свої дискреційні зусилля, щоб допомогти роботодавцю досягти успіху»
J. E. Mathieu та ін.	2006	«Досвід влади і відповідальності»
A. Bakker і E. Demerouti	2008	«Залучені працівники мають високий рівень енергії та захоплені своєю роботою»

Продовження табл. 1

1	2	3
A. Bakker і E. Demerouti	2008	«Залучені працівники мають відчуття енергійного та ефективного зв'язку зі своєю роботою, і вони вважають себе здатними добре справлятися з робочими вимогами»
A. Shimazu і W. B. Schaufeli	2009	«Унікальна концепція, яка найкраще передбачувана робочими ресурсами та особистими ресурсами та передбачає психологічне/фізичне здоров'я, проактивну організаційну поведінку та ефективність роботи»

Типологія рівнів залученості працівників. У сучасній науковій літературі термін «залученість до роботи» характеризується як позитивний, мотиваційний стан, що виявляється через активну участь працівника у своїй професійній діяльності. Ця концепція розвивалася під впливом численних дослідників впродовж багатьох років. Згідно з дослідженням М. Krishna Phani Sree і К. Sri Ranga Lakshmi, залученість працівників поділяється на три типи: активно незалучені, активно залучені та незалучені, кожен з яких має свої особливості та вплив на організацію [10].

Так, *активно незалучені* – це працівники, які незадоволені своєю роботою. Вони не відчують себе щасливими на роботі та діють протилежно інтересам організації. Такі працівники виконують лише частину своїх можливостей, а їхня присутність у компанії може затримувати розвиток інших співробітників, які могли б швидше досягати вищих позицій.

На противагу їм, *активно залучені* співробітники працюють із повною відданістю та емоційною прив'язаністю до організації. Вони є творчими особистостями, які пропонують нові ідеї та активно підтримують цілі компанії. Ці співробітники завжди перевищують свої обов'язки, прагнучі покращити діяльність організації.

Третя категорія – *незалучені працівники*. Вони виконують свої обов'язки формально, не вносячи в них ентузіазму. Вони можуть мати як позитивне, так і негативне ставлення до компанії, сприймаючи свою роботу лише як засіб для заробітку, без додаткового інтересу чи мотивації [10].

Таким чином, можемо зробити висновки, що сучасні організації мають все більше приділяти увагу виявленню рівня залученості працівників, адже активна участь співробітників у роботі є ключовим чинником успішної діяльності компанії. Водночас важливо звертати увагу на «*активно незалучених*» працівників, оскільки їхнє незадоволення може негативно впливати на загальну атмосферу в колективі та затримувати розвиток організації. Тоді як вжиття заходів для підвищення рівня залученості «незалучених» працівників може допомогти уникнути можливих втрат у

продуктивності та сприяти формуванню більш мотивованого й ефективного робочого середовища.

У зв'язку з цим залученість працівників стає критично важливим чинником для успішного функціонування організації. Тому варто детальніше вивчити це поняття. Для кращого розуміння різних аспектів залученості до роботи та залученості персоналу розглянемо визначення, представлені різними дослідниками.

Огляд визначень залученості до роботи зарубіжними вченими. С. Maslach, W. Schaufeli і M. Leiter розглядають залученість як «тривалий, позитивний афективно-мотиваційний стан самореалізації». Це визначення акцентує увагу на тому, що залученість є не лише короточасним переживанням, а стабільним станом, який включає позитивні емоції і мотивацію [4].

W. Schaufeli, M. Salanova, V. González-Romá та A. Bakker, які активно вивчали цей феномен протягом багатьох років, описують залученість як «позитивний, цілісний, пов'язаний з роботою стан свідомості, що проявляється у енергійності, відданості та захопленості». Це визначення висвітлює три ключові компоненти залученості: енергійність, відданість і глибоке захоплення діяльністю [3].

J. Harter, F. Schmidt та L. Keyes трактують залученість як «включеність працівника у роботу, відданість їй та задоволення від неї». Вони роблять акцент на внутрішній мотивації працівника та його емоційному зв'язку з виконуваними завданнями [5]. A. Colbert та інші вчені вважають залученість «високим внутрішнім мотиваційним станом», що вказує на значення внутрішніх мотивів у формуванні залученості до роботи [7].

R. Wellins, P. Bernthal та M. Phelps описують залученість як «ступінь, до якого люди отримують задоволення від своєї роботи, вірять у її значущість і відчують, що їх цінують за виконання цієї роботи», підкреслюючи її вплив на продуктивність працівників [18].

T. Erickson визначає залученість як «пристрасть і відданість – готовність інвестувати свої ресурси та зусилля для допомоги роботодавцеві в досягненні успіху», акцентуючи увагу на особистій ініціативі працівника [8].

A. Shimazu і W. Schaufeli розширюють концепцію залученості, називаючи її «унікальною концепцією, що найбільше реалізується через робочі та особисті ресурси, і яка передбачає психологічне і фізичне здоров'я, проактивну організаційну поведінку та ефективність роботи». Вони підкреслюють, що залученість є комплексним явищем, яке впливає не тільки на ефективність праці, а й на загальний стан здоров'я працівників [9].

