

## УПРАВЛІННЯ ЗАЛУЧЕНІСТЮ ПРАЦІВНИКІВ У РАМКАХ СТРАТЕГІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ МІЖНАРОДНОГО ХОЛДИНГУ

### GUIDANCE OF EMPLOYEE INVOLVEMENT WITHIN THE PERSONNEL MANAGEMENT STRATEGY OF THE INTERNATIONAL HOLDING

**Марцінковська О.Б.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу,  
Західноукраїнський національний університет

**Легкий О.А.**

кандидат економічних наук,  
старший викладач кафедри міжнародних економічних відносин,  
Західноукраїнський національний університет

**Микитей Н.П.**

слухач магістратури,  
Західноукраїнський національний університет

**Martsinkovska Oleksandra**

West Ukrainian National University

**Lehkyu Oleh**

West Ukrainian National University

**Mykytei Natalia**

West Ukrainian National University

*У статті проаналізовано сутність сучасних інструментів мотивування співробітників. З'ясовано, що інноваційний інструментарій зосереджується передусім на особистісному розвитку людини та внеску цього розвитку в добробут компанії, а також висвітлено поняття залученості працівника.*

*Аналіз інструментів мотивування працівників у групі компаній «ДТЕК» показав, що основними механізмами мотивування є пріоритизація внутрішнього рекрутингу над зовнішнім, щорічне оцінювання діяльності, заохочення участі працівників у суспільно важливих проєктах за підтримки самої компанії, навчання та розвиток персоналу.*

*Після аналізу інструментів, що вже використовуються в групі компаній сьогодні, було проведено розрахунок запропонованого авторами скоригованого показника залученості (Engagement Rate corrected – ERC), що становить 69%, та зроблено відповідні пропозиції щодо можливого використання додаткових інструментів розвитку персоналу.*

**Ключові слова:** управління персоналом, мотивування працівників, залученість працівників, кадровий менеджмент, міжнародний холдинг.

*В статье проанализирована сущность современных инструментов мотивации сотрудников. Определено, что инновационный инструментальный сосредоточивается в первую очередь на личностном развитии человека и вкладе этого развития в благосостояние компании, а также раскрыто понятие вовлеченности работника.*

*Анализ инструментов мотивации работников в группе компаний «ДТЭК» показал, что основными механизмами мотивации являются приоритизация внутреннего рекрутинга над внешним, ежегодное оценивание деятельности, поощрение участия работников в общественно важных проектах при поддержке самой компании, обучение и развитие персонала.*

*После анализа инструментов, которые уже используются в группе компаний сегодня, проведен расчет предложенного авторами скорректированного показателя вовлеченности (Engagement Rate*

corrected – ERC), что составляет 69%, и сделаны соответствующие предложения относительно возможного использования дополнительных инструментов развития персонала.

**Ключевые слова:** управление персоналом, мотивирование работников, вовлеченность работников, кадровый менеджмент, международный холдинг.

*Employee motivation is an area of people management that is becoming increasingly important in the information age, at a time when people change careers easier and more often while competition for talented employees is growing.*

*The smart and comprehensive motivation of employees leads to an increase in the level of employee engagement, which contributes to the development and economic growth of the company. Inefficient people management, including lack of motivation of employees, leads to huge financial losses. Thus, companies need to analyze their own systems of employee motivation and continuously improve them, as this is a necessary condition for their economic stability and competitiveness on the market.*

*The scope of coordination and translation of the mission of multinational corporations and international holdings in specific measures of people management and motivation, in particular at the national and local levels, in sectoral divisions, remains insufficiently researched. Meanwhile, employees' engagement, their understanding of the company's mission, as well as the elaboration of personal development goals in accordance with the strategic goals of the organization are key in the time of the fourth industrial revolution.*

*Thus, the authors aimed to investigate the motivation techniques used by a sectoral division within the development strategy of the international holding (taking as an example the DTEK group of companies that represents a sectoral division of the SCM Limited holding). In course of the research, the modern employee motivation tools were studied, the approach to the use of employee motivation tools in SCM Limited holding and, accordingly, in the DTEK group of companies was analyzed; and the recommendations on improvement of the motivation system in the DTEK group of companies were proposed.*

*The results of the study can support improvement of existing approaches to motivating the staff of the sectoral division within implementation of the global company development strategy. The set of recommendations provided by the research may also be useful to other large industrial companies represented in Ukraine and abroad.*

**Key words:** human resources management, employee motivation, employee engagement, personnel management, international holding.

