

## РОЗДІЛ 6. ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

### СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ РІВНЯ ЗАЛУЧЕНОСТІ ТА ЛОЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ STRATEGIC ANALYSIS OF THE LEVEL OF INVOLVEMENT AND LOYALTY OF STAFF IN THE ORGANIZATION

УДК 331.1:005.95

<https://doi.org/10.32843/infrastruct40-63>

**Чопко Н.С.**

к.е.н., доцент кафедри менеджменту  
Львівський національний університет  
імені Івана Франка

**Вівчар М.О.**

магістр  
Львівський національний університет  
імені Івана Франка

**Смолій М.В.**

магістр  
Львівський національний університет  
імені Івана Франка

**Chopko Nataliia**

Ivan Franko National University of Lviv

**Vivchar Mariia**

Ivan Franko National University of Lviv

**Smolii Marta**

Ivan Franko National University of Lviv

У статті проаналізовано взаємозв'язок між залученістю персоналу та нематеріальною мотивацією, зокрема дослідженні залученості показує ключові критичні зони, що здатні знизити мотивацію персоналу. Проведено стратегічну оцінку рівня залученості персоналу організації на прикладі ІТ-компанії «Імпульс», за допомогою методики Q12 визначено рівень лояльності персоналу до організації та оцінено ефективність працівника. Визначено, що організація щороку зазнає значних фінансових неявних витрат через недостатню вмотивованість та ефективність роботи усього її кадрового складу. На основі проведеного стратегічного аналізу рівня залученості персоналу розроблено рекомендації із застосування сучасних методів нематеріальної мотивації для організації як важливого чинника підвищення рівня залученості персоналу. Зокрема, авторами запропоновано максимально залучати працівників до всіх аспектів робочих рішень та планування, а саме до процесу визначення місії та формування цілей та стратегії розвитку організації.

**Ключові слова:** лояльність, залученість персоналу, оцінка рівня залученості персоналу, нематеріальна мотивація персоналу, управління персоналом.

В статті проаналізована взаємозв'язок між залученістю персоналу та нематеріальною мотивацією, зокрема дослідженні залученості показує ключові критичні зони, що здатні знизити мотивацію персоналу. Проведено стратегічну оцінку рівня залученості персоналу організації на прикладі ІТ-компанії «Імпульс», за допомогою методики Q12 визначено рівень лояльності персоналу до організації та оцінено ефективність працівника. Визначено, що організація щороку зазнає значних фінансових неявних витрат через недостатню вмотивованість та ефективність роботи усього її кадрового складу. На основі проведеного стратегічного аналізу рівня залученості персоналу розроблено рекомендації із застосування сучасних методів нематеріальної мотивації для організації як важливого чинника підвищення рівня залученості персоналу. Зокрема, авторами запропоновано максимально залучати працівників до всіх аспектів робочих рішень та планування, а саме до процесу визначення місії та формування цілей та стратегії розвитку організації.

матеріальною мотивацією, в частині дослідження вовлеченості показує ключові критичні зони, що здатні знизити мотивацію персоналу. Проведено стратегічну оцінку рівня залученості персоналу організації на прикладі ІТ-компанії «Імпульс», за допомогою методики Q12 визначено рівень лояльності персоналу до організації та оцінено ефективність працівника. Визначено, що організація щороку зазнає значних фінансових неявних витрат через недостатню вмотивованість та ефективність роботи усього її кадрового складу. На основі проведеного стратегічного аналізу рівня залученості персоналу розроблено рекомендації із застосування сучасних методів нематеріальної мотивації для організації як важливого фактора підвищення рівня вовлеченості персоналу. В частині, авторами запропоновано максимально привлекать работников ко всем аспектам рабочих решений и планирования, а именно к процессу определения миссии и формирования целей и стратегии развития организации.

**Ключевые слова:** лояльность, вовлеченность персонала, оценка уровня вовлеченности персонала, нематериальная мотивация персонала, управление персоналом.

