

ОРГАНІЗАЦІЙНА ТА ЕКОНОМІЧНА ПСИХОЛОГІЯ

<https://doi.org/10.31108/2.2025.1.34.4>
УДК 159.9:316.6:005.322

Олександра Брюховецька, Ольга Клісман

ЗАЛУЧЕНІСТЬ ДО РОБОТИ: ОГЛЯД КЛЮЧОВИХ ПСИХОЛОГО-УПРАВЛІНСЬКИХ КОНЦЕПЦІЙ

Брюховецька Олександра, Клісман Ольга. *Залученість до роботи: огляд ключових психолого-управлінських концепцій.*

Вступ. В умовах економічної невизначеності та глобальних змін ринку праці залученість до роботи стає ключовим чинником ефективності організацій. Вона важлива як для внутрішньої мотивації працівників та їх емоційного благополуччя, так і для професійного розвитку, визначаючи рівень участі у робочих завданнях. Під час війни в Україні питання продуктивності та ефективності команд стали особливо важливими для сталого розвитку організацій, підкреслюючи стратегічну роль залученості. Це сприяє розробці управлінських практик, що підвищують конкурентоспроможність компаній і підтримують розвиток персоналу.

Мета: здійснити теоретичний аналіз основних психолого-управлінських підходів до поняття «залученість до роботи».

Методи: методи теоретичного аналізу на основі вивчення літератури з проблеми дослідження (аналіз, синтез, узагальнення, систематизація).

Результати. Проаналізовано основні психолого-управлінські підходи та виділено чотири фундаментальні підходи до залученості до роботи: як задоволення ключових потреб, як протилежність вигоранню, як задоволення роботою та багатовимірний підхід до залученості. Досліджено, як ці концепції розкривають залученість через когнітивні, емоційні та поведінкові аспекти, що допомагає зрозуміти її вплив на ефективність праці. Показано, що їх застосування сприяє створенню організацій, де працівники емоційно залучені, мотивовані та продуктивні, що покращує організаційні показники.

Висновки. Розглянуті підходи можуть слугувати основою для подальших емпіричних досліджень.

Ключові слова: залученість до роботи, залученість персоналу, залученість до організації, залученість працівників, організація, управління персоналом, підходи до залученості, організаційна ефективність

Briukhovetska, Oleksandra, Klieman, Olga. *Work engagement: a review of key psychological and managerial concepts.*

Introduction. In the context of economic uncertainty and global labor market changes, work engagement has become a key factor in organizational effectiveness. It is crucial not only for employees' motivation and emotional well-being but also for their professional development, determining the level of participation in work tasks. During the war in Ukraine, the issues of team productivity and efficiency have become particularly significant for the sustainable development of organizations, emphasizing the strategic role of engagement. This highlights the need to develop managerial practices that enhance company competitiveness and support employee development.

Aim. To analyze the main theoretical psychological and managerial approaches to the concept of work engagement.

Methods. Theoretical analysis of the relevant literature (analysis, synthesis, generalization, systematization).

Results. The main psychological and managerial approaches were analyzed with the following four fundamental approaches identified: the needs-satisfying approach, the burnout-antithesis approach, the satisfaction-engagement approach, and the multidimensional approach. These approaches reveal engagement through cognitive, emotional, and behavioral aspects, helping to understand the impact of engagement on work efficiency. Their application contributes to creating organizations where employees are emotionally engaged, motivated, and productive, and improving overall organizational performance.

Conclusions. *The considered approaches can be the basis of further empirical research on work engagement.*

Key words: *work engagement, employee engagement, organizational engagement, organization, human resource management, approaches to engagement, organizational effectiveness*

Вступ. У сучасних умовах невизначеності та динамічних змін економічного середовища, зокрема в Україні, залученість працівників стає одним із ключових факторів успіху організацій. Це особливо актуально для висококонкурентних і швидкозмінних сфер, таких як інформаційні технології та управління персоналом. Високий рівень залученості сприяє підвищенню продуктивності праці, зменшенню плинності кадрів, покращенню загальної ефективності та конкурентоспроможності організацій.

Однак поняття залученості до роботи не є однозначним і досі викликає дискусії в науковій літературі. Визначення цього феномена варіюється залежно від підходу: психологічного, організаційного чи управлінського. У світовій практиці дослідження залученості працівників активно розвивається, проте у вітчизняній науковій літературі відсутній системний аналіз теоретичних концепцій цього поняття. Крім того, до початку повномасштабної війни частина українських досліджень базувалася на російських джерелах, що нині є неприпустимим. Тому критично важливим є аналіз сучасних теоретичних підходів до залученості на основі досліджень зарубіжних та українських авторів.