**Постановка проблеми.** Мотивування співробітників як напрям у системі управління людьми набуває все більшої актуальності в інформаційну еру, коли конкуренція в боротьбі за талановитих співробітників невпинно зростає.

Грамотна всебічна мотивація співробітників призводить до підвищення рівня залученості працівників, що, своєю чергою, сприяє розвитку та економічному зростанню компанії. Неефективне ж управління людьми, у тому числі брак мотивування співробітників, призводить до колосальних фінансових утрат. Таким чином, аналіз компаніями власних систем мотивування співробітників та їх постійне вдосконалення є необхідною умовою економічної стабільності та конкурентоспроможності підприємств, установ та організацій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні та практичні аспекти питання мотивації персоналу досліджувалися та розглядалися у працях таких класиків і сучасних учених, як: К. Альдерфер, К. Армстронг, С. І. Барнард, В. Врум, У. Гамільтон, Ф. Герцберг, В. Гриньова, С. Келлер, Е. Лоулер, Дж. Лу, Д. Мік, К. Ойлер, Ж-М. Перетті, Л. Портер, Д. Ульріх, А. Файоль, Т. Хаак та ін.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Сьогодні недостатньо дослідженою залишається сфера узгодження та імплементації місії транснаціональних корпорацій, міжнародних холдингів у конкретні заходи

управління персоналом та мотивації зокрема на національному й локальному рівнях, у секторальних підрозділах.

Таким чином, доречно дослідити особливості мотивування персоналу секторального відділення в рамках стратегії розвитку міжнародного холдингу, взявши за приклад групу компаній «ДТЕК» – секторальне відділення холдингу SCM Limited.

**Постановка завдання.** Мета статті – проаналізувати сутність сучасних інструментів мотивування співробітників; дослідити підхід до використання інструментів мотивування співробітників у холдингу SCM Limited та, відповідно, у групі компаній «ДТЕК»; розробити пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації в групі компаній «ДТЕК».

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Глобалізація, технологічний розвиток та нестримний темп змін у сучасному світі ставлять нові виклики перед компаніями. Одним із них є приваблення та утримання кваліфікованих працівників, здатних розвивати в собі навички, що актуалізуються в добу Четвертої промислової революції [1].

«Навички, а не посади – ось нова метрика на ринку праці», – заявив президент представництва компанії LinkedIn в Китаї на зустрічі Світового економічного форуму минулого року. Навички описують попит та пропозицію на більш уточненому, конкретизованому рівні, ніж професії [2].

Якими саме є ці важливі для сучасного ринку праці навички та як компаніям приваблювати та утримувати працівників, що ними володіють?

У спільному звіті компаній Deloitte Global та Global Business Coalition for Education, що підсумовує результати дослідження на тему *Preparing tomorrow's workforce for the Fourth Industrial Revolution* («Підготовка персоналу завтрашнього дня до Четвертої промислової революції»), виділено такі ключові навички, якими повинен володіти працівник, щоб бути успішним у турбулентному світі Четвертої промислової революції:

– базові вміння: ефективно розпоряджатися часом, репрезентативні навички, здатність виконувати вимоги внутрішнього регламенту;

– «м'які» навички: з поширенням автоматизації, коли люди все більше працюватимуть пліч-о-пліч із машинами, дедалі більш значущими ставатимуть якості, що не притаманні роботам (креативність, навички розв'язання складних проблем, емоційний інтелект та критичне мислення);

– технічні вміння: нові робочі місця здебільшого створюватимуться в технологічному просторі і, відповідно, вимагатимуть вузькоспеціалізованих умінь та спеціальної підготовки;

