

Юлія ЛАЗАРЕНКО¹,

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту,

ORCID ID: [0000-0003-0337-8239](https://orcid.org/0000-0003-0337-8239)

Ілля ЄФРЕМОВ²,

здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня

кафедри менеджменту та адміністрування,

ORCID ID: [0009-0001-2012-2123](https://orcid.org/0009-0001-2012-2123)

¹ Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

² Державний університет «Житомирська політехніка»

Прийняття: 17/09/2025

Рецензія: 24/09/2025

Публікація: 30/09/2025

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-3-12>

УПРАВЛІННЯ ЗАЛУЧЕНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ: МОДЕЛІ, ДРАЙВЕРИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ

Стаття присвячена дослідженню концептуальних засад формування залученості персоналу у контексті ефективного управління людським капіталом бізнес-організації. Актуальність теми полягає в тому, що поглиблене розуміння драйверів та механізмів залученості персоналу є основою для впровадження ефективних управлінських практик щодо створення сприятливого організаційного середовища, задоволення потреб працівників і посилення їхньої участі в досягненні цілей організації. У межах дослідження проаналізовано теоретичні підходи щодо визначення змісту категорії «залученість», розглянуто основні моделі залученості персоналу та узагальнено ключові драйвери, які впливають на рівень залученості працівників.

Наведено відмінності та взаємозв'язки між категоріями «залученість» і «організаційна прихильність», які мають різний фокус та мотиваційну основу, проте є взаємодоповнюючими. Визначено, що ефективне управління людським капіталом потребує комплексного врахування обох категорій, оскільки саме їх поєднання створює основу для формування позитивного досвіду працівника та стійкої конкурентної переваги організації. Встановлено, що підтримка високого рівня залученості персоналу в сучасних бізнес-організаціях є комплексним завданням, яке вимагає системного підходу та інтеграції інструментів

JEL Класифікатор:
M12, M14, M54, L21, J24



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Лазаренко Ю.,
Єфремов І.,
2025

ISSN 2786-5339 (print)
ISSN 2786-5347 (online)

і практик, розроблених із урахуванням ключових драйверів залученості. Отримані результати можуть бути використані для розробки ефективних стратегій підвищення залученості персоналу в контексті управління людським капіталом.

Ключові слова: залученість, організаційна прихильність, моделі залученості, драйвери залученості, управління людським капіталом, лідерство, корпоративна культура, бізнес-організація.

Yuliia LAZARENKO, Illia YEFREMOV

MANAGING EMPLOYEE ENGAGEMENT IN BUSINESS ORGANIZATIONS: MODELS, DRIVERS, AND FORMATION TOOLS

The paper explores the conceptual foundations of employee engagement within the framework of effective human capital management in business organizations. The relevance of the study stems from the fact that an understanding of the drivers and mechanisms of engagement is essential for designing managerial practices that foster a supportive organizational environment, address employee needs, and strengthen participation in achieving corporate objectives. The paper reviews theoretical approaches to defining employee engagement, examines the principal engagement models, and synthesizes the key drivers influencing its level. Furthermore, it highlights the distinctions and interconnections between employee engagement and organizational commitment, demonstrating that while these constructs differ in focus and motivational basis, they complement one another. It is argued that effective human capital management requires integrating both categories, as their synergy supports a positive employee experience and provides the foundation for building sustainable competitive advantage. The findings emphasize that fostering and sustaining high levels of engagement in modern business organizations is a complex challenge, necessitating a systemic approach and the application of tools and practices aligned with core engagement drivers. The results may inform the development of effective strategies aimed at enhancing employee engagement as a central component of human capital management.

Keywords: employee engagement, organizational commitment, engagement models, engagement drivers, human capital management, leadership, corporate culture, business organization.

Постановка проблеми. Актуальність дослідження питань, пов'язаних із формуванням залученості персоналу в сучасній теорії і практиці менеджменту, обумовлюється кардинальними змінами в економічній та соціально-трудовій сферах, а також трансформацією уявлень про ефективність діяльності організацій. В умовах високої конкуренції, динамічного розвитку

технологій та глобалізації бізнесу компанії все більше усвідомлюють, що саме людський капітал є ключовим джерелом стійкої конкурентної переваги. З управлінської точки зору увага до інструментів формування й підтримки залученості персоналу є не лише соціально відповідальним кроком, але й стратегічно важливим рішенням, що сприяє досягненню високих показників діяльності в контексті забезпечення сталого розвитку. За даними міжнародних аналітичних звітів, зокрема Gallup та Deloitte Human Capital Trends, високий рівень залученості працівників корелює з підвищенням продуктивності праці, зниженням плинності кадрів, зменшенням обсягу виробничих витрат та зростанням рівня задоволеності клієнтів [1 – 2]. Окрім того, залучені співробітники більш схильні до інноваційної активності та пошуку креативних рішень, що також сприяє розвитку підприємства [2 – 3].

З теоретичної точки зору актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю подальшого поглиблення концептуальних засад категорії «залученість персоналу», а також взаємозв'язків між залученістю та організаційною прихильністю персоналу, що дозволить комплексно оцінити вплив цих категорій на досвід працівників й результати діяльності організації. Практична значущість дослідження полягає у тому, що розуміння ключових моделей та драйверів залученості створює підґрунтя для розробки й впровадження ефективних управлінських практик з метою формування сприятливого робочого середовища, а також залучення та утримання висококваліфікованих фахівців, що безпосередньо пов'язане з досягненням ключових показників діяльності бізнес-організації.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання, пов'язані з формуванням та управлінням залученістю персоналу, розглядалися у працях багатьох відомих науковців, кожен з яких зробив вагомий внесок у розвиток цієї багатоаспектної категорії. Так, одним із перших дослідників, який заклав основи для розуміння залученості, був У. Кан [4]. Теорія залученості отримала подальший розвиток й відображення у публікаціях У. Шауфелі та А. Баккера, які розробили Утрехтську шкалу залученості до роботи (UWES) [5 – 6].