*The relationship between staff engagement and intangible motivation is analyzed in the article. In particular, engagement research shows key critical areas that can reduce staff motivation. There are certain advantages that the company provides for high level of staff involvement: it increases the level of customer loyalty to the products and services of the company, the increase of customer satisfaction, as well as reducing the costs of attracting and retaining talented employees. The strategic assessment of the level of involvement of the personnel of the organization is carried out on the example of the IT company "Impulsis". The Q12 methodology was used to determine the level of staff loyalty to the organization and to evaluate employee performance. The authors found that in the example of the IT company "Impulsis" 28.6% are not engaged and actively engaged employees, which, in turn, indicates that the company suffers significant financial implicit costs every year due to lack of motivation and efficiency the entire staff of the company. The survey showed that employees who work longer were less likely to receive praise or award for a job well done, and not a plan of their personal development. The authors, based on a strategic analysis of the level of staff involvement, have developed recommendations for the use of modern methods of intangible motivation for the organization as an important factor for increasing the level of staff involvement. In particular, it is proposed to involve employees as much as possible in all aspects of work decisions and planning, namely to determine the purpose and mission of the company and to hold a meeting at which it is necessary to tell the importance of each employee and each department in achieving the main goal of the organization. As well as increasing the personal responsibility of each employee by giving them the right to choose the methods of solving the tasks and publicly recognizing the success of employees in the work, confirming their value for the company. In addition, the level of employee involvement can be increased by paying for courses, training, business trips to improve the professional skills of employees and forming a system for collecting feedback, wishes, comments, ideas, innovations that will come from employees directly to management.*

**Key words:** loyalty, staff involvement, assessment of staff engagement level, intangible staff motivation, personnel management.

**Постановка проблеми.** Сьогодні організації повинні реагувати на зміни швидше та з більшим ризиком, працюючи в умовах недосконалого внутрішнього та зовнішнього клімату. Важливими є питання ефективності роботи персоналу, рівня залученості працівників та їхньої мотивації, оскільки це безпосередньо впливає на рівень

прибутковості компанії та, своєю чергою, на її конкурентоспроможність. Усе це підкреслює важливість інвестицій у розвиток працівників як засобів утримання та винагороди, а не грубої оплати праці, а також загальної передумови щодо формування стратегії управління персоналом, мотивації, винагород та стратегій розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Питання залученості персоналу досліджували багато іноземних учених, зокрема: Robert Bullock, Scontrino-Powell, John L. Cotton, Charles C. Heckscher. Питанням мотивації праці, побудови різноманітних систем заохочення займалися відомі зарубіжні та вітчизняні вчені: Герцберг, Э. Лоулер, Д. МакГрегор, Д. Мак-Клелланд, А. Маслоу, М. Мескон, Л. Портер, А.О. Азарова, О.А. Грішнова, С.Л. Іванов, Г.В. Іванченко, О.В. Тужилкіна. Однак недостатньо дослідженими є питання, що стосуються безпосереднього зв'язку між залученістю працівників в організації через використання нематеріальних методів мотивації праці, без яких систему мотивації персоналу не можна вважати цілісною.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є стратегічний аналіз та оцінка рівня залученості персоналу в організації; виявлення взаємозв'язку між залученістю персоналу та нематеріальною мотивацією; розроблення рекомендацій із застосування сучасних методів нематеріальної мотивації для організації як важливого чинника підвищення рівня залученості персоналу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

Персонал разом із технологіями є рушійною силою будь-якої організації. Чим більше працівники залучені у процеси, які відбуваються в організації, тим ефективніше вона зможе розкрити їхній потенціал для досягнення своїх цілей.

У XXI ст. персонал розглядається як найбільше багатство (капітал) організації, й, відповідно, керівництву потрібно створювати всі необхідні умови для того, щоб максимально розкрити та використати його творчий потенціал.

Організація повинна прагнути, щоб цілі співробітників були максимально наближені до цілей організації. Одну з найважливіших ролей тут відіграє матеріальна і нематеріальна мотивація. Суть мотивації працівників у сучасному менеджменті полягає у пізнанні та реалізації шляхів їхніх особистих інтересів, наданні їм можливостей реалізувати себе у процесі досягнення цілей організації. Саме тому нематеріальна мотивація працівників займає одне із центральних місць в управлінні персоналом, оскільки вона виступає безпосередньою причиною їхньої поведінки.