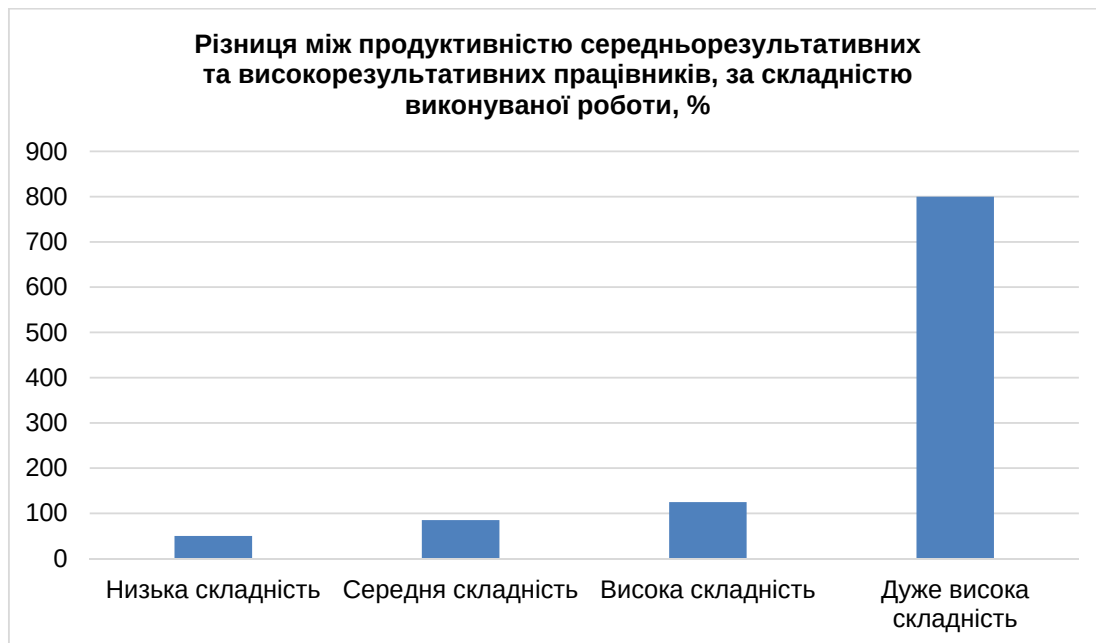
– підприємницькі навички: із поширенням так званої гіг-економіки («економіки вільних контрактів») чи «економіки короткострокових контрактів») дедалі більшої значущості набудуть якості, необхідні для заснування нових підприємств, а саме інноваційність, творчий потенціал та ініціативність [3].

Сьогодні серед важливих умов, що мотивують працівників не тільки лишатися в певній організації на довгі роки, а й здійснювати свою роботу з вищими показниками ефективності, вчені вирізняють категорію «рівень залученості» працівників у компанії. Рівнем залученості називають відчуття співробітниками потужного зв'язку зі своєю роботою та з колегами, усвідомлення значущості власного внеску в успіх компанії та, врешті, можливість навчатися та розвиватися.

Згідно зі звітом *Trends in Global Employee Engagement* (Тренди у світовому залученні працівників), опублікованим американською компанією Kincentric, загальний світовий показник залученості працівників у 2019 р. сягнув рекордних 66%, що, на думку дослідників, свідчить про готовність працівників як ніколи вкладатися на повну у свою роботу.

Така сама динаміка спостерігається й у бізнесі. Про це свідчать результати дослідження, проведеного компанією McKinsey. Висновки дослідження також засвідчують, що розрив між показниками продуктивності найрезультативніших та середньостатистичних працівників зростає прямо пропорційно зростаючій складності виконуваних працівниками завдань [4]. На наведеному графіку на рис. 1 можна спостерігати результати зазначеного дослідження.

Сучасні компанії повинні зрозуміти, що мотивування працівників до залученості, так само як інвестиції в навчання та розвиток персоналу, є не просто бажаним фактором політики управління персоналом, що допомагає підвищити конкурентоспроможність компанії. Це безза-



**Рис. 1. Різниця між продуктивністю середньорезультативних та високорезультативних працівників за складністю виконуваної роботи, %**  
Джерело: сформовано на основі [4]

перечна вимога доби Четвертої промислової революції, за умов якої успішними здатні бути лише ті компанії, яким вдасться реалізувати весь потенціал партнерства між знаннями й інтелектом повністю залучених та мотивованих співробітників і потужністю технологій штучного інтелекту.

Сьогодні компанії використовують низку інструментів та механізмів для мотивування своїх співробітників до продуктивної роботи. Серед них у першу чергу виділяють узгодження індивідуальних цілей працівників із загальною місією та стратегічними цілями організації [5].

Індивідуальні цілі працівника мають узгоджуватися із цілями команди та підрозділу, в якому працює особа, а також підтримувати реалізацію загальної місії компанії. Розуміння співробітником та усвідомлена підтримка виконання місії та стратегічних цілей організації сприяють розвитку залученості працівника: відчуття працівником свого зв'язку з компанією, відчуття особистої відповідальності та особистого внеску в процес розвитку компанії. Працівник, що має залученість, відчуває себе частиною компанії, вірить в її стратегічні цілі й цінності та підтримує їх.