Крім того, в літературі є визначення залученості до роботи як «пристрасті до роботи» [19].

Дослідники L. Sun і C. Bunchapattanasakda проаналізували різні визначення залученості до роботи серед різних вчених, організацій та країн та систематизував їх по категоріях: залученість персоналу як багатоаспектний конструкт, як відданість, як позитивний стан свідомості та як протилежність вигоранню (табл. 2) [20].

Таблиця 2

Визначення залученості до роботи [20]

Автори	Визначення	Категорія
1	2	3
W. A. Kahn (1990)	Використання членами організації своїх особистісних рис у їхніх трудових ролях; під час залученості люди фізично, когнітивно та емоційно реалізують себе в процесі виконання ролі	Залученість до роботи як багатоаспектний конструкт
May et al. (2004)	Як члени організації віддають себе роботі, включаючи не лише когніцію, а й гнучке застосування емоцій та поведінки	
Wellins and Concelman (2005)	Суміш відданості, лояльності, продуктивності та власності	
Saks (2006)	Поєднання знань, емоцій та поведінки, пов'язаних із виконанням ролі індивіда	
Cha (2007)	Активна участь працівника в роботі та стан повної фізіології, когніції та емоції, що супроводжують залученість до роботи, включаючи три виміри: залученість до роботи, організаційне визнання та почуття цінності роботи	
Macey and Schneider (2008)	Широкий термін, що містить різні типи залученості (залученість за рисами, психологічна залученість, поведінкова залученість)	
Bakker (2011)	Позитивний, високо активований емоційний стан з двома ознаками: енергія та залученість	
Soane et al. (2012)	Фокус на робочій ролі, активація та позитивний настрій	
Xu et al. (2013)	Організаційна ідентичність працівників, робоче ставлення, психічний стан, ефективність відповідальності	

Продовження табл. 2

1	2	3
Xiao and Duan (2014)	Ініціатива працівників, лояльність, ефективність, визнання та зобов'язання	Залученість до роботи як багатоаспектний конструкт
Liu (2016)	Організаційна ідентичність працівників, відданість, поглиненість, енергія, приємна гармонія	
Hewitt Organization (2001)	Ступінь, до якої працівники готові залишатися в компанії та працювати на її благо, що включає три елементи: висловлюватися, залишатися і прагнути	Залученість до роботи як відданість
Towers organization (2001)	Ступінь готовності та здатності працівників допомагати компаніям досягати успіху, включаючи раціональне та емоційне залучення	
Xie (2006)	Відчуття професійної відповідальності, що включає наполегливу працю, відданість компанії, лояльність до керівника та впевненість у собі	
Schaufeli et al. (2002)	Позитивний, задовольняючий, робочий стан свідомості, який характеризується енергійністю, відданістю та поглинанням	Залученість до роботи як позитивний стан свідомості
Harter et al. (2002)	Участь особи та задоволення роботою, а також ентузіазм до неї	
Zeng and Han (2005)	Мати тривалий, позитивний емоційний і мотиваційний стан, що пробуджує бажання працювати, готовність присвятити себе роботі в будь-який момент і супроводжується приємними, гордими та підбадьорливими переживаннями під час роботи	
Maslach et al. (2001)	Протилежності трьох ознак вигорання: енергія, участь та ефективність	Залученість до роботи як протилежність вигоранню
Schaufeli and Bakker (2004)	Протилежності двох ознак вигорання: енергійність та відданість	
González-Romá et al. (2006)	Протилежність цинізму вигорання: відданість	
Demerouti et al. (2010)	Незалежно від вигорання: енергійність	

Огляд визначень залученості персоналу до роботи вітчизняними вченими. Українські вчені також активно вивчають залученість працівників, пропонуючи різноманітні визначення цього терміна, які відображають сучасні тенденції в управлінні персоналом та організаційній психології.

Г. Бей характеризує залученість як «рівень активності працівників у виконанні своїх обов'язків і досягненні цілей організації, що сприяє ефективному функціонуванню бізнесу та забезпечує конкурентоспроможність на ринку». Вона підкреслює важливість створення такої атмосфери, в якій працівники працюють не лише з обов'язку, а й з власного бажання, що є важливим завданням для лідерів організації [11].

Н. Лисиця та Н. Войтович визначають залученість як «вищий ступінь мотивації працівників» і акцентують на ній як на «позитивному ставленні і бажанні співробітників активно брати участь у вирішенні завдань компанії, підтримувати її стратегію, займатися саморозвитком та долучатися до внутрішнього життя організації». Вони також зазначають, що залученість є станом, який спонукає співробітників виконувати свої обов'язки на найвищому рівні та зосереджуватися на завданнях, що приносять додаткову вигоду для організації [12].