Дж. Мейер і Н. Аллен сформуvalи трикомпонентну модель організаційної прихильності, що є важливою для розуміння емоційного аспекту залученості [7]. А. Сакс, спираючись на теорію соціального обміну, досліджував роль організаційної підтримки у формуванні залученості працівників [8]. Проте, попри наявність ґрунтовних теоретичних моделей і практичних підходів щодо вивчення залученості персоналу, у науковій літературі зберігається низка питань, які потребують поглибленого дослідження. Подальшого вивчення потребують наявні моделі залученості з позиції

їхньої практичної ефективності в сучасному бізнес-середовищі, де динаміка змін вимагає гнучких підходів щодо управління людським капіталом. Окрім цього, недостатньо систематизованими залишаються питання узагальнення ключових драйверів залученості та розроблення практичних інструментів її підтримки, здатних відповідати актуальним HR-трендам і зростаючим запитам працівників.

Метою статті є поглиблення концептуальних засад категорії «залученість персоналу», проведення порівняльного аналізу існуючих моделей залученості з позиції їхнього практичного застосування у сучасному бізнес-контексті, узагальнення ключових драйверів залученості та розробка на цій основі управлінських інструментів, спрямованих на формування сприятливого організаційного середовища для залучення й утримання висококваліфікованих працівників.

Виклад основного матеріалу дослідження. У теоретичному аспекті питання формування залученості працівників перебуває на перетині досліджень з організаційної поведінки, стратегічного управління людським капіталом, лідерства та розвитку корпоративної культури. Зокрема, сучасні концепції підкреслюють роль внутрішньої мотивації, довіри, можливостей для професійного розвитку й узгодженості особистих цінностей працівника з корпоративними цінностями організації, як передумов високого рівня залученості. Водночас, з практичної точки зору, розуміння драйверів й механізмів формування залученості персоналу є важливим для запровадження управлінських практик, спрямованих на створення сприятливого робочого середовища, задоволення потреб працівників та стимулювання їхньої активної участі в досягненні організаційних цілей. Розробка й імплементація інструментів формування залученості, таких як індивідуальні програми розвитку талантів, справедливі системи визнання й винагороди, побудова сприятливого мотиваційного клімату й здорової корпоративної культури стають вирішальним фактором забезпечення життєстійкості і конкурентоспроможності компанії.

Висока залученість персоналу сприяє зниженню рівня плинності кадрів, скороченню витрат на адаптацію нових співробітників, підвищенню якості продукції та послуг, що безпосередньо позначається на фінансових показниках. Окрім цього, залучені співробітники є амбасадорами бренду роботодавця, що підвищує репутаційну стійкість організації на ринку праці. Результати емпіричних досліджень доводять прямий позитивний вплив високого рівня залученості персоналу на ключові показники діяльності бізнесу, включаючи прибутковість, задоволеність клієнтів та ринкову вартість компанії [1 – 3]. Саме тому системна робота із залученістю персоналу, лояльністю та організаційною прихильністю, що формують досвід працівників, є не лише інструментом підвищення продуктивності праці, але й

стратегічною передумовою довгострокового успіху бізнесу в мінливому та непередбачуваному середовищі.

У науковій літературі виокремлюються різні аналітичні підходи щодо розуміння природи залученості. У широкому сенсі ця категорія визначається, як стан глибокого емоційного й інтелектуального зв'язку працівника з організацією, що спонукає його до активної та продуктивної діяльності, й передбачає не лише результативне виконання завдань згідно встановлених вимог, але й особистісне залучення в організаційний процес. Аналітики Gallup характеризують залученість персоналу як багатоаспектну категорію, що інтегрує когнітивні, емоційні та поведінкові складові взаємодії працівника з елементами організаційного середовища, підкреслюючи важливість відчуття причетності до організації та добровільної готовності докладати додаткових зусиль для досягнення поставлених цілей [3]. Когнітивний (інтелектуальний) аспект залученості відображає усвідомлення працівником цілей організації та розуміння свого внеску в їх досягнення, емоційний аспект пов'язаний з позитивним ставленням до роботи, команди та організації в цілому, поведінковий аспект, у свою чергу, проявляється у свідомій та активній участі в організаційних процесах, а також прагненні й забезпеченні досягнення високих результатів.

З позиції теорії соціального обміну залученість персоналу розглядається, як результат взаємних зобов'язань і очікувань між працівником й організацією, та є відповіддю працівника на організаційні стимули, спрямовані на підтримку, визнання та розвиток [8]. Згідно з цим підходом, коли організація надає працівникам цінні ресурси, працівники відчують зобов'язання відповісти тим самим, що виявляється у формі залученої поведінки, а саме: готовності докладати більше зусиль, проявляти лояльність та ініціативу, що виходить за межі формальних вимог посадової інструкції.

Модель UWES (Utrecht Work Engagement Scale, Утрехтська шкала залученості до роботи) розглядає залученість, як стійкий позитивний та сповнений енергії стан, що характеризується трьома основними вимірами: енергійністю («*vigor*»), відданістю («*dedication*») та зануреністю в роботу («*absorption*»). Енергійність відображає високий рівень енергії та бажання докладати зусиль для виконання поставленої задачі, відданість – відчуття значущості, ентузіазму та гордості за свою роботу, а зануреність – стан концентрації на робочому процесі. З позиції поведінкових проявів енергійний працівник активно шукає можливості для вдосконалення процесів, бере на себе додаткову відповідальність і демонструє наполегливість у вирішенні складних завдань, що є наслідком особистої ідентифікації з цілями та місією організації. Відданість на поведінковому рівні характеризується високою лояльністю до компанії та готовністю виступати її амбасадором.