Основним завданням для підприємств сьогодні залишається сформувати цілісний механізм правильного застосування нематеріальних методів мотивації, їх пристосування до особливостей кожного окремого працівника [7, с. 218].

Кожен досвідчений керівник намагається переконати своїх працівників працювати краще, підтримувати зацікавленість до трудової діяльності, ініціювати переживання задоволення від отриманих результатів. Йому також важливо, щоб працівники хотіли досягати поставлених цілей організації добровільно і творчо.

Сучасні менеджери шукають різноманітні методи, за допомогою яких можна мотивувати персонал не лише заради одержання доходів, а й для задоволення, реалізації власного трудового та творчого потенціалів. Тому завжди важливо зрозуміти, які специфічні потреби дають поштовх виникненню мотивації у даної людини у даний час.

При цьому саме нематеріальне стимулювання спрямоване на підвищення лояльності співробітників до організації одночасно зі зниженням витрат на компенсацію співробітникам їхніх трудових витрат: можливість розвитку і навчання, планування кар'єри, визнання заслуг, оздоровлення, пільгове харчування тощо.

Основний ефект, який можна досягти за допомогою нематеріальної мотивації, – це підвищення рівня лояльності та залученості співробітників в організації [9, с. 140]. Бенджамін Шнайдер, професор Університету штату Меріленд, переконливо показав, що ставлення до лояльності працівника передують фінансовим та ринковим показникам фірми. Дослідники Пенсільванського університету встановили, що витрачання 10% доходу компанії на поліпшення капіталу збільшило продуктивність праці на 3,9%, проте якщо вкласти ті ж самі 10% у розвиток людських ресурсів, у збільшення ефективності та залученості працівника, у його навчання, у підвищення його нематеріальної мотивації, то продуктивність праці збільшиться більше ніж удвічі, до 8,5% [3].

Залучення працівників – це створення середовища, в якому люди мають вплив на рішення та дії, які впливають на їхню роботу. Залучення працівників не є ціллю і не є інструментом, як це практикується у багатьох організаціях. Це скоріше філософія менеджменту та лідерства щодо того, як люди отримують найбільшу можливість сприяти постійному вдосконаленню та постійному успіху організації праці.

Залученість – це інтегральний показник, який характеризує внутрішній стан співробітника: чи повністю чи він включений у життя компанії, чи поділяє він її цінності, чи задоволений своєю роботою, чи готовий проявляти ініціативу і докладати значних зусиль для досягнення високих результатів тощо [4].

Залученість персоналу в житті фірми – основна рушійна сила будь-якого бізнесу. У найкращих компаніях залученість персоналу – це набагато більше, ніж просто ініціатива HR-відділу, це передусім стратегічна основа ведення бізнесу [4]. Якщо говорити про бренд компанії як роботодавця, то без високого рівня залученості персоналу зберегти свою привабливість на ринку праці неможливо, незважаючи на витрати на PR-заходи або в роботу з навчальними закладами.

Якщо визначати інші переваги, які для компанії забезпечує високий рівень залученості персоналу, то можна відзначити такі:

- підвищення рівня лояльності клієнтів до продуктів і послуг компанії;
- зростання на 5–10% рівня задоволеності клієнтів;
- зростання на 10–20% прибутковості від роботи з клієнтами;
- зниження витрат на залучення й утримання талановитих співробітників;
- зростання майже вдвічі більш кваліфікованих заявок на відкриту вакансію.

Вартість же відсутності інтересу, тобто «не залученість» працівника, теж вражає. За оцінкою компанії Gallup, проведеної на підставі аналізу американських компаній, це обходиться економіці США в 270–343 млрд дол. збитків через низьку продуктивність праці байдужих співробітників.