Поняття залученості до роботи почало активно вивчатися завдяки роботам William Kahn (1990), який запропонував концепцію «особистої залученості на роботі» (personal engagement at work). Подальший розвиток теми відбувався через співвіднесення залученості з іншими організаційними категоріями: задоволеністю роботою, організаційною прихильністю, лояльністю до компанії (Harter et al., 2002; Maslach et al., 2001; Saks, 2006).

Визначення залученості як антитези до вигорання (Maslach et al., 2001) також набуло поширення. Важливим етапом стало узагальнення теоретичних підходів до залученості, проведене В. Shuck (2011), який виділив чотири основні напрями: підхід задоволення ключових потреб (Kahn, 1990), підхід антитези до вигорання (Maslach та ін., 2001; Schaufeli et al., 2002), підхід залученості як задоволення роботою (Harter et al., 2002) та багатовимірний підхід (Saks, 2006).

Останніми роками відбувається зростання інтересу до теми залученості серед дослідників HR. Вони розглядають її не лише як психо-емоційний стан працівника, а й як комплексний організаційний процес, що включає систему мотивації, адаптації та професійного розвитку персоналу. Зокрема, дослідження О. Войтенко (2021) підкреслюють роль залученості у стресостійкості працівників, а Г. Бей (2018) аналізує її зв'язок із кадровою політикою та системою винагород.

Попри значний масив досліджень, залишається низка невирішених питань. Наскільки нам відомо, у вітчизняній науковій літературі відсутній цілісний теоретичний аналіз сучасних підходів до залученості до роботи, що ускладнює практичне застосування зарубіжних концепцій в українському контексті. Крім того, необхідно актуалізувати наукові підходи, враховуючи трансформацію ринку праці внаслідок війни та глобальних змін в економічному середовищі.

Отже, висока актуальність проблеми залученості та її недостатня наукова розробленість обумовлює необхідність глибшого аналізу цього феномену. Стаття присвячена огляду ключових підходів до вивчення залученості до роботи, з акцентом на сучасні дослідження та їх практичну значущість для управління персоналом в Україні.

Мета дослідження – здійснити теоретичний аналіз основних психолого-управлінських підходів до поняття «залученість до роботи».

Методи та організація дослідження. Використано методи теоретичного аналізу на основі вивчення літератури з проблеми дослідження (аналіз, синтез, узагальнення, систематизація).

Результати дослідження та їх обговорення. Поняття залученості до роботи, що відображає рівень енергії, відданості та занурення працівників у виконання своїх обов'язків, почало активно досліджуватися в науковій літературі завдяки роботі W. Kahn в 1990 році. Його концепція «особистої залученості на роботі» («personal engagement at work») окреслила новий напрям у розумінні цього феномену.

Треба відмітити, що задовго до введення цього терміну вчені звертали увагу на характеристики, що сприяють залученості до роботи, навіть якщо поняття не використовувалося явно. У цьому контексті важливим є розгляд історичних підходів, зокрема науково-управлінського підходу, який є фундаментом для сучасних практик менеджменту.

Згідно з дослідженням G. K. Dagher, O. Chara & N. Junaid (2015), історичне коріння концепції залученості співробітників пов'язане з ідеями Frederick Taylor, якого вважають засновником наукового управління. Його підхід, що включав чіткість очікувань, ефективний зворотний зв'язок і системи матеріальної винагороди, значною мірою вплинув на формування основ, які досі залишаються актуальними для розуміння залученості працівників. Однак сучасний підхід вимагає доповнення цих ідей морально-етичними, психо-емоційними та культурними компонентами, щоб ефективно відповідати умовам сучасного бізнес-середовища.

Як зазначалося вище, W. Kahn у своїй роботі 1990 року запропонував концепцію «особистої залученості на роботі» («personal engagement at work»), що стала важливим внеском у розуміння того, як людина використовує свої фізичні, когнітивні та емоційні ресурси для виконання професійних обов'язків. Він припустив, що ступінь залученості залежить від певних психологічних умов, які або сприяють цьому процесу, або, навпаки, перешкоджають йому.

Дослідження W. Kahn (1990) включало як теоретичний аналіз попередніх підходів до вивчення поведінки в організаціях, так і емпіричне дослідження. Він виділив три ключові психологічні умови, які визначають рівень залученості працівників. Перша, значущість (meaningfulness), відображає важливість і цінність роботи для людини. Друга, психологічна безпека (safety), забезпечує відчуття захищеності й свободи висловлювати свої думки та ідеї без страху перед осудом. Третя, психологічна доступність (availability), характеризує наявність ресурсів – як фізичних, так і емоційних, необхідних для виконання завдань.

