

УДК 331.1+377

Бей Г. В., кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та поведінкової економіки, Донецький національний університет імені Василя Стуса, м. Вінниця, Україна

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ЯК МЕТОД ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИСОКОГО РІВНЯ ЗАЛУЧЕНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ

В сучасних умовах розвитку економіки формування високого рівня залученості, найвищого рівня мотивації праці дозволяє підприємствам досягти найкращих показників роботи. В статті визначено, що управління розвитком персоналу, наявність можливостей професійного вдосконалення і навчання в процесі праці є одним із визначальних факторів, що впливають на рівень залученості персоналу. Обґрунтовано трактування залученості персоналу та сучасного бачення цієї проблеми на українських підприємствах, проведено дослідження взаємозв'язку між існуванням ефективних систем розвитку персоналу та підвищенням рівня його залученості. Виявлено високий ступінь залежності між наявністю перспектив професійного зростання, можливістю вдосконалювати свої навички на робочому місці та бажанням продовжувати роботу на підприємстві, уособленням власних і корпоративних завдань. Запропоновано напрями вдосконалення існуючих систем розвитку персоналу підприємств в контексті забезпечення високого рівня залученості персоналу, сформульовано основні чинники впливу.

Ключові слова: розвиток персоналу, залученість персоналу, мотивація.

Бей А. В., кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджмента и поведенческой экономики, Донецкий национальный университет имени В. Стуса, г. Винница, Украина

УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА КАК МЕТОД ОБЕСПЕЧЕНИЯ ВЫСОКОГО УРОВНЯ ВОВЛЕЧЕННОСТИ РАБОТНИКОВ

В современных условиях развития экономики формирование высокого уровня вовлеченности как высшего уровня мотивации труда позволяет предприятиям достичь наилучших показателей работы. В статье определено, что управление развитием персонала, наличие возможностей профессионального совершенствования и обучения в процессе труда выступают одним из определяющих факторов, которые влияют на уровень вовлеченности персонала. Обоснована трактовка вовлеченности персонала и современного видения этой проблемы на украинских предприятиях, проведено исследование взаимосвязи между существованием эффективных систем развития персонала и повышением уровня его вовлеченности. Выявлена высокая степень зависимости между наличием перспектив профессионального роста, возможностью совершенствовать свои навыки на рабочем месте и желанием продолжать работу на предприятии, олицетворением собственных и корпоративных задач. Предложены направления усовершенствования существующих систем развития персонала предприятий в контексте обеспечения высокого уровня вовлеченности персонала, сформулированы основные факторы влияния.

Ключевые слова: развитие персонала, вовлеченность персонала, мотивация.

Bei Hanna, PhD in Economics, Associate Professor of Management and Behavioral Economics Department, Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, Ukraine

MANAGEMENT OF PERSONNEL DEVELOPMENT AS METHOD OF ENSURING OF HIGH LEVEL EMPLOYEES ENGAGEMENT

Introduction. *In modern conditions of economy development forming a high level of the personnel engagement and a highest level of motivation of work allows enterprises to reach the best indicators of efficiency.*

Purpose. *Determination of interrelation between effective personnel development management and achievement of high level of its engagement in the conditions of competitive economy.*

Results. *In the article it is determined that management of personnel development, availability of the professional improvement and training opportunities in the course of work act as one of the determining factors which influence the level of the personnel engagement. Interpretation of the personnel engagement and modern vision of this problem at the Ukrainian enterprises is proved, the interrelation research between existence of effective systems of personnel development and increase in level of its engagement is conducted. High degree of dependence between availability of predictions of professional growth, an opportunity to enhance the skills on a workplace and desire to continue working at the entity, an embodiment of own and corporate tasks is revealed. The directions of improvement of the existing personnel development systems of the enterprise in the context of ensuring high level of the personnel engagement are offered, major factors of influence are formulated. Major factors, which influence level of personnel engagement, are fair and clear system of a financial incentive, the developed communications structure and certain organization culture, the system of an authority delegation and goal setting, forming of positive image of the enterprise and also the worker's embodiment as persons. The last component is considered in the context of management of personnel development - systems which are provided by fixed professional enhancement of workers and improvement of their knowledge, abilities and habits.*