Підхід до фінансової або грошової мотивації співробітників також змінюється. В еру індустріальної економіки традиційним було підвищення заробітної плати за умов економічного зростання компанії, коли таке підвищення компанії могла зробити всім працівникам одночасно незалежно від внеску кожного в розвиток компанії [6–11]. Сьогодні підхід до грошової винагороди співробітників різнився. Усе більшого розповсюдження набуває грошова винагорода, що ґрунтується на рівні внеску, зробленого конкретним працівником у досягнення стратегічних цілей, у розвиток та прибутковість компанії. Окрім цього, компанії сьогодні беруть до уваги конкурентоспроможність заробітної плати, яку вони пропонують, аналізуючи ситуацію на ринку праці та зважаючи на рівень заробітних плат, що пропонують їхні конкуренти та інші компанії на ринку [12].

Делегування повноважень сьогодні розглядають як один із важливих інструментів мотивації. Даний інструмент має сприятливий вплив на мотивування як самого керівника, який делегує, так і на співробітника, якому делегують повноваження. У керівника через делегування вивільняється час, який він може використовувати на вирішення стратегічних, а не операційних завдань. Співробітник же, якому делегуються повноваження, відчуває довіру, що підвищує почуття відповідальності та залученості. Зазначений інструмент також заохочує співробітників проявляти гнучкість мислення та шукати творчі рішення у ситуаціях, що складаються, а не просто механічно виконувати завдання у спосіб, визначений керівником. Така одночасна мотивація і керівників, і виконавців підтверджує зна-

чуєність даного інструменту та ефективність його впливу на добробут компанії [13].

Інтеграція в корпоративну культуру є інструментом мотивації співробітників, якому компанії приділяють усе більшу увагу сьогодні. Цей підхід спрямований на формування та поширення серед працівників корпоративних цінностей, поглядів та ідей. Корпоративні, або організаційні, цінності визначають поведінку співробітників компанії, їхній стиль поведінки з іншими колегами або з партнерами чи клієнтами компанії. Влучне визначення та постійна підтримка корпоративних цінностей – запорука довіри співробітників до своєї компанії, що також трансформується у вищу залученість. Якщо розвиток особистісного потенціалу кожного співробітника компанії присутній у системі корпоративних цінностей компанії, здатність такої компанії приваблювати та утримувати талановитих працівників із прагненням до постійного розвитку та вдосконалення навичок буде значно вищою, ніж у компанії, яка нехтує розвитком потенціалу своїх співробітників [5].

«ДТЕК» – це найбільша приватна вертикально інтегрована енергетична компанія України. Група розвиває бізнеси з видобутку природного газу і вугілля, відновлюваної та теплової генерації електроенергії, розподілу електроенергії електромережами, постачання електроенергії клієнтам, упровадження енергоефективних рішень, зарядці електромобілів.

У 2019 р. капітальні вкладення «ДТЕК» становили 23 млрд грн, податкові відрахування – 23,4 млрд грн. У «ДТЕК» працюють близько 70 тис співробітників [14].

Холдинг SCM, характеризуючи свою стратегію у галузі управління персоналом, відзначає такі ключові напрями:

- залучення найкращих фахівців на ринку праці;
- забезпечення гідного рівня винагороди та заохочення працівників;
- розвиток потенціалу працівників;
- формування єдиної корпоративної культури.

Таким чином, для досягнення мети дослідження було проаналізовано управління персоналом у групі компаній «ДТЕК».

Передусім варто відзначити пріоритизацію внутрішнього рекрутингу, що сприяє мобільності кар'єрного розвитку в організації. Під час пошуку та добору персоналу на вакантну позицію насамперед використовується внутрішній рекрутинг: працівників підприємств компанії інформують про відкриті вакансії, охочі можуть надіслати резюме і пройти співбесіду на відповідність кваліфікаційним вимогам і особистісним якостям відповідно до вимог вакантної посади. Зовнішній добір персоналу здійснюється через центри зайнятості, Інтернет-рекрутинг на спеціалізованих ресурсах із пошуку роботи та інших зовнішніх майданчиках. Принципи, які викорис-

товуються під час добору персоналу, – це відповідний вакантній посаді рівень освіти, компетенцій, умінь і досвіду.