Л. Щетініна та А. Яструбинська розглядають залученість як «процес, у якому співробітники беруть участь у прийнятті управлінських рішень в організації, що надає їм вплив на її діяльність». Вони також акцентують на важливості готовності співробітників перевищувати межі своїх обов'язків і рекомендувати свою компанію як надійного роботодавця [13].

О. Лозовський та Д. Зайцева трактують залученість як процес, за якого працівники мають можливість впливати на діяльність організації та брати участь у прийнятті управлінських рішень. На думку дослідників, залученість також відображає емоційну приналежність до компанії, коли працівник відчуває себе частиною єдиного механізму, що працює на спільну мету. Отже, залученість персоналу визначається як комплексний показник, що характеризує стан корпоративної культури та потенціал розвитку організації, залежно від активної позиції працівників щодо своїх обов'язків і компанії в цілому [14].

О. Войтенко визначає залученість працівників як емоційну та інтелектуальну «прихильність до організації, а також кількість зусиль, які працівник готовий докладати у своїй роботі» [15].

О. Марцінковська, О. Легкий та Н. Микитей пишуть про залученість як про «відчуття потужного зв'язку співробітників зі своєю роботою та колегами, усвідомлення значущості власного внеску в успіх компанії, а також можливість навчатися та розвиватися». Автори підкреслюють, що в сучасному світі «успішними можуть бути лише ті компанії, які здатні реалізувати весь потенціал партнерства між знаннями та інтелектом повністю залучених та мотивованих працівників і потужністю технологій штучного інтелекту» [16].

Л. Щетініна, С. Рудакова, Н. Данилевич і З. Полиця характеризують залученість як «емоційний та інтелектуальний стан, що мотивує, стимулює й надихає працівників виконувати свою роботу на найвищому рівні та передбачає тривалу концентрацію під час вирішення робочих завдань, незалежно від віку працівників, їх статі чи умов роботи в компанії». Вони також акцентують на важливості емоційної прихильності працівника до компанії, його почуття причетності до досягнення її стратегічних цілей і постійного професійного розвитку [17].

На нашу думку, таке визначення найбільш точно відображає суть поняття залученості до роботи у сучасному світі. Проте ми не можемо погодитися з твердженням про незалежність залученості працівника від умов роботи на підприємстві, оскільки це є базовою потребою для професійної діяльності та розвитку особистості. Тому без забезпечення працівників належними умовами роботи не варто сподіватися на залученість, а лише на ентузіазм працівників. В окремих ситуаціях емоційний підйом може мати місце у робочих процесах, але це явище є короткостроковим, на відміну від залученості до роботи, яка є більш стабільним явищем. Ми також погоджуємося з дослідниками в необхідності, щоб керівники сучасних підприємств володіли методами оцінки рівня залученості персоналу для успішного управління, оскільки це є важливим критерієм успішності компанії в цілому.

Визначення поняття «залученість персоналу» вітчизняними авторами нами було проаналізоване і представлене у таблиці (табл. 3).

Таблиця 3

**Визначення поняття «залученість персоналу»
вітчизняними авторами**

Автор(и)	Рік	Визначення залученості персоналу
1	2	3
Н. Лисиця і Н. Войтович	2017	«Найвищий ступінь мотивації працівників»
		«позитивне ставлення та бажання працівників бути активними у вирішенні завдань компанії, підтримувати її стратегію, займатися саморозвитком та долучатися до внутрішнього життя організації»
		«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»
		«бажання й можливість працівників брати участь у житті компанії. Те, наскільки персонал залучений,

Продовження табл. 3

1	2	3
Н. Лисиця і Н. Войтович	2017	впливає і на продуктивність та ефективність праці, і на плинність кадрів, і на бажання працювати й залишатися в компанії тривалий час»
		«позитивний стан і ставлення співробітників до своєї роботи і компанії, яке дозволяє їм працювати продуктивніше, прикладати максимум зусиль і отримувати задоволення від своєї діяльності, що в свою чергу сприяє успіху компанії, її ефективності та прибутковості»
Л. Щетініна і А. Яструбинська	2017	«процес, за якого співробітники приймають участь у прийнятті управлінських рішень в організації, що забезпечує їх вплив на діяльність організації»
		«оцінка взаємовідносин «співробітник – компанія», що показує, чи готовий співробітник докласти більше зусиль, вийти за рамки своїх функціональних обов'язків, працювати в компанії якомога довше та рекомендувати свою компанію як надійного, гарного та відповідального роботодавця»
О. Лозовський і Д. Зайцева	2017	«процес, за якого співробітники приймають участь у прийнятті управлінських рішень в організації, що забезпечує вплив на її діяльність»
		«залучений співробітник — це такий, який відчуває емоційну приналежність до компанії, відчуває себе частиною єдиного механізму, який працює задля досягнення спільної мети»
Г. Бей	2018	«рівень залученості працівників до виконання своїх обов'язків та досягнення мети організації, яка сприяє успішному функціонуванню бізнесу і забезпечує конкурентоспроможність організації на ринку»
		«головним завданням лідера організації стає створення такої атмосфери на підприємстві, за якої співробітники могли б демонструвати максимальну продуктивність, були б на своїх робочих місцях не тільки тому, що зобов'язані, а й за власним бажанням»
Л. Щетініна, С. Рудакова, Н. Данилевич і З. Полиця	2021	«емоційний та інтелектуальний стан, що мотивує, стимулює й надихає працівників виконувати свою роботу якнайкраще та передбачає тривалу концентрацію під час вирішення робочих завдань незалежно від віку працівників, їх статі та умов роботи в компанії»

