

7. *Human resources sample: take a tour - power BI. Microsoft Learn: Build skills that open doors in your career. URL: <https://surl.lu/depigz>*

8. *Asana. Explore Asana reporting dashboard features. Asana. URL: <https://asana.com/features/goals-reporting/reporting-dashboards>*

УДК 331.101.36

Лазаренко Ю.О.,

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри менеджменту,

Київський національний економічний університет

імені Вадима Гетьмана

ЗАЛУЧЕНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНА ПРИХИЛЬНІСТЬ: ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК У КОНТЕКСТІ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ

У сучасних ринкових умовах дослідження драйверів залученості й організаційної прихильності набуває особливого значення, адже здатність підприємства до швидкої адаптації та ефективного реагування на виклики зовнішнього середовища значною мірою залежить від людського капіталу. 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]. Окрім того, залучені співробітники більш схильні до інноваційної активності та пошуку креативних рішень, що також сприяє розвитку підприємства [2].

У науковій літературі виокремлюються різні аналітичні підходи до 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 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 та прагненні до досягнення високих результатів. З позиції теорії соціального обміну залученість є відповіддю працівника на організаційні стимули, спрямовані на підтримку, визнання та розвиток [4].

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 у контексті організаційної динаміки. Обидві категорії відображають позитивне ставлення працівника до робочого середовища, однак відрізняються за своїм фокусом, структурою та мотиваційною основою. Організаційна прихильність розглядається, як психологічний стан належності й відданості працівника організації та добровільна готовність докладати зусиль для її успіху.

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) [5]. Натомість залученість є більш широким поняттям, що включає в себе окрім емоційного когнітивний та поведінковий аспекти. Попри зазначені відмінності, емпіричні дослідження засвідчують наявність взаємозв'язку між залученістю працівників та організаційною прихильністю. 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 [6]. У межах системного підходу до управління людським капіталом ці категорії доцільно розглядати як взаємодоповнюючі. Успішне управління залученістю й організаційною прихильністю вимагає не лише створення

сприятливого середовища, а й стратегічного розуміння людського капіталу, як джерела стійкої конкурентної переваги.

Список використаних джерел:

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://surl.li/adjgqb>
3. Gallup. *What Is Employee Engagement and How Do You Improve It?* URL: <https://surl.li/cxsevo>
4. Saks, A.M. *Antecedents and Consequences of Employee Engagement*. *Journal of Managerial Psychology*. 2006. Vol. 21. № 7. P. 600-619.
5. Meyer, J.P., & Allen, N.J. *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. SAGE Publications, Inc; 1. Edition. 1997. 160 p.
6. Schaufeli, W., & Bakker, A.B. *Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement*. *Journal of Organizational Behavior*. 2004. Vol. 25. P. 293-315.

УДК 005.96:159.923.2

Лебідь Д.А.,
здобувач третього рівня вищої освіти,
Ігнат'єва І.А.,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри маркетингу та управління бізнесом,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»

ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ РОЗВИТКУ ПОНЯТІЙНО-КАТЕГОРІАЛЬНОГО АПАРАТУ ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ

У процесі еволюції управлінської науки теорія мотивації посідає чільне місце, оскільки пояснює, що спонукає працівника до ефективної діяльності. Водночас зміна соціально-економічних умов спричинила розрив між реальними змінами у формуванні мотиваційної політики компанії і застарілими категоріями, які їх пояснюють. Понятійно-категоріальний апарат теорії мотивації, сформований у межах класичних підходів, потребує переосмислення, адже звуження і багатозначність термінів ускладнюють як теоретичний аналіз, так і практичне впровадження мотиваційних систем.

Відтак, постає питання, що саме формує мотивацію персоналу і які характеристики мають найбільший вплив на цей процес. У науковій літературі зі сфери теорії мотивації існує класифікація зовнішніх та внутрішніх факторів. [1, с. 169]. Ми погоджуємось з тим, що варто виходити з розуміння, що мотивація є своєрідним результатом узгодження внутрішніх мотивів індивіда і зовнішніх