Conclusion. *It is proved that effective management of personnel development is offered to workers as an important factor of engagement to work, and the lack of similar system and opportunities of advanced training and professional knowledge negatively influences job satisfaction and loyalty of personnel.*

Keywords: *personnel development, employee engagement, motivation.*

JEL Classification: *D83; I25; J24.*

Постановка проблеми. Важливою складовою подальшого економічного зростання є забезпечення ефективної роботи підприємств, особливо в аспекті впливу несприятливих факторів, таких як економічна і політична нестабільність, кризові явища, зниження ділової активності. Високий рівень конкуренції в ринкових умовах змушує підприємства докладати значних зусиль для підтримання власної конкурентоспроможності, одним із яких є утримання персоналу і підвищення рівня його мотивації. Підприємства прагнуть досягнення високого

рівня залученості персоналу, що виявляється у зміні його поведінки в процесі праці та позитивно відображається на економічних результатах діяльності підприємств. Одним із чинників, що впливає на рівень залученості працівників, є система розвитку персоналу, яка забезпечує працівникам розуміння власних професійних перспектив і кар'єрного зростання. З огляду на це, пошук напрямів вдосконалення управління розвитком персоналу з метою забезпечення високого рівня залученості на підприємствах України представляється актуальним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питанням забезпечення задоволеності та залученості персоналу у наукових працях вітчизняних і закордонних вчених останнім часом приділяється все більше уваги, зокрема у роботах: Т. З. Гвініашвілі, Л. В. Щетініна, С. Верба, Е. Беккера, Ф. Херцберга, О. Л. Чуланової, С. М. Гвоздева, Г. Г. Савіної, О. Ю. Славогородської та ін. Питанням управління розвитком персоналу підприємств присвячені роботи О. А. Грішної, А. Я. Кібанова, А. М. Колота, Е. М. Лібанової, Д. П. Мельничука, Г. В. Назарової, І. Л. Петрової, В. А. Савченка та ін. Аналіз останніх публікацій свідчить про те, що значно більшу увагу дослідники приділяють саме питанню задоволеності персоналу, в той самий час як питання залученості залишається розглянутим менше. Окрім цього, недостатньо розвиненими залишаються практичні засади забезпечення високого рівня залученості в контексті безперервного розвитку персоналу як чинника її підвищення, що обумовило вибір теми дослідження.

Формулювання цілей дослідження.

Метою дослідження виступає визначення взаємозв'язку ефективного управління розвитком персоналу та досягнення високого рівня його залучення в умовах конкурентної економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження.

На сучасному етапі розвитку економічної науки основу будь-якої організації разом із технологіями складають люди, які в ній працюють, або її персонал, що розглядається як найбільше багатство, людський капітал організації, і відповідно, її керівництво повинне створювати всі необхідні умови для того, щоб максимально розкрити і використовувати його можливості. Величезну роль тут відіграє матеріальне і моральне заохочення, або мотивація праці [1].

Розмаїття поглядів підтверджує, що мотивація – це складний процес, ефективність якого оцінюється за результатами діяльності підприємства. Мотивування полягає в спонуканні персоналу до

ефективної, сумлінної діяльності для досягнення цілей підприємства, тобто у визначенні потреб персоналу, розробці систем винагороди за виконувану роботу, використанні різних форм оплати праці, застосуванні стимулів до ефективної взаємодії [1; 2].

З іншого боку, спостерігається значний запит персоналу щодо підвищення творчої та організаційної активності, формування якісної організаційної культури, підвищення кваліфікації, безперервного самовдосконалення та саморозвитку [3; 4]. Усе це значною мірою визначає поведінку працівника, його задоволеність працею і залученість до неї.

Залученість персоналу організації сучасні дослідники називають найвищим рівнем мотивації праці [5] та найбільш значущим показником успішної діяльності підприємства. Предметом теорії залученості є пошук шляхів для досягнення організацією чи підприємством намічених стратегічних цілей і створення при цьому особливого клімату для своїх співробітників, коли усі керівні ланки та весь персонал буде зацікавлений у максимальній віддачі [6].

Грамотно підібраний трудовий колектив, команда односторонців і партнерів, які здатні усвідомлювати й реалізовувати завдання, що постають перед компанією, на думку А. В. Кірілова, є найважливішою умовою виживання фірми в конкурентних умовах і її подальшого успіху [7].