Зануреність проявляється у виключній концентрації та увазі до деталей у процесі виконання робочих завдань, що сприяє мінімізації помилок та активізації інноваційної діяльності, оскільки когнітивні ресурси працівника повністю спрямовані на розв'язання поставлених завдань [5 – 6; 9].

Підхід консалтингової компанії Aon Hewitt визначає залученість через призму трьох ключових поведінкових маркерів: «говорити» («say», позитивно відгукуватися про організацію), «залишатися» («stay», мати бажання залишатися в організації) та «прагнути» («strive», докладати додаткових зусиль для досягнення успіху). Ця модель акцентує увагу на практичних аспектах залученості, що безпосередньо впливають на результати діяльності організації [10].

Теорія організаційної прихильності Дж. Мейєра та Н. Аллен хоча й фокусується на організаційній прихильності, також має важливе значення для розуміння природи залученості [7]. Дослідники вказують на тісний взаємозв'язок між категоріями «залученість працівників» («employee engagement») та «організаційна прихильність» («organizational commitment»). Вони розглядаються як концептуально близькі, проте не тотожні категорії, що мають важливе значення для розуміння поведінки працівників та формування їх позитивного досвіду в контексті організаційної динаміки (рис. 1).

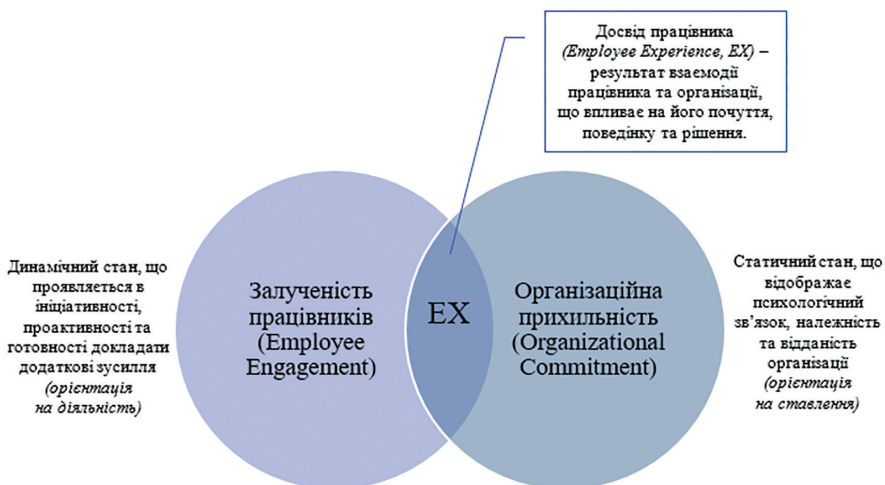


Рис. 1. Взаємозв'язок між залученістю та організаційною прихильністю як передумов формування досвіду працівника

Джерело: розроблено авторами на основі [7; 11 – 12]

Обидві категорії є результатом позитивної взаємодії працівника та робочого середовища, однак відрізняються за своїм фокусом й мотиваційною основою. Організаційна прихильність розглядається як психологічний стан належності й відданості працівника організації. Ця категорія має три виміри: афективний (емоційний зв'язок з організацією, віра в корпоративні цінності), нормативний (відчуття обов'язку залишатися в організації) та інструментальний (розуміння й усвідомлення можливих втрат і потенційних наслідків у разі звільнення) [7]. Натомість залученість є більш широким поняттям, що містить в собі окрім емоційного когнітивний та поведінковий аспекти й передбачає орієнтацію на діяльність, як конкретні поведінкові прояви.

Попри зазначені відмінності, емпіричні дослідження засвідчують наявність взаємозв'язку між залученістю працівників та організаційною прихильністю [6; 8; 13 – 14]. Залучені працівники зазвичай демонструють вищий рівень афективної прихильності до організації, оскільки позитивний робочий досвід сприяє формуванню емоційного зв'язку з компанією. Окрім того, згідно з теорією соціального обміну, працівники, які відчують, що в організаційному середовищі створено умови для задоволення потреб у визнанні й розвитку, схильні не лише бути більш залученими, але й відчувати моральний обов'язок залишатися в компанії, що, зі свого боку, обумовлює підвищення рівня нормативної прихильності. Важливо також підкреслити, що залученість орієнтована на конкретну діяльність і прояви поведінки у поточний момент, тоді як організаційна прихильність більше стосується ставлення до організації в довгостроковій перспективі. Афективна прихильність, що ґрунтується на почутті лояльності та ідентифікації з місією і цінностями компанії і відображає емоційний зв'язок з організацією, розглядається як одна з ключових передумов залученості, оскільки працівники, які відчують позитивні емоції щодо своєї організації, більш схильні до активної участі в роботі. Виходячи з цього, для ефективного управління залученістю, управлінські практики повинні бути спрямовані на формування та зміцнення саме афективної прихильності персоналу, що є потужним стимулом для залученої поведінки, яка виходить за межі формальних обов'язків [7]. У межах системного підходу щодо управління людським капіталом ці категорії доцільно розглядати як взаємодоповнюючі. Ефективне управління залученістю й організаційною прихильністю вимагає не лише створення сприятливого середовища, а й стратегічного розуміння людського капіталу, як джерела стійкої конкурентної переваги.

Отже, залученість слід розглядати як комплексну категорію, що охоплює емоційний, когнітивний та поведінковий аспекти. Емоційний аспект відображає позитивний стан працівника, пов'язаний з роботою, командою та організацією. Когнітивний аспект включає в себе усвідомлення праців-

ником цілей організації та свого внеску в їх досягнення. Поведінковий аспект, в свою чергу, проявляється в активній та ініціативній трудовій поведінці, спрямованій на досягнення високих результатів.