Продовження табл. 3

1	2	3
Л. Щетініна, С. Рудакова, Н. Данилевич і З. Полиця	2021	«залучений працівник відчуває власний внесок у розвиток та досягнення цілей компанії, всю емоційну прихильність та приналежність до своєї компанії, усвідомлює, що є частиною єдиного механізму, який працює задля досягнення спільної мети. Саме це спонукає працівника продуктивно працювати, докладати все більше і більше зусиль до виконання своїх обов'язків, постійно розвиватися, професійно зростати та спільно з керівництвом йти до виконання стратегічних цілей компанії»

Суміжні поняття. Теоретичний аналіз літератури показав, що останнім часом значна кількість публікацій у галузі організаційної та економічної психології зосереджена на проблемах, пов'язаних із залученістю працівників. Як зазначалося неодноразово, сьогодні немає єдиного розуміння сутності та структури цього поняття. Дослідники звертають увагу на етимологічні аспекти використання та взаємозаміни термінів «організаційна лояльність», «прихильність до організації», «захопленість роботою», «відданість персоналу» [21]–[24].

І. Лядський і Д. Дячков стверджують, що лояльність і залученість працівників є критично важливими для кадрової безпеки підприємства. Вони описують лояльність як внутрішній психічний стан, пов'язаний із світоглядом, порядністю та морально-етичними орієнтирами особи, що забезпечує відданість працівника компанії. Залученість, в свою чергу, розглядається як результат роботи керівництва, що сприяє більш глибокій інтеграції працівника в корпоративну спільноту та формує його захоплення цінностями і місією компанії [25].

Ще одним пов'язаним поняттям є задоволеність роботою. Наприклад, у своєму дослідженні D. Nurjanah та N. Indawati було виявлено, що емоційний інтелект позитивно впливає на залученість і задоволеність роботою, особливо серед представників покоління Z. Також з'ясувалося, що баланс між роботою та особистим життям виступає посередницьким чинником, що підсилює цей ефект, підвищуючи рівень залученості до роботи [26].

Отже, відтоді, як Уільям Кан запропонував концепцію залученості до роботи, яка передбачає використання особистісних ресурсів членів організації в їхніх робочих ролях та самовираження на фізичному, когнітивному та емоційному рівнях, дослідники висловили різноманітні визначення цього поняття. Ці визначення відображають різні підходи до

розуміння залученості до роботи, що, у свою чергу, викликає плутанину в управлінських підходах щодо ефективності зусиль, спрямованих на покращення рівня залученості персоналу в організаціях.

ВИСНОВКИ / CONCLUSIONS

По-перше, проведений теоретичний аналіз визначень понять «залученість до роботи» та «залученість персоналу» виявив значну різноманітність психолого-управлінських підходів, що відображають фізичний, когнітивний та емоційний внесок співробітників у професійну діяльність. Це підтверджує багатовимірний характер залученості та її критичну роль для ефективності роботи організацій.

По-друге, результати дослідження демонструють, що підходи до визначення залученості варіюються залежно від культурного, галузевого та організаційного контекстів, що підкреслює необхідність адаптації методів вимірювання та подальшої систематизації знань у цій сфері.

По-третє, аналіз літератури свідчить про тісний зв'язок залученості з поняттями мотивації, відданості, емоційної прихильності та профілактики вигорання. Таким чином, залученість є ключовим чинником як для розвитку організацій, так і для задоволення потреб співробітників.

Отже, результати дослідження узгоджуються з поставленою метою, а саме, здійсненням теоретичного аналізу основних визначень, термінології та концептуальних підходів до поняття залученості персоналу, а також узагальненням підходів до її вимірювання. Водночас виявлені розбіжності у визначеннях свідчать про необхідність подальших досліджень для розробки єдиної методології оцінювання залученості.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі / Prospects for further research in this direction. Подальші дослідження доцільно спрямувати на створення більш чітких і уніфікованих визначень залученості, а також на розробку універсальних підходів, які можуть бути адаптовані до різних культурних контекстів. Це сприятиме більш ефективному управлінню залученістю працівників у глобалізованому світі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ / REFERENCES

- [1] W. Kahn, «Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work», *The Academy of Management Journal*, vol. 33, is. 4, pp. 692–724, 1990. [Online]. Available: <https://www.jstor.org/stable/256287> Application date: December 05, 2024.