W. Kahn (1990) підкреслював, що залученість до роботи є динамічним процесом, а не сталою характеристикою особистості. Це відрізняло його підхід від попередніх концепцій, які зосереджувалися на стійких станах, таких як відданість або відчуженість. Він звертав увагу на постійні зміни, що відбуваються в рамках робочого дня, коли люди коригують свою залученість залежно від умов, ресурсів та ситуаційних факторів.

Особливістю дослідження W. Kahn (1990) стало акцентування балансу між особистісною автономією та взаємодією з організаційним середовищем. Він також зазначав, що ці процеси є способом подолання як внутрішніх суперечностей, так і зовнішніх викликів. Такий підхід не лише сприяв розумінню природи залученості, а й став основою для розробки практичних методів підтримки мотивації та саморегуляції працівників у професійній діяльності.

Наступний етап у спробах визначення феномену залученості характеризується його співвіднесенням з усталеними поняттями теорії організаційної поведінки, такими як «задоволеність роботою» (job satisfaction), «організаційна прихильність» (organizational commitment) і «лояльність до організації» (organizational loyalty). Ці поняття здебільшого розглядалися як передумови залученості, проте їх взаємозв'язок із залученістю продовжує залишатися предметом дискусій. У контексті структурних особливостей феномену залученості простежується тенденція до інтеграції когнітивного, емоційного та поведінкового аспектів, що знаходить підтвердження в роботах багатьох дослідників.

Останні роки засвідчили зростання інтересу до поняття «залученість персоналу» (employee engagement) серед дослідників у галузі HR та трудових відносин. Зокрема, фахівці з HR змістили фокус конструкта «залученість» із суто психо-емоційного стану на

діяльність, поведінку та зовнішньо-організаційний контекст, зосереджуючись на рівні організації. Вони запропонували розглядати залученість персоналу як результат взаємодії працівника й організації та їх взаємної адаптації.

Емпіричні дослідження підтвердили, що високий рівень залученості корелює не лише з покращенням виконання посадових обов'язків (Bakker et al., 2012), але також із зростанням позаробочих зусиль (Schaufeli & Bakker, 2004) та зменшенням рівня текучості кадрів (Nakanen et al., 2006; Saks, 2006; Halbesleben, 2011). У зв'язку з цим високий рівень залученості розглядається як ключовий чинник, який дозволив визнати залученість «новим кращим шляхом» управління персоналом (Robinson, Pettiman & Hayday, 2004). Така позиція тісно пов'язана з дебатами щодо впливу «кращих практик» та HR-стратегій, орієнтованих на управління відданістю, результативністю та високими показниками діяльності організацій (Wright et al., 2005; Truss et al., 2013).

Водночас автори акцентують увагу на «зворотному боці» залученості як новому аспекті в сфері керування людськими ресурсами, HR (Bakker et al., 2011; Halbesleben et al., 2009). Зокрема, висловлюється критика щодо надмірних вимог до залученості працівників без належної компенсації за додаткову працю, що може призводити до підвищення продуктивності, але водночас поглиблювати нерівність у доходах (George, 2011). Окрім цього, зазначається, що нехтування керівництвом компаній балансом між роботою та особистим життям може негативно вплинути на залучених працівників, спричиняючи професійне виснаження (Halbesleben, 2011).

У межах розвитку концепції залученості дослідники HR звертають увагу на важливість вивчення того, де, як і чому виникає залученість, а також її зв'язків з іншими процесами й відносинами в організації. Вони пропонують аналізувати залученість через соціальний та культурний контексти. Окремо наголошується на недостатньо вивчених аспектах, таких як професійний розвиток, реалізація та досвід впровадження ініціатив із залученості, які мають значення як для керівництва, так і для працівників. Зокрема, це стосується формування залученості й визначення ключових індикаторів її стану (Truss et al., 2013).

У 2011 році В. Shuck провів огляд наукової літератури з психології, менеджменту та управління персоналом, у межах якого було проаналізовано 213 опублікованих джерел. На основі цього аналізу він виділив чотири основні підходи до визначення поняття залученості до роботи (Shuck, 2011).

Засновником першого підходу, а саме, *залученості як задоволення ключових потреб*, є W. Kahn (1990). Як зазначалося раніше у нашій роботі, він широко визнаний як перший дослідник, який застосував і запровадив концепцію залученості на робочому місці (Harter et al., 2002; Rich et al., 2010). W. Kahn (1990) визначив залученість як процес використання та вираження свого «переважного Я» у робочій поведінці. Водночас W. B. Schaufeli (2013) підкреслює, що хоча цей підхід відіграє важливу роль у теоретичному осмисленні залученості, його застосування в емпіричних дослідженнях було доволі обмеженим. Одним із небагатьох прикладів таких досліджень є робота D. R. May, R. L. Gilson & L. M. Harter (May, Gilson & Harter, 2004; Schaufeli, 2013).