Аналізуючи найбільш поширені моделі залученості персоналу, можна виокремити кілька ключових підходів, кожен з яких пропонує власне розуміння детермінант цієї категорії. Так, модель Gallup Q12 охоплює дванадцять ключових пунктів, що відображають потреби працівників у робочому середовищі, які, за твердженням авторів, є критично важливими для формування залученості [1; 3]. Ключовими драйверами залученості в цій моделі виступають чіткість очікувань працівника, наявність необхідних ресурсів для виконання робочих завдань, отримання регулярного зворотного зв'язку та визнання, відчуття значущості роботи, наявність можливостей для зростання, навчання та розвитку, врахування думки працівника під час прийняття рішень, відчуття причетності до місії організації.

Утрехтська шкала залученості до роботи (UWES), як зазначалося, розглядає залученість як тривимірну категорію, що включає енергійність, відданість та зануреність в роботу [5]. Драйверами залученості в цій моделі є, насамперед, характеристики самої роботи, такі як автономія, підтримка, зворотний зв'язок, різноманітність завдань, можливості для навчання, а також особисті ресурси працівника.

Модель, запропонована аналітиками компанії Aon Hewitt, містить шість ключових драйверів залученості, які формують загальний досвід працівника в організації: робота («*work*»), що охоплює змістовність завдань, їхню складність, а також суб'єктивне відчуття важливості та значущості праці для загального успіху організації; люди («*people*»), що відображає міжособистісні взаємини, включаючи такі аспекти, як якість лідерства, підтримка, співпраця, взаємна повага та довіра; можливості («*opportunities*»), а саме: наявність перспектив для професійного зростання, безперервного навчання, розвитку професійних навичок та кар'єрного росту; система винагород («*total rewards*»), що охоплює матеріальну компенсацію, яка має бути справедливою та ринковою, нематеріальні форми заохочення, бренд та репутацію роботодавця; організаційні практики («*company practices*»), які містять в собі широкий спектр організаційних політик та процедур, таких як ефективна комунікація, ініціативи у сфері різноманітності, рівності та інклюзивності, талант-менеджмент, а також загальний стан корпоративної культури, та якість життя («*quality of life*»), що стосується відчуття працівником загального добробуту: баланс між професійним та особистим життям, забезпечення безпечних умов праці та загальне задоволення умовами трудової діяльності [10]. Важливо підкреслити, що зазначені шість драйверів залученості є взаємозалежними, при цьому їхній вплив на рівень залученості може варіюватися

залежно від специфіки організаційного контексту та індивідуальних характеристик працівників. У сучасному контексті, із урахуванням трендів бізнес-середовища в рамках суміжних досліджень Аоп, також виокремлюються такі додаткові драйвери залученості, як приналежність та інклюзія («*belonging, DEIB*»), гнучкість і персоналізація винагород («*flexible benefits, choice in total rewards*»). Окрім цього, набувають актуальності драйвери, пов'язані з умовами використання цифрових інструментів у робочому процесі, за яких є можливість працювати ефективно, не відчуваючи цифрового стресу [15].

Модель залученості, запропонована Deloitte, базується на п'яти ключових елементах, які мають вирішальне значення для формування високого рівня залученості. Ці елементи, що водночас виступають в ролі основних драйверів, містять: значущу роботу («*meaningful work*»), практичне управління («*hands-on management*»), позитивне робоче середовище («*positive work environment*»), можливості для зростання («*opportunity for growth*») та довіру до лідерства («*trust in leadership*»). Зазначена модель також окреслює чотири ключові стратегії та варіанти дій для формування кожного елемента, що в сукупності характеризують визначальні фактори залученості в організації [16].

Модель «X Model of Engagement», запропонована консалтинговою компанією BlessingWhite, охоплює два параметри: індивідуальний досвід працівника з точки зору його внеску в досягнення успіху компанії та рівень його особистої задоволеності своєю роллю [17; 18]. Основний принцип, що лежить в основі цієї моделі, полягає в узгодженні цінностей, пріоритетів та прагнень працівника з корпоративними цінностями та цілями. Повна залученість, згідно з моделлю BlessingWhite, відбувається на перетині максимальної задоволеності роботою та максимального внеску працівника. Драйвери залученості, отримані на основі результатів досліджень за цією моделлю, включають можливості для зростання, розвитку та кар'єрного просування, сприятливі взаємини з безпосереднім керівником, чіткість організаційних пріоритетів, регулярний зворотний зв'язок та визнання, а також можливості для використання навичок і талантів працівників при виконанні задач. Модель ідентифікує п'ять рівнів залученості, починаючи від «незалучених» до «повністю залучених» працівників.

За результатами порівняльного аналізу (табл. 1) можна відзначити, що усі розглянуті моделі трактують залученість, як багатовимірне явище та підкреслюють важливість поведінкових проявів, що безпосередньо впливають на ефективність організації. Основні відмінності стосуються первинних факторів формування залученості: зовнішні (умови організаційного середовища), внутрішні (особливості індивідуально-психологічного стану працівника), або ж їх комплексна взаємодія.

Таблиця 1. Порівняльна характеристика основних моделей залученості персоналу

Критерій	Gallup Q12	UWES	Aon Hewitt	Deloitte	BlessingWhite (X Model)
Теоретична основа	Змістовні теорії мотивації, організаційна психологія	Модель вимог і ресурсів (JDR)	Прикладна HR-аналітика, теорії поведінки	Теорія досвіду працівника (Employee Experience), стратегічне управління людськими ресурсами (SHRM)	Теорія самодетермінації, теорія соціального обміну, теорія В. Врума
Концептуальний фокус	Формування стану залученості через організаційне середовище та робочі умови	Психологічний стан працівника: енергійність, відданість, зануреність	Інтегрований стан емоційної, раціональної та поведінкової прихильності працівника до організації	Досвід працівника як драйвер залученості та продуктивності	Взаємодія працівника та організації: поєднання особистих цілей із цінностями компанії
Метод оцінювання	Опитування, анкета із 12 запитань (Q12)	Опитування, стандарти зовня психометрична анкета	Опитування, формування індексів та рейтингів залученості	Опитування, аналітичні панелі Employee Experience	Опитування, типологія працівників за рівнем залученості
Організаційний рівень застосування	Індивідуальний, командний.	Індивідуальний	Командний, організаційний	Командний, організаційний	Командний, організаційний
Ключові драйвери залученості	Підтримка, розвиток, визнання, чіткість ролі, керівництво, відчуття причетності до команди та зв'язок з місією організації	Автономія, зворотний зв'язок, підтримка, розвиток, персональна ефективність, стійкість	Лідерство, бренд репутація, роботодавець, розвиток, винагорода, визнання, організації, середовище та культура	Лідерство і стиль управління, сенс і значущість роботи, розвиток та кар'єрні можливості, визнання й підтримка, здорова культура та позитивне робоче середовище	Сенс і значущість роботи, самореалізація, автентичність, довіра, співпраця, визнання, розвиток, лідерство, культура