- [2] G. Dagher, O. Chapa, & N. Junaid, «The historical evolution of employee engagement and self-efficacy constructs: An empirical examination in a non-Western country», *Journal of Management History*, vol. 21, is. 2, pp. 232–256, 2015. <https://doi.org/10.1108/JMH-05-2014-0116>
- [3] W. Schaufeli, M. Salanova, V. González-Romá, & A. Bakker, «The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach», *Journal of Happiness Studies*, vol. 3, is. 1, pp. 71–92, 2002. [Online].
Available: <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/178.pdf> Application date: December 05, 2024.
- [4] C. Maslach, W. Schaufeli, & M. Leiter, «Job burnout», *Annual Review of Psychology*, vol. 52, pp. 397–422, 2001. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- [5] J. Harter, F. Schmidt, & C. Keyes, «Well-being in the workplace and its relationships to business outcomes», in *The Positive Person and the Good Life*. Washington, DC, USA : American Psychological Press, 2003. [Online].
Available: [https://www.researchgate.net/publication/237670380 Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes A review of the Gallup studies](https://www.researchgate.net/publication/237670380_Well-being_in_the_workplace_and_its_relationship_to_business_outcomes_A_review_of_the_Gallup_studies) Application date: December 05, 2024.
- [6] О. В. Брюховецька, О. В. Клесман, «Залученість до роботи: огляд ключових психолого-управлінських концепцій», *Організаційна психологія. Економічна психологія*, № 34(1), с. 43–52, 2025. <https://doi.org/10.31108/2.2025.1.34.4>
- [7] A. Colbert, M. Mount, J. Harter, L. Witt, & M. Barrick, «Interactive effects of personality and perceptions of the work situation on workplace deviance», *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, is. 4, pp. 599–609, 2004. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.4.599>
- [8] T. Erickson, «The 21st century workplace: preparing for tomorrow's employment trends today», *Committee on health, education, labor, and pensions united states senate*, May 26, 2005. Washington, 2005. [Online].
Available: <https://www.govinfo.gov/content/pkg/CHRG-109shrg21585/html/CHRG-109shrg21585.htm> Application date: December 05, 2024.
- [9] A. Shimazu, & W. Schaufeli, «Is workaholism good or bad for employee well-being? The distinctiveness of workaholism and work engagement among Japanese employees», *Industrial Health*, vol. 47, is. 5, pp. 495–502, 2009. <https://doi.org/10.2486/indhealth.47.495>
- [10] M. Krishna Phani Sree, & K. Sri Ranga Lakshmi, «Employee engagement», *International Journal in Management and Social Science*, vol. 8, is. 2, pp. 216–223, 2020. [Online].

Available: <https://ijmr.net.in/current/2020/FEBRUARY-2020/YPqn5o28T9tuA2A.pdf> Application date: December 05, 2024.

- [11] Г. В. Бей, «Управління розвитком персоналу як метод забезпечення високого рівня залученості працівників», *Modern Economics*, № 8, с. 6–14, 2018. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/8-2018/UKR/bei.pdf> Дата звернення: Груд. 05, 2024.
- [12] Н. М. Лисиця, та Н. Г. Войтович, «Залученість персоналу підприємства у процес формування соціально-трудових відносин», *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*, № 1(6), с. 106–113, 2017. [Електронний ресурс]. Доступно: https://www.easterneurope-bm.in.ua/journal/6_2017/21.pdf Дата звернення: Груд. 05, 2024.
- [13] Л. В. Щетініна, та А. Є. Яструбинська, «Оцінювання залученості персоналу: значення, вимоги та практичні рекомендації», *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*, № 2, с. 259–266, 2017. [Електронний ресурс]. Доступно: http://stvua.com/?wpfb_dl=27 Дата звернення: Груд. 05, 2024.
- [14] О. М. Лозовський, та Д. Є. Зайцева, «Підвищення економічного потенціалу підприємств шляхом імплементації програми енгейджменту», *Економіка і суспільство*, № 13, с. 572–577, 2017. [Електронний ресурс]. Доступно: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/95.pdf Дата звернення: Груд. 05, 2024.
- [15] О. В. Войтенко, «Залученість персоналу організацій: основні підходи, чинники формування та практичне значення», *Вісник Національного університету оборони України*, вип. 5, с. 27–34, 2021. [Електронний ресурс]. Доступно: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnaou_2021_5_6 Дата звернення: Груд. 05, 2024.
- [16] О. Б. Марцинковська, О. А. Легкий, та Н. П. Микитей, «Управління залученістю працівників у рамках стратегії менеджменту персоналу міжнародного холдингу», *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*, № 3, с. 48–54, 2021. [Електронний ресурс]. Доступно: http://nbuv.gov.ua/UJRN/cxeebu_2021_3_10 Дата звернення: Груд. 05, 2024.
- [17] Л. В. Щетініна, С. Г. Рудакова, Н. С. Данилевич, та З. А. Полиця, «Управління залученістю персоналу: концепція та оцінювання», *Галицький економічний вісник*, № 1(68), с. 151–158, 2021. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/68/945.pdf> Дата звернення: Груд. 05, 2024.