Іншим важливим механізмом мотивації співробітників, що використовується у групі компаній, є Щорічне оцінювання діяльності (ЩОД), за результатами якого визначається розмір винагороди, формуються на наступний рік завдання, програма навчання та розвитку, а також визначаються перспективи кар'єрного зростання.

У 2018 р. було змінено підхід і розширено охоплення ЩОД серед робітничого персоналу. Для об'єктивнішого оцінювання застосовано коефіцієнт трудового внеску (КТВ). КТВ – це особистий внесок кожного працівника в загальний результат підрозділу, з урахуванням якого виводиться індивідуальна оцінка. До критеріїв розрахунку КТВ належать: виконання робочих обов'язків, дотримання вимог охорони праці та техніки безпеки й компетенції [14].

Проаналізувавши інструменти, що вже використовуються, ми робимо висновок, що група компаній «ДТЕК» застосовує широкий спектр механізмів для мотивування своїх працівників. Разом із тим існують й інші інструменти, використовуючи які група компаній здатна підвищити рівень залученості і, відповідно, ступінь умотивованості своїх співробітників.

Для початку рекомендується вивести загальну формулу розрахунку показника залученості, що може коригуватися відповідно до компанії чи країни. Для цього необхідно взяти основні складники опитування компанії Kincentric, доповнити її складниками визначення залученості з інших джерел та рекомендовано скоригувати на важливі для більшості працівників аспекти, згідно, знову ж таки, з глобальними соціологічними дослідженнями [15; 16]. Згодом оцінково необхідно вивести значення кожного зі складників у числовому вимірі за 10-бальною шкалою. Зважені показники, як наслідок, і становитимуть уточнений (скоригований) показник залученості. Відповідні елементи узагальненого показника та їхні коефіцієнти є такими: Утримування та пошук талантів (0,10); Лідерство вищого керівництва (0,13); Визнання та винагороди (0,16); Кар'єра і розвиток (0,13); Спільна робота, зв'язок із колегами (0,13); Інфраструктура (0,06); Вплив на прийняття рішень (0,16); Оцінка індивідуальної продуктивності (0,13).

Отже, формула скоригованого показника залученості (Engagement Rate corrected – ER<sub>c</sub>) матиме вигляд (формула 1):

$$ER_c = \sum_{i=1}^8 (x_i * k_i) * 10\% , \quad (1)$$

де: ER<sub>c</sub> – скоригований показник залученості;  
x<sub>i</sub> – значення i-того елемента (що теж може бути зваженим показником, який базується як на оцінках самих працівників, так їхнього керівництва: безпосереднього, функціонального, HR-департаменту і топ-менеджменту);

k<sub>i</sub> – коефіцієнт вагомості i-того елемента (береться 10% для уникнення зайвого ділення на 10 у зв'язку із 10-бальною оціночною шкалою).

Очевидно, що вагові коефіцієнти не можуть бути уніфіковані для абсолютно всіх галузей та компаній. Тому для того щоб досягти мети дослідження і, відповідно, частини назви запропонованого показника (скоригований), рекомендується уточнити формулу для групи компаній «ДТЕК», урахувавши стратегію, бачення, місію та постулати розвитку холдингу SCM.

А необхідні значення елементів виводитимуться виходячи з аналізу активностей компанії за попередні три роки [14].

Відповідно, розрахунок ER<sub>c</sub> для групи компаній «ДТЕК» буде таким:

$$ER_c = (8 * 0,12 + 5 * 0,11 + 7 * 0,15 + 7 * 0,15 + 5 * 0,11 + 8 * 0,09 + +5 * 0,11 + 9 * 0,16) * 10\% = 69\%.$$

У Європі середній показник за 2020 р. становить 60%, тоді як, наприклад, у деяких країнах Південної Америки – 74%. Очевидно, що недоречно порівнювати скоригований нами показник з уніфікованою методикою Kincentric, а також проводячи зовнішній аналіз вторинних даних компанії, однак усе ж рекомендується застосування цього показника для внутрішньої оцінки діяльності роботи структурних підрозділів [17].

Аналізуючи рівень залученості за структурними підрозділами та окремими відділеннями й працівниками, можна вибудувати якісну систему мотивування співробітників на основі їхніх потреб та стратегії розвитку фірми.