Другий підхід до залученості, заснований на концепціях психології професійного здоров'я, розглядає *залученість до роботи як позитивну протилежність вигоранню*. Його основи були закладені в роботах С. Maslach, W. B. Schaufeli & M. P. Leiter (2001), де вигорання трактувалося як втрата залученості, що перетворює значущу і захоплюючу роботу на безглузду та неприємну діяльність (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001). Три основні складові вигорання – виснаження, цинізм і неефективність – протиставлялися ключовим елементам залученості: енергії, включеності та ефективності (Maslach & Leiter, 1997).

У межах цього підходу існують дві школи думок. Перша школа, представлена С. Maslach & M. Leiter (1997), розглядає залученість і вигорання як два протилежні полюси одного континууму. Відповідно до цієї точки зору, високий рівень залученості автоматично означає низький рівень вигорання, і навпаки. Виснаження визначається як емоційна та фізична втома, що знижує рівень енергії (Maslach et al., 2001). Цинізм

описується як бездушне, відчужене ставлення до роботи, тоді як неефективність пов'язана з відчуттям некомпетентності та відсутністю продуктивності.

Друга школа, запропонована W. B. Schaufeli, M. Salanova, V. González-Romá & A. B. Bakker (2002), відстоює ідею, що залученість до роботи є самостійною позитивною психологічною конструкцією, яка має негативний зв'язок із вигоранням, але не є його прямою протилежністю. Вони визначають залученість як «позитивний, повноцінний, пов'язаний із роботою стан розуму, який характеризується енергійністю, відданістю та глибоким захопленням». Енергійність передбачає високий рівень енергії, ментальну стійкість, готовність докладати зусилля і наполегливість у виконанні завдань. Відданість характеризується сильною захопленістю роботою, почуттям її важливості, емоційним підйомом, натхненням і гордістю. Глибоке захоплення означає повне занурення в роботу, концентрацію та задоволення, коли час ніби спливає непомітно (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002).

Для оцінки стану залученості до роботи цей підхід використовує Utrecht Work Engagement Scale (UWES) – короткий, валідний і надійний інструмент, який вимірює енергійність, відданість і глибоке захоплення роботою (Schaufeli, 2012). Слід зазначити, що вітчизняні вчені Л. Карамушка, О. Бондарчук і Т. Грубі (2018) адаптували Утрехтську шкалу залученості в роботу В. Шауфелі та А. Беккера (UWES-17) (Карамушка, Бондарчук & Грубі, 2018).

Спочатку залученість у межах цього підходу розглядалася як протилежність вигоранню в рамках одного континууму, однак W. Schaufeli та його колеги (2002) запропонували альтернативну точку зору, згідно з якою залученість є окремою концепцією (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002). До того ж вона відрізняється від інших станів, таких як потік (Csikszentmihalyi, 2003) або відданість (Allen & Meyer, 1990).

Отже, залученість як антитеза до вигорання розглядається або як протилежний кінець єдиного континууму, або як незалежна позитивна конструкція. Обидва підходи акцентують увагу на важливості підтримки високого рівня енергії, емоційної включеності та ефективності для запобігання вигоранню та оптимізації продуктивності працівників.

Третій підхід, що ґрунтується на позитивній психології, розглядає *залученість як задоволення роботою*. У цьому підході залученість визначається як «захопленість та задоволення індивіда своєю роботою, а також його ентузіазм» (Harter, Schmidt & Hayes, 2002). Отже, цей підхід тісно переплітається з традиційними концепціями, такими як задоволення від роботи та афективна відданість.

Одним із інструментів для вимірювання залученості персоналу є Q12, розроблений комерційною компанією Gallup. Це короткий опитувальник, що містить 12 запитань, який оцінює загальний рівень залученості працівників як на рівні організації, так і на рівні її підрозділів. Хоча цей інструмент був створений з практичною метою, а не з академічною, і орієнтований на надання менеджерам інструментів для підвищення задоволення працівників і покращення робочих умов (Buckingham & Coffman, 1999), він здобув значну підтримку в академічному середовищі завдяки дослідженням Gallup, які виявили значущі зв'язки між залученістю працівників і бізнес-результатами, такими як задоволеність клієнтів, продуктивність, прибутковість і плинність кадрів. Інструмент Q12 не лише вимірює рівень задоволення та ентузіазму працівників, а й визначає передумови залученості, зокрема забезпечені на робочому місці ресурси (Harter et al., 2002).