Більшість керівників уже змогли переконатися у важливості ведення ефективної і соціально адаптованої політики роботи з персоналом. Сьогодні на перший план виходить безпосередня взаємодія зі своїми підлеглими і можливість почути їх потреби, правильно оцінити можливості, розподілити завдання і надати необхідну підтримку і допомогу.

Високий рівень залученості персоналу, на думку Д. Петраченко, – це такий стан, при якому у співробітника організації на рівні внутрішніх інстинктів, підсвідомо, виникає і з'являється в активних діях залученість,

лояльність та задоволеність, бажання повністю присвятити себе роботі в інтересах всієї організації [2].

Стосовно визначення поняття залученості працівників, то чіткої і однозначної думки науковців з цього приводу немає, хоча усі дослідники підкреслюють його особливе значення.

Залученість, на думку В. Коновалової, – це показник взаємовідносин «організація-працівник». При цьому працівник готовий до виконання дій, які можуть виходити за рамки свого функціонала, докладати додаткових зусиль, рекомендувати свою компанію як надійного роботодавця, а також працювати в компанії якомога довго [8].

Щетініна Л. В. пропонує трактувати залученість як процес, за якого співробітники приймають участь у прийнятті управлінських рішень в організації, що забезпечує їх вплив на діяльність організації [9].

З іншого боку, такі науковці як У. Кан, Ф. Френк підкреслюють, що залученість не є постійним станом, а формується в процесі засвоєння співробітниками своїх робочих ролей, через фізичну (застосування трудової енергії), інтелектуальну (формування уявлення про організацію) та емоційну (ступень свого позитивного або негативного ставлення до організації) реакції [6; 10].

Якщо підсумувати вищевикладене, то теорія залученості полягає в наступному: головним завданням лідера організації стає

створення такої атмосфери на підприємстві, при якій співробітники могли б демонструвати максимальну продуктивність, були б на своїх робочих місцях не тільки тому, що зобов'язані, але і за власним бажанням.

Опитування працівників, проведені компанією *Hay Group*, показують, що працівники з високим рівнем залученості можуть впливати на ефективність, підвищуючи свої результати до 30%, при цьому працівники з високим рівнем залученості в 2,5 рази частіше перевищують очікувані показники ефективності, ніж їх колеги з низьким рівнем залученості [11].

Однак, будь-яка, навіть найсучасніша система оптимізації процесів може бути проігнорована тими, для кого вона створюється на підприємстві, найсучасніше устаткування не буде працювати на максимальну потужність, якщо люди будуть ставитися до роботи без необхідного рівня залученості.

З іншого боку, відчуваючи відповідальність за результати діяльності організації, ототожнюючи себе із нею, працівник так само більш турботливо ставиться і до обладнання, із яким працює.

Саме тому залученість персоналу вважається найвищим рівнем його мотивації і можна стверджувати, що справді залучений співробітник володіє наступними якостями (табл. 1).

Таблиця 1 Характеристика якостей, які проявляє залучений персонал

| Якості працівника | Як проявляються |
|-------------------------------|---|
| Поглинання роботою | Постійна залученість у робочий процес |
| Висока концентрація | Підтримання концентрації протягом тривалих періодів |
| Емоційний зв'язок з компанією | Відчуття сильного емоційного зв'язку з компанією, переживання за її успіх |
| Ентузіазм | Пристрасне ставлення до роботи |
| Постійний розвиток | Прагнення до розширення сфери своєї діяльності, розвитку робочих навичок |
| Швидка адаптація | Адаптація до мінливих обставин, гнучкість |
| Своєчасне виконання завдань | Відсутність необхідності в нагадуваннях і наказах |
| Особистісні показники | Наполегливість, ініціативність, сумлінність, відповідальність і обов'язковість, орієнтація на виконання планів, цілей |

Джерело: складено автором на основі узагальнення наукових досліджень;

Формування залученості персоналу в системі мотивації ґрунтується в першу чергу на процесі критичного дослідження самого працівника, його потреб та життєвих цінностей. При цьому базові мотиви, що характерні для сучасних працівників, можна поділити на наступні: інтелектуальні, матеріальні, моральні, статусні [12].