Закінчення таблиці 1

Критерій	Gallup Q12	UWES	Aon Hewitt	Deloitte	BlessingWhite (X Model)
Поведінкові прояви залученості	Ініціативність, проактивність, прагнення докладати додаткові зусилля й забезпечувати результат, готовність до співпраці, ідентифікація з компанією	Енергійність, активність, зосередженість, глибока концентрація, ентузіазм та наполегливість у виконанні робочих задач	Готовність залишатися в організації в довгостроковій перспективі, рекомендувати організацію як роботодавця, докласти додаткових зусиль для досягнення результату	Проактивність, інноваційність, готовність до співпраці й допомоги колегам, демонстрація відданості організації та цінностям компанії, готовність залишатися в компанії	Активна участь у командній роботі та корпоративних ініціативах, відданість організації та готовність рекомендувати її іншим, проактивність, ініціативність і бажання сприяти досягненню цілей організації
Особливості практичного застосування	Широко використовується в бізнесі, зокрема у великих корпораціях. Може застосовуватися для оцінки рівнів команд і окремих виконавців	Ефективна для аналізу психологічного стану працівників. Часто застосовується з метою профілактики професійного вигорання та моніторингу «well-being» персоналу	Адаптована до потреб HR-служб великих міжнародних компаній. Дозволяє порівнювати результати як всередині компанії, так і з глобальними бенчмарками	Застосовується для стратегічного планування HR-політик через аналіз Employee Experience, дозволяє інтегрувати дані про залученість із показниками діяльності компанії	Ефективна для організації з вираженими ціннісними орієнтирами. Використовується для стратегічного планування HR-ініціатив, розвитку лідерства та корпоративної культури, управління талантами.

Джерело: узагальнено авторами на основі [3; 5; 10; 15 – 22]

Таким чином, узагальнюючи результати порівняльного аналізу п'яти провідних моделей залученості працівників – Gallup Q12, Utrecht Work Engagement Scale (UWES), Aon Hewitt, Deloitte та BlessingWhite (X Model), можна стверджувати, що, незважаючи на різноманіття теоретичних підходів і практичних інструментів, вони базуються на спільному розумінні залученості як комплексного явища, що поєднує психологічні, емоційні та поведінкові аспекти взаємодії працівника з організацією, підкреслюючи, що залучений працівник не лише задоволений роботою, а й проявляє активну позицію щодо виконання обов'язків й готовність підтримувати корпоративні цінності.

Моделі, орієнтовані на оцінювання психологічного стану персоналу (наприклад, UWES), також пов'язують інтенсивність емоційної зануреності працівників з їх поведінковими реакціями, що впливають на продуктивність та взаємодію в команді. Моделі, орієнтовані на застосування в корпоративному секторі, такі як Aon Hewitt та Deloitte, через інструменти опитування «Say – Stay – Strive» або інтеграцію Employee Experience фокусуються на поведінкових проявах та наслідках залученості, як стану співробітників, зокрема на готовності рекомендувати компанію як роботодавця, залишатися в ній у довгостроковій перспективі та докласти додаткових зусиль для досягнення поставлених цілей.

Водночас між моделями існують відмінності у концептуальному фокусі та рівні застосування. Так, Gallup Q12 та Aon Hewitt орієнтовані здебільшого на організаційний та командний рівень, з метою впливу на бізнес-показники й HR-політики. UWES акцентує увагу на індивідуальному психологічному стані працівника і застосовується переважно для оцінки індивідуальної залученості. Модель Deloitte поєднує залученість із досвідом працівника та HR-аналітикою, забезпечуючи основу для стратегічного управління людським капіталом, а модель BlessingWhite, у свою чергу, робить акцент на двосторонній взаємодії організації і працівника, підкреслюючи роль організаційних чинників у формуванні поведінкової залученості. На теоретичному рівні деякі моделі визначають робоче середовище, як первинний фактор формування залученості, інші фокусуються на індивідуальному психологічному стані, як основному об'єкті оцінювання. Варіанти «інтеграційного» підходу (Deloitte, BlessingWhite) поєднують обидві перспективи, визначаючи залученість як результат взаємодії організаційних умов та індивідуального стану працівника.

Щодо драйверів залученості, слід зауважити узгодженість: різні моделі залученості в тій чи іншій формі ідентифікують спільні ключові драйвери, які впливають на рівень залученості працівників. На основі узагаль-

нення змістових елементів зазначених моделей можна зробити висновок щодо універсальних драйверів залученості персоналу, які простежуються у всіх підходах. До них, передусім, належать: ефективне лідерство, що виявляється у підтримці, довірі й послідовності дій, можливості для розвитку й зростання, які підкріплюють внутрішню мотивацію, усвідомлення значущості праці, відчуття справедливості й визнання, що посилює психологічну безпеку та ціннісна узгодженість між працівником і компанією, яка створює підґрунтя для довготривалої організаційної прихильності. При цьому деякі моделі роблять більший акцент на індивідуальних психологічних потребах (UWES, BlessingWhite), інші – на організаційних умовах і корпоративних практиках (Aon Hewitt, Deloitte, Gallup Q12), проте ключовий принцип взаємозв'язку робочих умов, індивідуальних психологічних характеристик і поведінки працівника залишається спільним.