Крім того, J. K. Harter і його колеги (2002) використали мета-аналітичні методи для аналізу даних 7939 бізнес-одиниць у різних галузях, що підтвердило позитивний вплив залученості на такі показники, як задоволеність клієнтів, плинність кадрів, безпека, продуктивність і прибутковість (Harter, Schmidt & Hayes, 2002). Подальші дослідження (Luthans & Peterson, 2002) розширили цей підхід, вивчаючи взаємозв'язок між самомотивацією та ефективністю менеджерів і рівнем залученості працівників. Результати цих досліджень показали, що ефективне управління і сприятливий психологічний клімат значно підвищують рівень залученості працівників.

Отже, підхід до залученості як до задоволення роботою фокусується на створенні сприятливих умов для праці, що підвищують задоволення працівників і, як наслідок, їхню залученість. Цей підхід поєднує елементи традиційних моделей задоволення роботою та ентузіазму з практичними методами покращення робочих умов, що підтверджується численними емпіричними дослідженнями.

Четвертий, *багатовимірний підхід до залученості*, ґрунтується на гіпотезі, що залученість розвивається через модель соціального обміну. Цей підхід був запропонований А. Saks, який визначає залученість як «особливу та унікальну конструкцію, що складається з когнітивних, емоційних та поведінкових компонентів, пов'язаних з виконанням індивідуальних ролей» (Saks, 2006). Це визначення схоже на визначення W. Kahn (1990), оскільки також фокусується на виконанні ролей на роботі. Однак інноваційним аспектом є те, що А. Saks розрізняє два типи залученості: «*залученість до роботи*» (виконання робочої ролі) та «*залученість до організації*» (виконання ролі як члена організації). Такий підхід дозволяє глибше аналізувати вплив на залученість різних аспектів діяльності працівника та його ставлення до організації.

Незважаючи на свою інтуїтивну привабливість та теоретичну основу, багатовимірний підхід, що розрізняє залученість до роботи і організаційну залученість, майже не був прийнятий науковою спільнотою. Як зазначає W. B. Schaufeli (2013), цей підхід не отримав широкої підтримки серед дослідників, що зумовлено труднощами в емпіричному підтвердженні таких розмежувань. Тому, хоча ідея відокремлення двох видів залученості має перспективи для подальших досліджень, сьогодні її застосування залишає певні питання для подальшого вивчення.

Ці чотири підходи заклали фундамент для подальшого розвитку теоретичних концепцій і проведення емпіричних досліджень у галузі вивчення залученості до роботи. Підсумовуючи класифікацію підходів до залученості до роботи, запропоновану А. Shuck (2011), можна зазначити, що ці чотири підходи становлять основу сучасних академічних досліджень цього феномена: (а) підхід задоволення ключових потреб (Kahn, 1990), (б) підхід антитези до вигорання (Maslach et al., 2001; Schaufeli et al., 2002), (в) підхід залученості як задоволення роботою (Harter et al., 2002), (г) багатовимірний підхід до залученості (Saks, 2006).

Попри відмінності в підходах, усі вони узгоджуються в основному висновку, а саме: розвиток залученості працівників в організації має значний потенціал для позитивного впливу на ключові організаційні результати, такі як підвищення продуктивності, покращення задоволення клієнтів, зниження плинності кадрів, збільшення прибутковості та покращення загальної ефективності організації (Arakawa & Greenberg, 2007; Christian et al., 2011; Harter et al., 2002; Luthans & Peterson, 2002; 2008; Schaufeli et al., 2002). Це підтверджується численними емпіричними дослідженнями, які демонструють, що висока залученість працівників є важливим фактором, що сприяє досягненню позитивних організаційних результатів та ефективної діяльності.

У практичному контексті для сучасних організацій цей синтез слугує потенційною основою для створення робочих просторів, які глибше відображають ставлення працівників до своєї роботи. Він також окреслює ключові точки впливу, що ґрунтуються на чотирьох підходах до залученості, і демонструє, як теорія та дослідження можуть сприяти розробці практичних стратегій для підвищення рівня залученості працівників з огляду на когнітивні, емоційні та поведінкові аспекти. Розуміння цих аспектів дає змогу організаціям краще враховувати потреби своїх працівників, створюючи умови, які сприяють їхній високій мотивації, продуктивності та емоційному благополуччю. Втілення відповідних практик, орієнтованих на задоволення ключових потреб, зменшення ризиків вигорання, сприяння професійному розвитку та забезпечення задоволення роботою, може значно покращити загальний клімат у компанії і сприяти досягненню її стратегічних цілей.