Таким чином, стає очевидною необхідність стратегічної оцінки рівня залученості персоналу організації й особливо визначення того, скільки ж «вартує» компанії кожен незалучений у роботу працівник. Дослідження залученості показує ключові критичні зони, здатні знизити мотивацію персоналу. А це, своєю чергою, дає змогу визначити основні напрями роботи з управління залученням персоналу.

Свого часу дослідницька група Gallup запропонувала невеликий опитувальник, що складається всього з 12 питань (так званий Q12). Чим більше ствердних відповідей дає на них співробітник, тим більш високим рівнем залученості він характеризується.

Опитувальник розроблений на основі численних фокус-груп та інтерв'ю. Загалом у дослідженні взяли участь 87 тис підрозділів різних компаній і більше мільйона співробітників. У результаті були вибрані 12 питань, відповіді на які найбільшою мірою корелюють (пов'язані) з основними показниками ефективності персоналу [4]:

1. Чи знаєте ви, чого очікує від вас роботодавець?
2. У вас є матеріали та інструменти, необхідні для якісної роботи?
3. У вас є можливість кожен день робити те, що ви вмієте найкраще?
4. За останні сім днів ви отримували визнання або похвалу за хорошу роботу?
5. Чи вважаєте ви, що ваш керівник або хтось на роботі піклується про вас як про особистість?
6. Хто-небудь на роботі сприяє вашому розвитку?
7. Чи враховується ваша точка зору?
8. Місія і мета вашої компанії змушує вас відчувати, що ваша робота важлива?
9. Чи вважають ваші колеги своїм обов'язком якісно виконувати свою роботу?
10. У вас є кращий друг на роботі?
11. За останні півроку хтось на роботі говорив з вами про ваші успіхи?
12. У минулому році у вас були можливості вчитися і рости на роботі?

Дослідження показало, що ті співробітники, які дають максимальне число позитивних відповідей на ці 12 питань, меншою мірою схильні до звільнення з компанії; більш продуктивні у своїй діяльності; приносять компанії більш високий прибуток; більш успішні в продажах і встановлені взаємин із клієнтами (якщо йдеться про співробітників, зайнятих у продажах) [4].

Таким чином, дана методика дає змогу оцінити рівень залученості (а отже, і продуктивності) персоналу компанії у цілому, підрозділів і окремого співробітника.

Кожне із перелічених вище запитань має сім варіантів відповідей – від 7 балів (повністю згоден) до 1 (зовсім не згоден). Відповідно до вибраного варіанту отримуємо оцінку залученості для кожного працівника, де максимальне значення становить  $7 \cdot 12 = 84$  бали та найнижчий можливий показник у 12 балів. Усі ті, хто отримав 64–84 бали, вважаються активно залученим персоналом; ті, хто відповів на 43–63 бали, вважаються залученим персоналом; 22–42 бали – недостатньо залучений персонал, і ті, хто отримав 0–21 бали, – абсолютно не залучений персонал.

Умовно всі питання можна поділити на чотири групи.

1. Кар'єра і розвиток. Опитування про залучення стосується не тільки ролі, яку відіграє співробітник, але і допоможе зрозуміти, що відчуває співробітник, чи реалізовує себе в роботі.

2. Місія і мета організації. Для членів команди життєво важливо бачити, як час і зусилля, які вони вкладають у щоденну роботу, сприяють місії компанії. Успіх місії компанії буде частково залежати від того, чи усвідомлюють члени команди не тільки саму місію, а й свою значимість. Аналітична компанія Gartner говорить, що питання місії та цілей є одними із найважливіших для будь-якого опитувальника щодо залученості співробітників.

3. Визнання і цінності. Кожен член команди хоче отримати визнання і похвалу за хорошу роботу, але бурхливий темп роботи у висококонкурентних галузях може вплинути на віддачу від компанії: похвала може бути непомітною або зовсім відсутньою. Цей блок питань допомагає оцінити, чи працює ваша програма визнання.

4. Міжособистісні відносини. Співробітники працюють краще, коли у них є друзі на роботі. Оцінка того, як колеги в загальному ставляться один до одного, також має величезне значення для продуктивності і визначення того, де ефективність може бути знижена важкими стосунками з токсичними колегами.