Ще однією рекомендацією є потреба в еволюції системи представленості персоналу. У звітах компанії наводиться інформація про те, що керівництво компанії веде діалог зі своїми співробітниками, у тому числі через професійні спілки. Наявність такого діалогу є надзвичайно важливою для того, щоб менеджмент компанії розумів та враховував під час планування управлінської діяльності актуальні потреби та складнощі, з якими зіштовхуються працівники. Так само важливим є результат такого діалогу, адже недостатньо просто вислуховувати своїх працівників, важливо до їхніх ідей та побажань також дослухатися.

Уважаємо доречним надати рекомендацію стосовно доцільності переведення профспілок групи компаній із виключно представницького рівня на рівень партнерських стосунків із керівництвом групи компаній, в яких голос представників профспілок буде рівноцінним голосу представників управлінської ланки компаній, а не матиме лише дорадчий характер. Такий механізм мотивації є дієвим інструментом розвитку залученості працівників.

**Висновки.** Інструменти мотивування, що використовуються компаніями сьогодні, в інформаційну еру, відрізняються від основних інструментів мотивування, що використовуюва-

лися в індустріальну еру, та зосереджуються в першу чергу на особистісному розвитку людини та внеску цього розвитку в добробут компанії. Залученість працівника, його розуміння місії компанії, а також розроблення цілей особистісного розвитку відповідно до стратегічних цілей організації є ключовими в добу Четвертої промислової революції.

Аналіз інструментів мотивування працівників у групі компаній «ДТЕК» показав, що основними механізмами мотивування, що використовуються у групі компаній, є такі: пріоритизація внутрішнього рекрутингу над зовнішнім, щорічне оцінювання діяльності, соціальні виплати та пільги; корпоративна культура як механізм залученості та мотивації; наявність професійних спілок та діалог керівництва з ними; інвестиції

в переоснащення/модернізацію робочих зон; навчання та розвиток персоналу.

Після аналізу інструментів, що вже використовуються у групі компаній сьогодні, розраховано запропонований авторами скоригований показник залученості (Engagement Rate corrected – ERC), що становить 69%, та зроблено відповідні пропозиції щодо можливого використання додаткових інструментів мотивування.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання отриманих результатів аналізу та наданих рекомендацій для розширення набору інструментів та підходів для мотивування співробітників групою компаній «ДТЕК». Результати дослідження можуть бути корисними й іншим великим промисловим компаніям, представленим в Україні.

### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Гриньова В.М., Грузіна І.А. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2007. 184 с.
2. Lu J. Skills, not job titles, are the new metric for the labour market. *World economic forum official website*. 2019. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2019/07/skills-not-job-titles-are-the-new-metric-for-the-labour-market/> (дата звернення: 09.05.2021).
3. Armstrong K., Parmelee M., Santifort S., Burley J, W. van Fleet J. Preparing tomorrow's workforce for the Fourth Industrial Revolution. For business: A framework for action. *Deloitte official website*. 2018. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-preparing-tomorrow-workforce-for-4IR.pdf> (дата звернення: 09.05.2021).
4. Keller S., Meaney M. Attracting and retaining the right talent. 2017. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/attracting-and-retaining-the-right-talent> (дата звернення: 09.05.2021).
5. McGregor L., Doshi N. How Company Culture Shapes Employee Motivation. *Harvard Business Review*. 2015. URL: <https://hbr.org/2015/11/how-company-culture-shapes-employee-motivation> (дата звернення: 09.05.2021).
6. Alderfer K., Clayton P. An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*. 1969. Volume 4. Issue 2. P. 142–175.
7. Barnard C.I. The Functions of the Executive. Cambridge (MA) : Harvard University Press, 1938, 384 p.
8. Hamilton W. Institution. *Encyclopedia of the Social Sciences*. New York : Macmillan, 1932, 84 p.
9. Herzberg F. One More Time: How Do You Motivate Employees?. *Harvard Business Review*. 1969. Volume 46. Issue 1. P. 53–62.
10. Ulrich D. Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Harvard Business Press, 1996, 304 p.
11. Vroom V.H. Work and motivation. New York : Wiley, 1964, 331 p.
12. Heathfield S.M. Trends in Compensation for Forward Thinking Organizations, 2019. URL: <https://www.thebalancecareers.com/compensation-trends-for-forward-thinking-organizations-1916646> (дата звернення: 09.06.2021).
13. Meek D. The relationship between employee motivation and delegation. *ICMI*. 2013. URL: <https://www.icmi.com/resources/2013/the-relationship-between-employee-motivation-and-delegation> (дата звернення: 09.05.2021).
14. ДТЕК. Інтегровані звіти. *Офіційний сайт групи компаній «ДТЕК»*. URL: <https://dtek.com/content/files/> (дата звернення: 09.05.2021).
15. Haak T. To a more human and holistic HR. *HR Trend Institute*. 2017. URL: <https://hrtrendinstitute.com/2017/08/07/to-a-more-human-and-holistic-hr/> (дата звернення: 09.05.2021).
16. Peretti J-M. Ressources humaines. Paris : Vuibert Gestion, 2019, 696 p.
17. Oehler K., Adair C. Trends in Global Employee Engagement. Kincentric official website. 2019. URL: [https://www.kincentric.com/-/media/kincentric/pdfs/kincentric\\_2019\\_trends\\_global\\_employee\\_engagement.pdf](https://www.kincentric.com/-/media/kincentric/pdfs/kincentric_2019_trends_global_employee_engagement.pdf) (дата звернення: 09.05.2021).