- [18] R. Wellins, P. Bernthal, & M. Phelps, *Employee Engagement: The Key to Realizing Competitive Advantage*. Development Dimensions International, 2005. [Online]. Available: <https://theengagementeffect.com/wp-content/uploads/DDI-EmployeeEngagementMonograph.pdf> Application date: December 05, 2024.
- [19] C. Truss, E. Soane, C. Edwards, K. Wisdom, A. Croll, & J. Burnett, *Working Life: Employee Attitudes and Engagement*. London, U.K.: CIPD, 2006. [Online]. Available: <http://eprints.lse.ac.uk/25807/> Application date: December 05, 2024.
- [20] L. Sun, & C. Bunchapattanasakda, «Employee engagement: a literature review», *International Journal of Human Resource Studies*, vol. 9, pp. 63–80, 2019. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v9i1.14167>
- [21] Л. М. Карамушка, та І. А. Андреева, *Психологія відданості персоналу організації (на матеріалі діяльності банківських структур)*. Київ-Львів, Україна: Галицький друкар, 2012. [Електронний ресурс]. Доступно: http://uaoppp.com.ua/files/pdf/11_1360246080.pdf Дата звернення: Груд. 05, 2024.
- [22] Т. В. Грубі, «Основні моделі відданості персоналу організації», на *Міжнар. наук.-практ. конф. Фактори розвитку педагогіки і психології в XXI столітті*. Харків, 2014, с. 41–45. [Електронний ресурс]. Доступно: <http://elar.kpnu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/2410/Hrub-T.V.-Osnovni-modeli-viddanosti-personalu-orhanizatsii.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Дата звернення: Груд. 05, 2024.
- [23] А. Трофімов, та А. Стримецька, «Взаємозв'язок організаційної лояльності із задоволеністю працею та захопленістю роботою персоналу організацій», *Організаційна психологія. Економічна психологія*, № 2-3(20), с. 101–110, 2020. <https://doi.org/10.31108/2.2020.2.20.10>
- [24] А. Ю. Трофімов, «Феномен «організаційна лояльність персоналу» як наукова проблема», на *Міжнар. наук.-практ. конф. Сучасний вимір психології та педагогіки*. Львів, 2020, с. 77–81. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://eportfolio.kubg.edu.ua/data/conference/5409/document.pdf> Дата звернення: Груд. 05, 2024.

- [25] І. К. Лядський, та Д. В. Дячков, «Вплив соціального інтелекту на лояльність та залученість співробітників як чинник формування кадрової безпеки», *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, № 17, с. 109–119, 2023. [Електронний ресурс]. Доступно: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tavnve_2023_17_17 Дата звернення: Груд. 05, 2024.
- [26] D. Nurjanah, & N. Indawati, «Effect of emotional intelligence on employee engagement and job satisfaction with work-life balance as intervening variables in the Generation Z in Surabaya», *International Journal of Economics, Management, Business, and Social Science*, vol. 1, pp. 316–328, 2021. [Online]. Available: <https://cvodis.com/ijembis/index.php/ijembis/article/view/37> Application date: December 05, 2024.

Матеріал надійшов до редакції 24.12.2024 р.

EMPLOYEE ENGAGEMENT AT WORK: A THEORETICAL ANALYSIS OF TERMINOLOGY AND CONCEPTS

Olga Kliesman,

PhD Student of third-level higher education (Doctor of Philosophy)
Department of Psychology and Personal Development
Educational and Scientific Institute of Management and Psychology
SIHE «University of Educational Management».
Kyiv, Ukraine.

 <https://orcid.org/0000-0001-7559-5537>
olga.kliesman@gmail.com

Abstract. The article presents a theoretical analysis of the terminology and concepts related to employee engagement at work. It highlights both the historical evolution of the concept and contemporary approaches to its definition. The research is based on a systematic review of the scientific literature, which includes both classical works and recent studies in the fields of organizational psychology and human resource management conducted by both foreign and Ukrainian researchers. Particular attention is paid to defining work engagement as a dynamic process that encompasses physical, cognitive, and emotional components, through which an individual actively utilizes their resources when performing work tasks. The literature analysis revealed that modern approaches to understanding work engagement differ significantly both in terms of

content and methodological tools. It has been established that employee engagement is a key factor in enhancing the effectiveness of organizational activities, and the interrelationships among engagement, motivation, loyalty, and professional burnout are also discussed, thereby outlining the prospects for further research in human resource management. The article reviews key concepts of work engagement proposed by researchers such as W. Kahn, C. Maslach, and W. Schaufeli, who define work engagement as a positive affective-motivational state that influences productivity and job satisfaction. The contribution of classical management theories by F. Taylor, L. Gilbreth, M. P. Follett, and E. Mayo is also taken into account, where the integration of the employee, skills, human factors, conflict resolution, and interpersonal relationships remains relevant. Attention is drawn to the contributions of Ukrainian researchers who adapt international experience to national conditions, highlighting aspects of motivation, emotional belonging, and the integration of employees into corporate culture. The article may be useful for scholars and practitioners in the fields of organizational psychology and human resource management, as it offers a conceptual framework for the development of unified models for measuring employee engagement. The obtained results will contribute to the improvement of methods for evaluating employee performance and optimizing human resource management processes, which is especially relevant in today's competitive environment and amidst rapid changes in the labor market.