Вітчизняні дослідники також вивчають залученість до роботи, зокрема з психолого-управлінської точки зору, розвиваючи підходи, які відповідають сучасним вимогам управління персоналом і організаційної психології. О. Войтенко (2021) є

прихильницею підходу, згідно з яким працівники можуть тривалий час працювати в стресогенних умовах без вигорання, завдяки високій залученості в роботу. Це пов'язано з можливістю самоактуалізації, яка визначається ціннісно-сисловою сферою особистості та забезпечує стійкість до стресу та професійного вигорання (Войтенко, 2021).

Г. Бей (2018) досліджувала взаємозв'язок між ефективними системами розвитку персоналу та рівнем його залученості, виявивши високу залежність між можливістю професійного зростання, вдосконаленням навичок на робочому місці та бажанням залишатися на підприємстві. За результатами соціологічного дослідження, Бей визначила чинники, які найбільше впливають на рівень залученості персоналу: система винагород, кадрова політика та розвиток, внутрішня політика компанії, морально-психологічний клімат, зміст праці, корпоративна культура та умови праці. Найбільший вплив на залученість, за результатами дослідження, має система винагород, що підкреслює важливість зовнішніх чинників мотивації (Бей, 2018).

А. Трофімов (2020) також досліджував взаємозв'язок організаційної лояльності із задоволеністю працею та захопленістю роботою персоналу організацій. У своїх працях він використовує термін «захопленість роботою» як синонім поняття «залученість до роботи», акцентуючи увагу на емоційній та мотиваційній складовій цього феномену. А. Трофімов підкреслює, що захопленість роботою є важливим фактором формування організаційної лояльності, оскільки вона сприяє ідентифікації працівника з організацією, підвищенню рівня задоволеності працею та посиленню внутрішньої мотивації. Дослідження автора вказують на те, що лояльність і захопленість роботою взаємно підсилюють одна одну, створюючи сприятливі умови для підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів і формування позитивного іміджу компанії. Такий підхід дозволяє розглядати захопленість роботою як важливий компонент організаційної ефективності та психологічного благополуччя персоналу (Трофімов, 2020).

Висновки. Останніми роками спостерігається зростання наукової уваги до феномена залученості працівників, що зумовлено його впливом на ефективність організацій. У сучасних умовах турбулентності ринку праці, особливо в Україні, питання залученості набуває стратегічного значення для управління персоналом.

Аналіз літератури свідчить про існування кількох ключових підходів до розуміння залученості: задоволення ключових потреб працівників, протиставлення вигоранню, трактування як задоволеності роботою та багатовимірний підхід. Кожен із них акцентує увагу на різних аспектах цього феномена – від психологічних до організаційних.

Залученість працівників пов'язана з багатьма чинниками, зокрема з мотивацією, організаційною культурою, можливостями професійного розвитку та якістю управлінських практик.

Попри значну увагу до проблеми в українській науковій літературі бракує системного аналізу сучасних підходів до залученості, а багато досліджень потребують оновлення в контексті поточних змін. Це створює необхідність подальшого вивчення теми з урахуванням специфіки українського ринку праці та викликів, спричинених війною й глобальними економічними трансформаціями.

Особливо важливо уникати використання застарілих чи некоректних джерел, орієнтуючись на актуальні зарубіжні та українські праці. Це дозволить розробити ефективні стратегії управління персоналом, спрямовані на підвищення залученості та стійкості організацій.

Перспективи подальших досліджень ми вбачаємо в емпіричному аналізі психологічних чинників залученості до роботи, враховуючи сучасні теоретичні підходи та виклики ринку праці.

Література

1. Бей, Г. В. (2018). Управління розвитком персоналу як метод забезпечення високого рівня залученості працівників. *Modern Economics*, 5, 6-14. <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/8-2018/UKR/bei.pdf>
2. Войтенко, О. В. (2021). Залученість персоналу організацій: основні підходи, чинники формування та практичне значення. *Вісник Національного університету оборони України*, 5, 27-34. https://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnaou_2021_5_6