Отже, з управлінської точки зору, з метою цілеспрямованого формування та підтримки залученості персоналу варто усвідомлювати, що вона виникає як результат системної роботи з ключовими драйверами. Передусім важливо забезпечувати чіткість ролей і очікувань, а також підтримувати розуміння того, як щоденна діяльність працівників співвідноситься з цілями команди й організації. Не менш значущим є формування позитивного організаційного середовища й забезпечення умов для професійного розвитку персоналу – можливостей навчатися і розширювати власні компетенції. Визнання результатів і регулярний зворотний зв'язок сприяють зміцненню відчуття значущості індивідуального внеску працівника, а стиль управління і модель лідерства, що базується на довірі й коучингу сильних сторін, стимулює підпорядкованих до відповідальності та ініціативності. Також слід звернути увагу на розробку й впровадження програм добробуту, зокрема в контексті підтримки балансу між роботою та особистим життям, адже цей фактор зменшує ризики професійного вигорання.

Запропонована модель сфер управлінського впливу (рис. 2) може бути використана для розуміння складових формування залученості працівників, розроблених на основі ключових драйверів, виявлених у результаті порівняльного аналізу сучасних моделей. Логіка зазначеного підходу ґрунтується на припущенні, що залученість формується у результаті взаємодії між трьома ключовими аспектами: визначення ролей та очікувань, створення можливостей для розвитку та підтримки, а також забезпечення визнання, відчуття цінності й сенсу роботи. Кожна з цих складових безпосередньо співвідноситься з драйверами залученості, виокремленими у різних дослідницьких підходах.

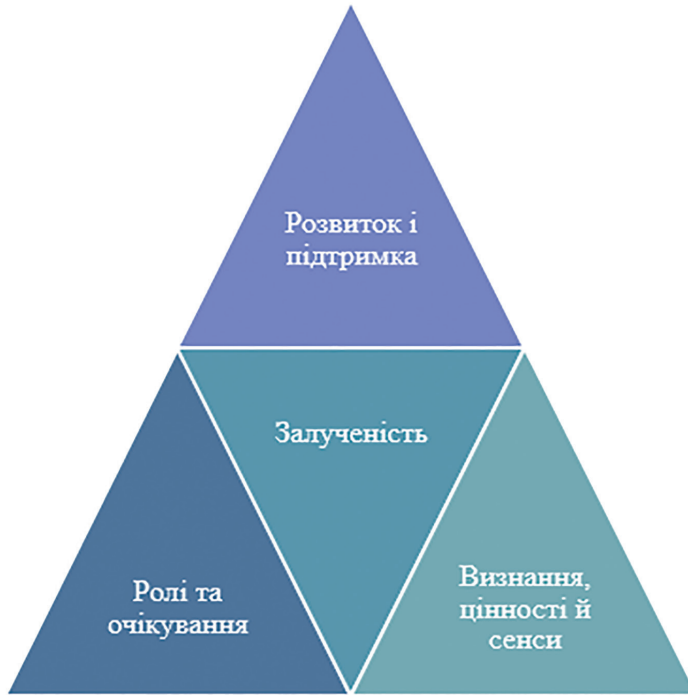


Рис. 2. Трикутник сфер управлінського впливу в контексті формування залученості персоналу

Джерело: розроблено авторами на основі [3; 5; 10 – 18; 20 – 22]

Складова «ролі та очікування» безпосередньо пов'язана з драйверами, орієнтованими на чіткість завдань, прозорість цілей, регулярну комунікацію та узгодженість індивідуальних і організаційних пріоритетів. Цей аспект визначається як критично важливий, адже чіткість ролі формує відчуття передбачуваності, що, у свою чергу, знижує рівень невизначеності та підвищує довіру до організації. Наступна складова, а саме: «розвиток і підтримка», охоплює драйвери, які у науковій літературі описуються через категорії професійного зростання, навчання, коучингового стилю взаємодії та добробуту. Результати сучасних досліджень підкреслюють, що відчуття можливості розвитку та наявність організаційної підтримки є вагомими факторами підвищення мотивації працівника, оскільки забезпечують динаміку особистісного й професійного зростання [20; 21]. Третя

складова – «визнання, цінності й сенси» – є відображенням таких драйверів, як визнання, справедливість, відчуття причетності до місії організації та відповідність особистих і корпоративних цінностей. Вона пов'язана з афективними й мотиваційними аспектами залученості, які безпосередньо формують готовність докладати додаткових зусиль для досягнення поставлених цілей. Саме цей вимір є визначальним у трансформації залученості з рівня індивідуальної продуктивності у рівень організаційної відданості [22].

У межах запропонованої моделі залученість варто розглядати не як статичний прояв, а як динамічний процес, що піддається цілеспрямованому управлінському впливу шляхом застосування сукупності інструментів (табл. 2). Увага управлінців має бути спрямована на врахування як зовнішніх, так і внутрішніх факторів формування залученості: інвестиції у створення сприятливого організаційного середовища не забезпечать очікуваний результат без підтримки внутрішнього стану працівників, тоді як індивідуальна мотивація не зможе бути реалізована без відповідних умов для прояву надрольової поведінки.