Дослідження рівня залученості компанії «Імпулс» було проведено у квітні 2019 р. шляхом опитування працівників. Деякі з дослідників вважають, що такого роду опитування повинні бути анонімними, дехто ж заперечує цю думку. Оскільки

дана компанія не є великою й її склад становить 30 працівників, було ухвалено рішення проводити опитування не анонімно, щоб краще розуміти потреби окремих відділів та кожного працівника зокрема.

Як і будь-який діагностичний інструмент, дане опитування дає змогу намітити шляхи поліпшення існуючої ситуації. У даному разі – розробити заходи підвищення залученості персоналу. Наприклад, якщо багато хто з працівників не знають, що чекає від них роботодавець (питання 1), керівництву необхідно чітко сформулювати свої уявлення про цілі й завдання роботи на кожній посаді і донести ці уявлення до співробітників; якщо співробітники відповідають негативно на питання 2, необхідно з'ясувати, яких саме матеріалів та інструментів бракує тому чи іншому співробітнику, і виправити ситуацію.

Під час розподілу працівників на тих, які мають досвід роботи понад 10 років і працюють у компанії більше ніж три роки, та тих, які мають загальний досвід роботи менше трьох років, було виявлено, що працівники, які працюють довше, найрідше отримують похвалу чи премію за добре виконану роботу, з ними майже не спілкується HR-менеджер та для них немає розробленої системи перегляду рівня заробітної плати, не розробляється матриця компетенцій, за якою можна оцінити їхнє зростання, а також не складається план їхнього особистого розвитку. Також такі працівники майже не відвідують конференцій за рахунок компанії чи якогось роду навчань. Після проведення тесту ті

ж працівники під час розмови вказували на відсутність чітких планів організації, не зрозумілі місія й цінності, а також погано налаштовані процеси розроблення програмного забезпечення. Також було визначено, що для окремих працівників із цієї групи немає необхідного програмного забезпечення.

Якщо аналізувати працівників із загальним досвідом роботи в IT-сфері менше трьох років, то найбільш критичним для них було нерозуміння цілі та місії компанії. Загалом опитування показало, що в компанії активно залученими є 50% працівників, просто залученими – 21,4%, недостатньо залученими працівниками є 14,3% і стільки ж (14,3%) активно не залучених працівників (табл. 1). Необхідно зазначити, що в колонку активно не залучених працівників потрапили ті працівники, котрі взагалі не пройшли тестування через небажання витратити на нього свій час.

Визначено, що рівень середньої заробітної плати в місяць на одного працівника становить 6 800 грн. Річна сума становить 81 600 грн. Відповідно, на 30 працівників на рік витрачається 2 448 000 грн. Виходячи із цього, визначимо умовні (неявні) витрати для компанії (табл. 2).

Із вищенаведених таблиць бачимо, що загалом залученість персоналу компанії «Імпульс» немає негативного показника, оскільки сумарний відсоток ефективності працівників становить 101,42, що в будь-якому разі забезпечує компанії відсутність від'ємних затрат на працівника, тобто таких, які не окуповуються його ефективністю роботи. Проте найбільшим можливим показником

Таблиця 1

**Вплив рівня залученості працівників на ефективність компанії**

Рівень залученості	% людей у команді за результатами опитування	Пропорція ефективності (стале число), %	Вплив на ефективність компанії
Активно залучені	50,0	120	60
Залучені	21,4	Затрати на працівника = його ефективності	21,4
Недостатньо залучені	14,3	80	11,44
Активно залучені	14,3	60	8,58
Потенціал компанії			102,42

Таблиця 2

**Вартість низької залученості працівників для компанії**

Рівень залученості	% людей у команді за результатами опитування	Вплив у розрахунок на 1 працівника	Загальний вплив у розрахунок на 30 працівників
Активно залучені	50,0	40800	1224000
Залучені	21,4	Затрати на працівника = його ефективності впливу немає	Затрати на працівника = його ефективності
Недостатньо залучені	14,3	11669	350064
Активно не залучені	14,3	11669	350064
Поточний вплив		17462	523872
Якби % залученості був 120 (максимальний)		97920	2937600
Умовні (неявні) витрати для компанії			2413728