3. Карамушка, Л. М., Бондарчук, О. І., & Грубі, Т. В. (2018). *Діагностика перфекціонізму та трудоголізму особистості: психологічний практикум*. Медобори-2006. <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/714480/>
4. Трофімов, А. Ю. (2020). Феномен «організаційна лояльність персоналу» як наукова проблема. *Сучасний вимір психології та педагогіки: Збірник тез наукових робіт учасників міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 22–23 травня 2020 року)*. ГО «Львівська педагогічна спільнота». <https://eportfolio.kubg.edu.ua/data/conference/5409/document.pdf>
5. Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *Academy of Management Journal*, 33(4), 847–858. <https://doi.org/10.2307/256294>
6. Arakawa, D., & Greenberg, M. (2007). Optimistic managers and the influence on productivity and employee engagement in a technology organization: Implications for coaching psychologists. *International Coaching Psychology Review*, 2(1), 78–89. <https://repository.upenn.edu/handle/20.500.14332/38904>
7. Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4–28. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.485352>
8. Bakker, A. B., Demerouti, E., & Brummelhuis, L. L. (2012). Work engagement, performance, and active learning: The role of conscientiousness. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 555–564. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.09.003>
9. Buckingham, M., & Coffman, C. (1999). *First, break all the rules*. Simon & Schuster.
10. Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89–136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
11. Csikszentmihalyi, M. (2003). *Good business: Leadership, flow, and the making of meaning*. Viking Penguin.
12. Dagher, G. K., Chapa, O., & Junaid, N. (2015). The historical evolution of employee engagement and self-efficacy constructs: An empirical examination in a non-Western country. *Journal of Management History*, 21, 232–256. <https://doi.org/10.1108/JMH-05-2014-0116>
13. George, J. M. (2011). The wider context, costs, and benefits of work engagement. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 20, 53. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.502372>
14. Hakonen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43, 495–513. <https://doi.org/10.1016/j.jsp.2005.11.001>
15. Halbesleben, J. R. B. (2011). The consequences of engagement: The good, the bad and the ugly. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 20, 68–73. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.509496>
16. Halbesleben, J. B., Harvey, J., & Bolino, M. C. (2009). Too engaged? A conservation of resources view of the relationship between work engagement and work interference with family. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1452–1465. <https://doi.org/10.1037/a0017595>
17. Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
18. Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *The Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>
19. Luthans, F., & Peterson, S. J. (2002). Employee engagement and manager self-efficacy: Implications for managerial effectiveness and development. *Journal of Management Development*, 21, 376–387. <https://doi.org/10.1108/02621710210426864>
20. Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
21. Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. In S. T. Fiske, D. L. Schacter, & C. Zahn-Waxler (Eds.), *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
22. May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11–37. <https://doi.org/10.1348/096317904322915892>
23. Rich, B. L., LePine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617–635. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.51468988>
24. Robinson, D., Perriman, S., & Hayday, S. (2004). *The drivers of employee engagement*. Institute for Employment Studies.
25. Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
26. Schaufeli, W. B. (2012). The measurement of work engagement. In R. R. Sinclair, M. Wang, & L. E. Tetrick (Eds.), *Research methods in occupational health psychology: Measurement, design and data analysis* (pp. 138–153). Routledge.
27. Schaufeli, W. B. (2013). What is engagement? In C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, & E. Soane (Eds.), *Employee engagement in theory and practice* (pp. 1–10). Routledge. <https://www.wilmarshaufeli.nl/publications/Schaufeli/414.pdf>
28. Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>

29. Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
30. Shuck, B. (2011). Integrative literature review: Four emerging perspectives of employee engagement: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 10(3), 304-328. <https://doi.org/10.1177/1534484311410840>
31. Truss, C., Shantz, A., Soane, E., Alfes, K., & Delbridge, R. (2013). Employee engagement, organisational performance and individual well-being: Exploring the evidence, developing the theory. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2660. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.830862>
32. Wright, P. M., Snell, S. A., & Dyer, L. (2005). New models of strategic HRM in a global context. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(6), 875-881. <https://doi.org/10.1080/09585190500143730>