Таблиця 2
Характеристика ключових інструментів формування й підтримки залученості персоналу

Складова	Ключові інструменти
Ролі та очікування	Чіткість цілей, розуміння завдань і відповідальності. Формалізація опису посадових обов'язків. Адаптаційні програми для нових співробітників. Використання системи KPI та OKR для прозорого вимірювання результатів. Конструктивний зворотний зв'язок. Регулярні one-to-one зустрічі для уточнення очікувань, цілей та пріоритетів і обговорення результатів. Узгодженість між індивідуальними цілями працівника та цілями організації.
Розвиток і підтримка	Можливості кар'єрного зростання й підвищення кваліфікації. Індивідуальні плани розвитку (IDP). Доступ до LMS-платформ з персоналізованим навчанням. Ротація посад і участь у крос-функціональних проєктах для набуття нових компетенцій. Використання центрів оцінки для визначення сильних сторін та зон розвитку. Наставництво, менторство, коучинговий стиль взаємодії. Психологічна та організаційна підтримка через впровадження програм корпоративного добробуту.

Закінчення таблиці 2

Складова	Ключові інструменти
Визнання, цінності й сенси	Визнання досягнень і внеску працівника. Забезпечення прозорості та прямого зв'язку між зусиллями працівника, досягнутими результатами та розміром винагороди. Чітка комунікація місії, візії та цінностей на всіх рівнях. Узгодженість індивідуальних і корпоративних цінностей. Формування відчуття причетності до значущої мети та місії компанії.

Джерело: узагальнено авторами на основі [10 – 18; 20 – 24]

Таким чином, логіка запропонованої моделі ключових сфер управлінського впливу підкреслює, що залученість працівників формується не лише через створення сприятливих організаційних умов чи розвиток окремих компетенцій, а через збалансовану взаємодію усіх трьох вимірів. Відсутність або дисбаланс хоча б одного з них порушує цілісність системи та знижує рівень залученості, тоді як їх інтеграція формує стійкий організаційний результат у вигляді вищої продуктивності, інноваційної активності та лояльності персоналу.

Висновки. Отже, залученість, організаційна прихильність та досвід працівників перебувають у тісному взаємозв'язку, оскільки позитивний результат взаємодії з організацією безпосередньо впливає на готовність персоналу докладати додаткові зусилля для досягнення поставлених цілей. Водночас високий рівень залученості посилює задоволення від роботи та зміцнює організаційну прихильність, створюючи позитивний цикл взаємодії, у якому досвід працівника стає ключовим фактором формування лояльності та стійкого професійного внеску. З управлінської точки зору важливо усвідомлювати цей взаємозв'язок і системно формувати позитивний досвід працівника, оскільки він безпосередньо впливає на ефективність діяльності організації.

Незважаючи на відмінності у теоретичних підходах, розглянуті моделі підтверджують універсальність поведінкових проявів залученості та ключових драйверів, водночас демонструючи різну спрямованість на психологічні або організаційні аспекти. Це свідчить про те, що залученість працівників є багатоаспектною категорією, що потребує інтегрованого підходу для її оцінювання та практичного застосування в управлінні людським капіталом. Управлінські практики, які враховують ці аспекти, здатні суттєво підвищити емоційну, когнітивну та поведінкову залученість співробітників, що, у свою чергу, позитивно впливатиме на показники діяльності

організації. Для ефективного управління залученістю необхідно враховувати як організаційні умови, так і індивідуальні психологічні потреби працівників, адже стан залученості формується не лише під впливом зовнішніх факторів, а й унаслідок внутрішньої мотивації та відчуття сенсу діяльності. Залученість не може бути результатом лише індивідуальних зусиль чи виключно продуктом організаційного середовища – вона формується під час взаємодії обох складових, що вимагає від управлінців стратегічного й водночас персоналізованого підходу.

Узагальнюючи, слід зазначити, що формування й підтримка високого рівня залученості персоналу в сучасних бізнес-організаціях є комплексним завданням, яке потребує системного підходу та інтеграції різноманітних інструментів і практик, розроблених із урахуванням ключових драйверів залученості. Успішні компанії усвідомлюють важливість створення змістовної роботи, надання можливостей для розвитку, забезпечення визнання та винагороди, запровадження моделей ефективного лідерства, а також побудови сильної корпоративної культури. Поєднання розуміння драйверів залученості з вивченням практичного досвіду провідних компаній у цій сфері є передумовою розробки ефективних стратегій підвищення залученості персоналу в контексті стратегічного управління людським капіталом.

Подальші дослідження за цим напрямом можуть охоплювати вплив діджиталізації та гібридних форматів праці на динаміку залученості й поведінкових проявів персоналу, а саме: розуміння балансу між технологічними можливостями та ризиками цифрового стресу в умовах віртуальної взаємодії, а також інтеграції практик формування залученості працівників у стратегії сталого розвитку, інноваційності та життєстійкості бізнесу.

ЛІТЕРАТУРА

1. Gallup. State of the Global Workplace: 2024 Report. URL: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>.
2. Deloitte's 2025 Global Human Capital Trends. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/articles/glob187692_global-human-capital-trends/DI_2025-Global-Human-Capital-Trends.pdf.
3. Gallup. What Is Employee Engagement and How Do You Improve It? URL: <https://www.gallup.com/workplace/285674/improve-employee-engagement-workplace.aspx>.
4. Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*. 33 (4). Pp. 692 – 724.
5. Schaufeli, W., & Bakker, A. (2003). Utrecht Work Engagement Scale: Preliminary Manual. Utrecht: Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University.