### REFERENCES:

1. Ghrynjova V.M., Ghruzina I.A. (2007) *Problemy motyvacii praci personalu pidprijemstva* [Problems of work motivation of the enterprise personnel]: monograph. Kharkiv: INZHEK, 184 p.
2. Lu J. (2019) Skills, not job titles, are the new metric for the labour market. *World economic forum official website*. Available at: <https://www.weforum.org/agenda/2019/07/skills-not-job-titles-are-the-new-metric-for-the-labour-market> (accessed 10 May 2021).

3. Armstrong K., Parmelee M., Santifort S., Burley J, W. van Fleet J. (2018) Preparing tomorrow's workforce for the Fourth Industrial Revolution. For business: A framework for action. *Deloitte official website*. Available at: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-preparing-tomorrow-workforce-for-4IR.pdf> (accessed 09 May 2021).
4. Keller S., Meaney M. (2017) Attracting and retaining the right talent. *McKinsey Group Website*. Available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/attracting-and-retaining-the-right-talent> (accessed 7 May 2021).
5. McGregor L., Doshi N. (2015) How Company Culture Shapes Employee Motivation. *Harvard Business Review*. Available at: <https://hbr.org/2015/11/how-company-culture-shapes-employee-motivation> (accessed 2 May 2021).
6. Alderfer K., Clayton P. (1969) An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*. Volume 4, Issue 2, pp. 142–175.
7. Barnard C.I. (1938) *The Functions of the Executive*. Cambridge (MA): Harvard University Press, 384 p.
8. Hamilton W. (1932) Institution. *Encyclopedia of the Social Sciences*. New York: Macmillan, 84 p.
9. Herzberg F. (1968) One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*. Volume 46, Issue 1, pp. 53–62.
10. Ulrich D. (1996) *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harvard Business Press, 304 p.
11. Vroom V. H. (1964) *Work and motivation*. New York: Wiley, 331 p.
12. Heathfield S. M. (2019). Trends in Compensation for Forward Thinking Organizations, Career Portal: The Balance Careers. Available at: <https://www.thebalancecareers.com/compensation-trends-for-forward-thinking-organizations-1916646> (accessed 02 May 2021).
13. Meek D. (2013) The relationship between employee motivation and delegation. *ICMI*. Available at: <https://www.icmi.com/resources/2013/the-relationship-between-employee-motivation-and-delegation> (accessed 09 May 2021).
14. DTEC. Integral reports. *Official web-page of DTEC-group*. Available at: <https://dtek.com/content/files/> (accessed 09 May 2021).
15. Haak T. (2017) To a more human and holistic HR. *HR Trend Institute*. Available at: <https://hrtrendinstitute.com/2017/08/07/to-a-more-human-and-holistic-hr/> (accessed: 03 May 2021).
16. Peretti J-M. (2019). *Ressources humaines*. Paris: Vuibert Gestion, 2019, 696 p.
17. Oehler K., Adair C. (2019) Trends in Global Employee Engagement. *Kincentric official website*. Available at: [https://www.kincentric.com/-/media/kincentric/pdfs/kincentric\\_2019\\_trends\\_global\\_employee\\_engagement.pdf](https://www.kincentric.com/-/media/kincentric/pdfs/kincentric_2019_trends_global_employee_engagement.pdf) (accessed 2 May 2021).