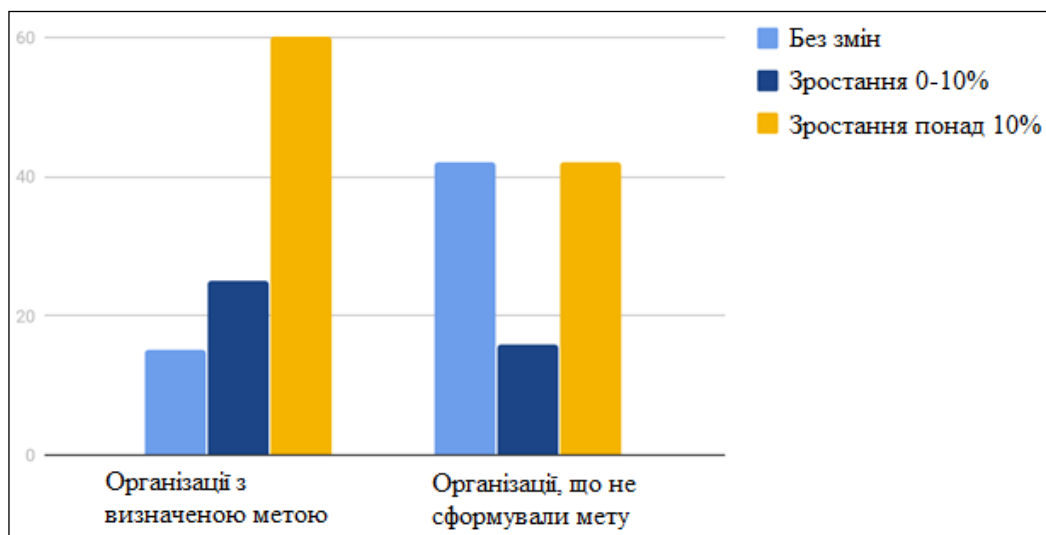


Рис. 1. Зв'язок між наявністю мети існування компанії та її фінансовими результатами

залученості та ефективності працівників, згідно з тестом Gallup Q12, є показник 120%. А отже, компанія все одно недоотримує максимальної віддачі від працівників. І це виливається їй у неявні втрати для компанії за рік у 2 413 728 грн.

Отже, для збільшення залученості персоналу ми пропонуємо використати такі методи нематеріальної мотивації:

- проводити наради, на яких розповідати про цілі та місію компанії, важливість працівників та кожного окремого відділу для їх досягнення;

- ґрунтовно підійти до формування корпоративної культури, корпоративного кодексу, традицій та свят;

- збільшити рівень залучення працівників до різних програм навчання і підвищення кваліфікації шляхом оплати участі у профільних курсах, оплати відряджень у зв'язку з навчанням тощо;

- частково делегувати працівникам управлінські повноваження;

- підвищувати персональну відповідальність кожного працівника з наданням права вибору методів вирішення поставлених завдань;

- публічно визнавати успіхи працівників у роботі, підтверджувати їх цінність для підприємства різними доступними для керівництва способами;

- збільшити увагу безпосереднього керівництва до думки працівників.

Надійною рекомендацією для тих організацій, які бажають створити розширення можливостей, є максимальне залучення працівників до всіх аспектів робочих рішень та планування. Це породжує відданість, зберігає найкращих співробітників та сприяє створенню середовища, в якому люди вирішують бути мотивованими та сприяти [8].

Для підвищення рівня залученості співробітників важливо, щоб керівництво було доступним, відкритим, щоб були побудовані чесні стосунки,

коли відверто говорять навіть про неприємні речі, а також щоб працівник завжди мав зворотний зв'язок, розуміння стратегії компанії, поділяв її цінності.

Залучені співробітники, які мають можливість брати участь у розробленні ідей для бізнесу, сприймають цілі розвитку бізнесу як власні, що сприяє підвищенню рівня відповідальності персоналу, а це, своєю чергою, впливає на рівень задоволеності клієнтів. Залученість має неабияке значення як найвищий ступінь мотивації працівників для досягнення цілей компанії, і для її розвитку, і для утримання персоналу в складні часи [8].