6. Schaufeli, W., & Bakker, A. B. (2004). Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 25. Pp. 293 – 315.
7. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. SAGE Publications, Inc; 1. Edition. 160 p.
8. Saks, A.M. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 21. № 7. Pp. 600 – 619.
9. Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*. 3 (1). Pp. 71 – 92.
10. Aon Hewitt. Trends in Global Employee Engagement. URL: https://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2013_Trends_in_Global_Employee_Engagement_Highlights.pdf.
11. Gartner. Employee Experience: Fueling a High-Performance Workplace. URL: <https://www.gartner.com/en/human-resources/topics/employee-experience>.
12. New Metrics. Committed or Involved? Understanding the Difference and Its Impact on Employee Experience. URL: <https://www.newmetrics.com/insights/committed-or-involved-understanding-the-difference-and-its-impact-on-employee-experience>.
13. Rich, B. L., LePine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance. *Academy of Management Journal*. 53 (3). Pp. 617 – 635.
14. Geldenhuys, M., Laba, K., & Venter, C. M. (2014). Meaningful Work, Work Engagement, and Organizational Commitment. *SA Journal of Industrial Psychology*. 40. Pp. 1 – 10.
15. Aon. Building a Future Ready Workforce In 2024: Diversity, Equity, Inclusion and Belonging. URL: <https://www.aon.com/insights/reports/2024/building-a-future-ready-workforce-in-2024-through-diversity-equity-inclusion-and-belonging>.
16. Deloitte. Becoming Irresistible: A New Model for Employee Engagement. Deloitte Review. Issue 16. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/employee-engagement-strategies.html>.
17. BlessingWhite. Employee Engagement Survey. URL: https://blessingwhite.com/wp-content/uploads/2019/11/Employee_Engagement_Survey_Fact_Sheet.pdf.
18. BlessingWhite. Employee Engagement Resource Library. URL: <https://tools.bwinc.com/EEResources.aspx>.
19. Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*. 26 (4). Pp. 331 – 362.
20. Bakker, A., & Demerouti, E. (2008). Towards a Model of Work Engagement. *Career Development International*. 13 (3). Pp. 209 – 223.
21. Macey, W.H. and Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*. 1. Pp. 3 – 30.

22. Shuck, B., Adelson, J. L., & Reio, T.G. (2017). The Employee Engagement Scale: Initial evidence for Construct Validity and Implications for Theory and Practice. *Human Resource Management*. 56. Pp. 953 – 977.

23. Sinisterra, L., Peñalver, J., & Salanova, M. (2024). Connecting the Organization- al Incomes and Outcomes: a Systematic Review of the Relationship Between Talent Management, Employee Engagement, and Turnover Intention. *Frontiers in Psychology*. Vol. 15. URL: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1439127>.

24. Kim, H. S., Waight, J., Xu, X., & Yoon, S. W. (2025). Navigating Leadership in Hybrid or Remote Workplaces: A Systematic Review of Employee Engagement Strategies. *Human Resource Development Review*. URL: <https://doi.org/10.1177/15344843251381386>.

REFERENCES

1. Gallup. State of the Global Workplace: 2024 Report. URL: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>.

2. Deloitte's 2025 Global Human Capital Trends. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/articles/glob187692_global-human-capital-trends/DI_2025-Global-Human-Capital-Trends.pdf.

3. Gallup. What Is Employee Engagement and How Do You Improve It? URL: <https://www.gallup.com/workplace/285674/improve-employee-engagement-workplace.aspx>.

4. Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*. 33 (4). Pp. 692 – 724.

5. Schaufeli, W., & Bakker, A. (2003). Utrecht Work Engagement Scale: Preliminary Manual. Utrecht: Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University.

6. Schaufeli, W., & Bakker, A. B. (2004). Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 25. Pp. 293 – 315.

7. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application. SAGE Publications, Inc; 1. Edition. 160 p.

8. Saks, A.M. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 21. № 7. Pp. 600 – 619.

9. Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*. 3 (1). Pp. 71 – 92.

10. Aon Hewitt. Trends in Global Employee Engagement. URL: https://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2013_Trends_in_Global_Employee_Engagement_Highlights.pdf.

11. Gartner. Employee Experience: Fueling a High-Performance Workplace. URL: <https://www.gartner.com/en/human-resources/topics/employee-experience>.

12. New Metrics. Committed or Involved? Understanding the Difference and Its Impact on Employee Experience. URL: <https://www.newmetrics.com/insights/commit->

ted-or-involved-understanding-the-difference-and-its-impact-on-employee-experience.

13. Rich, B. L., LePine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance. *Academy of Management Journal*. 53 (3). Pp. 617 – 635.

14. Geldenhuys, M., Laba, K., & Venter, C. M. (2014). Meaningful Work, Work Engagement, and Organizational Commitment. *SA Journal of Industrial Psychology*. 40. Pp. 1 – 10.

15. Aon. Building a Future Ready Workforce In 2024: Diversity, Equity, Inclusion and Belonging. URL: <https://www.aon.com/insights/reports/2024/building-a-future-ready-workforce-in-2024-through-diversity-equity-inclusion-and-belonging>.

16. Deloitte. Becoming Irresistible: A New Model for Employee Engagement. Deloitte Review. Issue 16. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/employee-engagement-strategies.html>.

17. BlessingWhite. Employee Engagement Survey. URL: https://blessingwhite.com/wp-content/uploads/2019/11/Employee_Engagement_Survey_Fact_Sheet.pdf.

18. BlessingWhite. Employee Engagement Resource Library. URL: <https://tools.bwinc.com/EEResources.aspx>.

19. Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*. 26 (4). Pp. 331 – 362.

20. Bakker, A., & Demerouti, E. (2008). Towards a Model of Work Engagement. *Career Development International*. 13 (3). Pp. 209 – 223.

21. Macey, W.H. and Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*. 1. Pp. 3 – 30.

22. Shuck, B., Adelson, J. L., & Reio, T.G. (2017). The Employee Engagement Scale: Initial evidence for Construct Validity and Implications for Theory and Practice. *Human Resource Management*. 56. Pp. 953 – 977

23. Sinisterra, L., Peñalver, J., & Salanova, M. (2024). Connecting the Organizational Incomes and Outcomes: a Systematic Review of the Relationship Between Talent Management, Employee Engagement, and Turnover Intention. *Frontiers in Psychology*. Vol. 15. URL: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1439127>.

24. Kim, H. S., Waight, J., Xu, X., & Yoon, S. W. (2025). Navigating Leadership in Hybrid or Remote Workplaces: A Systematic Review of Employee Engagement Strategies. *Human Resource Development Review*. URL: <https://doi.org/10.1177/153444843251381386>.