Keywords: employee engagement at work; personal engagement at work; employee engagement; work engagement; organizational psychology, human resource management.

ПЕРЕКЛАД, ТРАНСЛІТЕРАЦІЯ / TRANSLATED AND TRANSLITERATED

- [1] W. Kahn, «Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work», The Academy of Management Journal, vol. 33, is. 4, pp. 692–724, 1990. [Online]. Available: <https://www.jstor.org/stable/256287> Application date: December 05, 2024. (in English).
- [2] G. Dagher, O. Chapa, & N. Junaid, «The historical evolution of employee engagement and self-efficacy constructs: An empirical examination in a non-Western country», Journal of Management History, vol. 21, is. 2, pp. 232–256, 2015. <https://doi.org/10.1108/JMH-05-2014-0116> (in English).

- [3] W. Schaufeli, M. Salanova, V. González-Romá, & A. Bakker, «The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach», *Journal of Happiness Studies*, vol. 3, is. 1, pp. 71–92, 2002. [Online]. Available: <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/178.pdf> Application date: December 05, 2024. (in English).
- [4] C. Maslach, W. Schaufeli, & M. Leiter, «Job burnout», *Annual Review of Psychology*, vol. 52, pp. 397–422, 2001. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397> (in English).
- [5] J. Harter, F. Schmidt, & C. Keyes, «Well-being in the workplace and its relationships to business outcomes», in *The Positive Person and the Good Life*. Washington, DC, USA : American Psychological Press, 2003. [Online]. Available: https://www.researchgate.net/publication/237670380_Well-being_in_the_workplace_and_its_relationship_to_business_outcomes_A_review_of_the_Gallup_studies Application date: December 05, 2024. (in English).
- [6] O. V. Briukhovetska, O. V. Kliesman, «Zaluchenist do roboty: ohliad kliuchovykh psykholoho-upravlinskykh kontseptsii», *Orhanizatsiina psykholohiia. Ekonomichna psykholohiia*, № 34(1), s. 43–52, 2025. <https://doi.org/10.31108/2.2025.1.34.4> (in Ukrainian).
- [7] A. Colbert, M. Mount, J. Harter, L. Witt, & M. Barrick, «Interactive effects of personality and perceptions of the work situation on workplace deviance», *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, is. 4, pp. 599–609, 2004. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.4.599> (in English).
- [8] T. Erickson, «The 21st century workplace: preparing for tomorrow's employment trends today», *Committee on health, education, labor, and pensions united states senate*, May 26, 2005. Washington, 2005. [Online]. Available: <https://www.govinfo.gov/content/pkg/CHRG-109shrg21585/html/CHRG-109shrg21585.htm> Application date: December 05, 2024. (in English).
- [9] A. Shimazu, & W. Schaufeli, «Is workaholism good or bad for employee well-being? The distinctiveness of workaholism and work engagement among Japanese employees», *Industrial Health*, vol. 47, is. 5, pp. 495–502, 2009. <https://doi.org/10.2486/indhealth.47.495> (in English).
- [10] M. Krishna Phani Sree, & K. Sri Ranga Lakshmi, «Employee engagement», *International Journal in Management and Social Science*, vol. 8, is. 2, pp. 216–223, 2020. [Online]. Available: <https://ijmr.net.in/current/2020/FEBRUARY-2020/YPqn5o28T9tuA2A.pdf> Application date: December 05, 2024. (in English).