Ми вважаємо, що першочерговим завданням для збільшення залученості персоналу не тільки в ТзОВ «Імпульс» а й у будь-якій організації є визначення місії, цілі та стратегії розвитку організації. І, відповідно, донесення цієї інформації до працівників. Про цей висновок говорить глобальне дослідження EY та HBR Business case for purpose, згідно з даними якого переважна більшість керівників вважає, що чітко визначена спільна мета визначає рівень задоволеності співробітників, впливає на здатність компанії ефективно адаптуватися до змін навколишнього середовища та допомагає підвищити лояльність клієнтів (89%, 84% та 80% респондентів відповідно). Крім того, компанії, що мають визначений та усвідомлений сенс існування, є фінансово більш успішними (рис. 1).

Водночас, відповідно до результатів цього дослідження, лише 46% компаній мають чітко визначену мету існування, 44% знаходяться в процесі її розроблення, інші 10% узагалі не розуміють її важливості для бізнесу.

Мотивуюча місія має охоплювати три ключові компоненти: люди (people), планета (planet) і прибуток (profit). При цьому слід пам'ятати, що для її успішної реалізації необхідні «правильні» співробітники, які розділяють корпоративні цінності компанії [6].

З проведеного дослідження можна чітко побачити, наскільки сильно нематеріальна мотивація пов'язана зі збільшенням залученості персоналу, а відповідно, і з підвищенням ефективності роботи працівника. Тому для підвищення рівня залученості ТЗОВ «Імпульс» доцільно використовувати такі інструменти нематеріального стимулювання, як можливість самореалізації працівника та формування чіткої місії і корпоративної культури в компанії.

**Висновки з проведеного дослідження.** Згідно з оцінкою рівня залученості персоналу в ТЗОВ «Імпульс», можемо сказати, що понад 70% персоналу є залученими та активно залученими працівниками, що загалом є дуже хорошим показником для компанії, котра існує вже більше 13 років на українському ринку ІТ-послуг із середнім віком працюючих 37 років. Проте 28,6% становлять не залучені та активно не залучені працівники, що, своєю чергою, свідчить про те, що компанія щороку зазнає значних фінансових неявних витрат через недостатню вмотивованість та ефективність роботи всього кадрового складу компанії.

Слід зазначити, що застосування сучасних методів нематеріальної мотивації для організації: визначення цілі та місії діяльності компанії та проведення наради, на якій необхідно розповісти важливість кожного працівника та кожного відділу для досягнення основної цілі організації, є ключовим чинником підвищення залученості персоналу, зокрема в ситуації, описаної вище.

Керівництву організацій доцільно приділити значну увагу формуванню корпоративної культури, корпоративного кодексу, традицій та свят, а також підвищенню персональної відповідальності кожного працівника з наданням права вибору методів вирішення поставлених завдань та публічного визнання успіхів працівників, підтвердження їх цінності для компанії, особливо працівників, що працюють у компанії більше п'яти років.

Загалом проведення такого роду опитування дасть змогу керівництву оцінити рівень залученості персоналу в організації та сформувати чіткі кроки з оптимального використання трудового та творчого потенціалу працівників.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. 5 способів підвищення рівня залученості персоналу. 2019. URL : <https://kauchuk.com.ua/uk/5-sposobiv-pidvishhennya-rivnya-zaluchenosti-personalu/> (дата звернення: 05.12.2019).
2. Analytics & Advice About Everything That Matters. URL : <https://www.gallup.com/home.aspx> (дата звернення: 15.12.2019).
3. Employee loyalty starts with employer loyalty. URL : <https://hiring.monster.com/employer-resources/workforce-management/employee-performance/why-loyalty-matters/> (дата звернення: 16.12.2019).
4. The 12 Questions from the Gallup Q12 Employee Engagement Survey. 2018. URL : <https://socialreacher.com/blog/the-12-questions-from-the-gallup-q12-employee-engagement-survey/>

[com/blog/the-12-questions-from-the-gallup-q12-employee-engagement-survey/](https://socialreacher.com/blog/the-12-questions-from-the-gallup-q12-employee-engagement-survey/) (дата звернення: 16.12.2019).