References

1. Bei, G. V. (2018). Upravlinnya rozvytkom personalu yak metod zabezpechennya vysokogo rivnya zaluchenosti pratsivnykiv [Personnel development management as a method of promoting employee involvement]. *Modern Economics*, 5, 6-14. <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/8-2018/UKR/bei.pdf> [In Ukrainian]
2. Voitenko, O. V. (2021). Zaluchenist personalu organizatsii: osnovni pidkhody, chynnyky formuvannya ta praktychne znachennya [Personnel involvement in organizations: basic approaches, development factors and practical significance]. *Visnyk Natsionalnogo universytetu oborony Ukrainy*, 5, 27-34. https://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnaou_2021_5_6 [In Ukrainian]
3. Karamushka, L. M., Bondarchuk, O. I., & Grubi, T. V. (2018). *Diagnostyka perfektsionizmu ta trudogolizmu osobystosti: psykhologichnyi praktykum [Diagnosing perfectionism and workaholism: psychological practicum]*. Medobory-2006. <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/714480/> [In Ukrainian]
4. Trofimov, A. Yu. (2020). Fenomen «organizatsiina loyaltist personalu» yak naukova problema [The phenomenon of organizational loyalty as a research problem]. *Suchasnyi vymir psykhologii ta pedagogiky: Zbirnyk tez naukovykh robot uchasnykiv mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii (m. Lviv, 22–23 travnya 2020 roku)*. GO «Lvivska pedagogichna spilnota». <https://eportfolio.kubg.edu.ua/data/conference/5409/document.pdf> [In Ukrainian]
5. Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *Academy of Management Journal*, 33(4), 847-858. <https://doi.org/10.2307/256294>
6. Arakawa, D., & Greenberg, M. (2007). Optimistic managers and the influence on productivity and employee engagement in a technology organization: Implications for coaching psychologists. *International Coaching Psychology Review*, 2(1), 78-89. <https://repository.upenn.edu/handle/20.500.14332/38904>
7. Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4-28. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.485352>
8. Bakker, A. B., Demerouti, E., & Brummelhuis, L. L. (2012). Work engagement, performance, and active learning: The role of conscientiousness. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 555-564. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.09.003>
9. Buckingham, M., & Coffman, C. (1999). *First, break all the rules*. Simon & Schuster.
10. Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
11. Csikszentmihalyi, M. (2003). *Good business: Leadership, flow, and the making of meaning*. Viking Penguin.
12. Dagher, G. K., Chapa, O., & Junaid, N. (2015). The historical evolution of employee engagement and self-efficacy constructs: An empirical examination in a non-Western country. *Journal of Management History*, 21, 232-256. <https://doi.org/10.1108/JMH-05-2014-0116>
13. George, J. M. (2011). The wider context, costs, and benefits of work engagement. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 20, 53. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.502372>
14. Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43, 495-513. <https://doi.org/10.1016/j.jsp.2005.11.001>
15. Halbesleben, J. R. B. (2011). The consequences of engagement: The good, the bad and the ugly. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 20, 68-73. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.509496>
16. Halbesleben, J. B., Harvey, J., & Bolino, M. C. (2009). Too engaged? A conservation of resources view of the relationship between work engagement and work interference with family. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1452-1465. <https://doi.org/10.1037/a0017595>
17. Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
18. Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *The Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.2307/256287>
19. Luthans, F., & Peterson, S. J. (2002). Employee engagement and manager self-efficacy: Implications for managerial effectiveness and development. *Journal of Management Development*, 21, 376-387. <https://doi.org/10.1108/02621710210426864>

20. Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
21. Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. In S. T. Fiske, D. L. Schacter, & C. Zahn-Waxler (Eds.), *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
22. May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11-37. <https://doi.org/10.1348/096317904322915892>
23. Rich, B. L., LePine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.51468988>
24. Robinson, D., Perriman, S., & Hayday, S. (2004). *The drivers of employee engagement*. Institute for Employment Studies.
25. Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
26. Schaufeli, W. B. (2012). The measurement of work engagement. In R. R. Sinclair, M. Wang, & L. E. Tetrick (Eds.), *Research methods in occupational health psychology: Measurement, design and data analysis* (pp. 138-153). Routledge.
27. Schaufeli, W. B. (2013). What is engagement? In C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, & E. Soane (Eds.), *Employee engagement in theory and practice* (pp. 1-10). Routledge. <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/414.pdf>
28. Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
29. Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
30. Shuck, B. (2011). Integrative literature review: Four emerging perspectives of employee engagement: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 10(3), 304-328. <https://doi.org/10.1177/1534484311410840>
31. Truss, C., Shantz, A., Soane, E., Alfes, K., & Delbridge, R. (2013). Employee engagement, organisational performance and individual well-being: Exploring the evidence, developing the theory. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2660. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.830862>
32. Wright, P. M., Snell, S. A., & Dyer, L. (2005). New models of strategic HRM in a global context. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(6), 875-881. <https://doi.org/10.1080/09585190500143730>

Відомості про авторів

Брюховецька Олександра Вікторівна, докторка психологічних наук, професорка, завідувачка кафедри психології та особистісного розвитку ННІМП ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, Київ, Україна.

Briukhovetska, Oleksandra, Dr., Prof., Chair of the Department of psychology and personal development, Institute of Management and Psychological Studies, University of Education Management of the NAES of Ukraine, Kyiv, Ukraine.

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4884-2878>

E-mail: ciparisab011@gmail.com

Клєсман Ольга Валеріївна, магістриня психології, здобувачка третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти ступеня доктора філософії ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, Київ, Україна.

Kliesman, Olga, MSc, PhD candidate, University of Education Management of the NAES of Ukraine, Kyiv, Ukraine.

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7559-5537>

E-mail: olga.klesman@gmail.com

Отримано 16 січня 2025 р.
Рецензовано 4 лютого 2025 р.
Прийнято 11 лютого 2025 р.