- [11] H. V. Bei, «Upravlinnia rozvytkom personalu yak metod zabezpechennia vysokoho rivnia zaluchenosti pratsivnykiv», *Modern Economics*, № 8, s. 6–14, 2018. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/8-2018/UKR/bei.pdf> Data zvernennia: Hrud. 05, 2024. (in Ukrainian).
- [12] N. M. Lysytsia, ta N. H. Voitovych, «Zaluchenist personalu pidpriemstva u protses formuvannia sotsialno-trudovykh vidnosyn», *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, № 1(6), s. 106–113, 2017. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/6_2017/21.pdf Data zvernennia: Hrud. 05, 2024. (in Ukrainian).
- [13] L. V. Shchetinina, ta A. Ye. Yastrubynska, «Otsiniuvannia zaluchenosti personalu: znachennia, vymohy ta praktychni rekomendatsii», *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka*, № 2, s. 259–266, 2017. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: http://stvua.com/?wpfb_dl=27 Data zvernennia: Hrud. 05, 2024. (in Ukrainian).
- [14] O. M. Lozovskyi, ta D. Ye. Zaitseva, «Pidvyshchennia ekonomichnoho potentsialu pidpriemstv shliakhom implementatsii prohramy enheidzhmentu», *Ekonomika i suspilstvo*, № 13, s. 572–577, 2017. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/95.pdf Data zvernennia: Hrud. 05, 2024. (in Ukrainian).
- [15] O. V. Voitenko, «Zaluchenist personalu orhanizatsii: osnovni pidkhody, chynnyky formuvannia ta praktychne znachennia», *Visnyk Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy*, vyp. 5, s. 27–34, 2021. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnaou_2021_5_6 Data zvernennia: Hrud. 05, 2024. (in Ukrainian).
- [16] O. B. Martsynkovska, O. A. Lehkyi, ta N. P. Mykytei, «Upravlinnia zaluchenistiu pratsivnykiv u ramkakh stratehii menedzhmentu personalu mizhnarodnoho kholdynhu», *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, № 3, s. 48–54, 2021. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: http://nbuv.gov.ua/UJRN/cxeebu_2021_3_10 Data zvernennia: Hrud. 05, 2024. (in Ukrainian).
- [17] L. V. Shchetinina, S. H. Rudakova, N. S. Danylevych, ta Z. A. Polytsia, «Upravlinnia zaluchenistiu personalu: kontseptsiiia ta otsiniuvannia», *Halytskyi ekonomichniy visnyk*, № 1(68), s. 151–158, 2021. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/68/945.pdf> Data zvernennia: Hrud. 05, 2024. (in Ukrainian).

- [18] R. Wellins, P. Bernthal, & M. Phelps, Employee Engagement: The Key to Realizing Competitive Advantage. Development Dimensions International, 2005. [Online]. Available: <https://theengagementeffect.com/wp-content/uploads/DDI-EmployeeEngagementMonograph.pdf> Application date: December 05, 2024. (in English).
- [19] C. Truss, E. Soane, C. Edwards, K. Wisdom, A. Croll, & J. Burnett, Working Life: Employee Attitudes and Engagement. London, U.K.: CIPD, 2006. [Online]. Available: <http://eprints.lse.ac.uk/25807/> Application date: December 05, 2024. (in English).
- [20] L. Sun, & C. Bunchapattanasakda, «Employee engagement: a literature review», International Journal of Human Resource Studies, vol. 9, pp. 63–80, 2019. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v9i1.14167> (in English).
- [21] L. M. Karamushka, та I. A. Andrieieva, Psykholohiia viddanosti personalu orhanizatsii (na materialy diialnosti bankivskykh struktur). Kyiv-Lviv, Ukraina : Halytskyi drukar, 2012. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: http://uaoppp.com.ua/files/pdf/11_1360246080.pdf Data zvernennia: Hrud. 05, 2024. (in Ukrainian).
- [22] T. V. Hrubii, «Osnovni modeli viddanosti personalu orhanizatsii», na Mizhnar. nauk.-prakt. konf. Faktory rozvytku pedahohiky i psykholohii v KhKhI stolitti. Kharkiv, 2014, s. 41–45. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <http://elar.kpnu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/2410/Hrubii-T.V.-Osnovni-modeli-viddanosti-personalu-orhanizatsii.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Data zvernennia: Hrud. 05, 2024. (in Ukrainian).
- [23] A. Trofimov, та A. Strynetska, «Vzaimozv'язok orhanizatsiinoi loialnosti iz zadovolenistiu pratseiu ta zakhopenistiu robotoiu personalu orhanizatsii», Orhanizatsiina psykholohiia. Ekonomichna psykholohiia, № 2-3(20), s. 101–110, 2020. <https://doi.org/10.31108/2.2020.2.20.10> (in Ukrainian).
- [24] A. Yu. Trofimov, «Fenomen «orhanizatsiina loialnist personalu» yak naukova problema», na Mizhnar. nauk.-prakt. konf. Suchasnyi vymir psykholohii ta pedahohiky. Lviv, 2020, s. 77–81. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://eportfolio.kubg.edu.ua/data/conference/5409/document.pdf> Data zvernennia: Hrud. 05, 2024. (in Ukrainian).
- [25] I. K. Liadskyi, та D. V. Diachkov, «Vplyv sotsialnoho intelektu na loialnist ta zaluchenist spivrobitnykiv yak chynnyk formuvannia kadrovoi bezpeky», Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriia: Ekonomika, № 17, s. 109–119, 2023. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tavnve_2023_17_17 Data zvernennia: Hrud. 05, 2024. (in Ukrainian).

- [26] D. Nurjanah, & N. Indawati, «Effect of emotional intelligence on employee engagement and job satisfaction with work-life balance as intervening variables in the Generation Z in Surabaya», *International Journal of Economics, Management, Business, and Social Science*, vol. 1, pp. 316–328, 2021. [Online]. Available: <https://cvodis.com/ijembis/index.php/ijembis/article/view/37> Application date: December 05, 2024. (in English).

Reviewed March 10, 2025

Published May 22, 2025



This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.

© Olga Kliesman, 2025