5. Owen E. What Are the Benefits of Practicing Employee Involvement & Empowerment? *Small Business Chron.com*. URL : <https://smallbusiness.chron.com/benefits-practicing-employee-involvement-empowerment-1842.html> (дата звернення: 02.01.2019).

6. Бойченко О. Залученість персоналу в умовах невизначеності. URL : <https://www.sbr.in.ua/?p=2819> (дата звернення: 10.01.2019).

7. Двуліт З., Поліщук А. Ефективність нематеріальної мотивації на підприємствах. *Збірник наукових праць ДЕТУТ. Серія «Економіка і управління»*. 2015. Вип. 32. С. 215–224.

8. Хвостенко Т. Залучення персоналу як інструмент бізнесу для покращення фінансових показників. 2017. URL : <http://iqholding.com.ua/articles/zaluchennya-personalu-yak-instrument-biznesu-dlya-pokrashchennya-finansovikh-pokaznikiv-0> (дата звернення: 12.01.2019).

9. Скоропад А. Система мотивації персоналу підприємства. *Економіка України в умовах глобалізації і регіоналізації* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. студ. та молод. вчених, м. Тернопіль, 3–4 квітня 2014 р. Тернопіль : THEU, 2014. С. 138–141.

#### REFERENCES:

1. 5 sposobiv pidvyshchennia rivnia zaluchenosti personalu [5 ways to increase staff engagement] (2019) URL: <https://kauchuk.com.ua/uk/5-sposobiv-pidvishhennya-rivnya-zaluchenosti-personalu/> (accessed 5 December 2019).
2. Analytics & Advice About Everything That Matters URL: <https://www.gallup.com/home.aspx> (accessed 15 December 2019).
3. Employee loyalty starts with employer loyalty URL: <https://hiring.monster.com/employer-resources/workforce-management/employee-performance/why-loyalty-matters/> (accessed 16 December 2019).
4. The 12 questions from the Gallup Q12 employee engagement survey (2018) URL: <https://socialreacher.com/blog/the-12-questions-from-the-gallup-q12-employee-engagement-survey/> (accessed 16 December 2019).
5. Owen E. What are the benefits of practicing employee involvement & empowerment? *Small Business–Chron.com*, URL: <http://smallbusiness.chron.com/benefits-practicing-employee-involvement-empowerment-1842.html>. (accessed 02 January 2020).
6. Boichenko O. Zaluchenist personalu v umovakh nevyznachenosti [Involvement of staff under uncertainty] URL: <https://www.sbr.in.ua/?p=2819> (accessed 10 January 2020).
7. Dvulit Z., Polishchuk A. (2015) Efektyvnist nematerialnoi motyvatsii na pidpriemstvakh [The effectiveness of intangible motivation in enterprises] *Zbirnyk naukovykh prats Derzhavnoho ekonomiko-tekhnolohichnoho universytetu transportu. Seriiia «Ekononika i upravlinnia» [Collection of scientific works of the State University of Economics and Technology of Transport. Economics and Management Series]*, Vol. 32, pp. 215-224.

8. Khvostenko T. (2017) Zaluchennia personalu yak instrument biznesu dlia pokrashchennia finansovykh pokaznykiv [Engaging staff as a business tool to improve financial performance]. URL: <http://iqholding.com.ua/articles/zaluchennya-personalu-yak-instrument-biznesu-dlya-pokrashchennya-finansovikh-pokaznykiv-0> (accessed 12 January 2020).

9. Skoropad A. Systema motivatsii personalu pidpriemstva [The system of motivation of the personnel of the enterprise]. Proceedings of the *Ekonomika Ukrainy v umovakh hlobalizatsii i rehionalizatsii* [International Science Pract. Conf. Economy of Ukraine in the conditions of globalization and regionalization]. Ternopil, 2014, pp. 138-141.