Підвищення залученості персоналу через систему мотивації повинне забезпечувати працівнику реалізацію його внутрішніх стимулів за рахунок таких підсистем, як матеріальне заохочення, комунікації, організаційна культура, делегування повноважень та постановка цілей, позитивний імідж підприємства, уособлення працівника як особистості (рис. 1).



Рисунок 1 – Підсистеми забезпечення залученості персоналу

Джерело: складено автором на основі [9; 13];

Серед чинників впливу на рівень залученості персоналу пропонують виокремлювати такі як: відкритість компанії, особистий приклад, інформаційна та кадрова політика, різноманітність завдань, рівень втоми тощо.

Кожна з груп факторів має різні методи та заходи підвищення залученості персоналу.

Як бачимо, підсистема, що розглядає працівника як особистість, потребує наявності в організації можливостей для зростання і розвитку працівника, а також прояву його

творчих здібностей, зростанню ініціативності і відповідного заохочення за отримані результати. Така можливість на підприємстві реалізується через функціонування системи розвитку персоналу, яка повинна бути направлена (окрім забезпечення зростання знань, умінь та навичок працівника) на оволодіння ним технологією вирішення корпоративних завдань, розуміння і залученість у робочий процес, розвиток ініціативи і власної ефективності.

Максимальний рівень залученості характеризується участю в розробці корпоративних завдань, їх просуванні і залученні прихильників. Такий персонал стає лідерами думки, агентами змін, що залучає інших співробітників до дії і рухає організацію вперед. Дослідження, проведене у сфері малого підприємництва України, виявило, що

індекс залученості персоналу вище 0,6 (який характеризує високий рівень залученості та лояльності колективу), є характерним для тих підприємств, де серед інших показників ефективної роботи з персоналом відзначено функціонування дієвої системи розвитку персоналу (рис. 2).

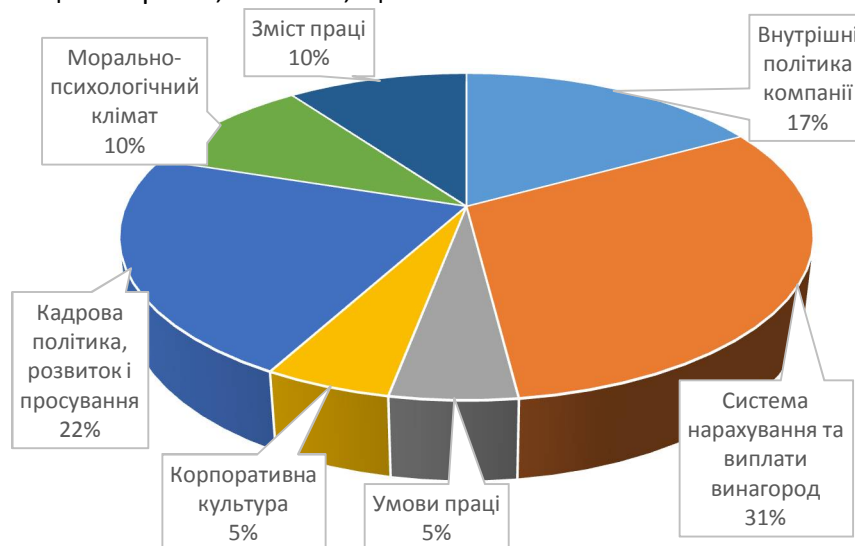


Рисунок 2 – Розподіл чинників впливу на рівень залученості персоналу

Джерело: складено автором на основі результатів соціологічного дослідження;

Так, найбільша кількість респондентів відмітила серед найважливіших чинників впливу систему нарахування та виплати винагород (31%), кадрову політику, розвиток і просування (22%) та внутрішню політику компанії (17%). При цьому систему розвитку персоналу респонденти охарактеризували як ефективну, що побудована на принципі швидкого реагування на потреби персоналу і застосування найкращих методик навчання і підвищення кваліфікації (60% позитивних відповідей).

З іншого боку, 29,8% респондентів зазначили відсутність подібних систем і значну потребу у вдосконаленні власних знань і навичок. 7% працівників вважають, що обмеження професійного розвитку на підприємстві негативно впливає на прийняття ними рішення щодо продовження роботи на цьому підприємстві.

Опитані працівники підкреслюють значущість прояви турботи з боку керівника щодо можливості професійного зростання, наявності колег-однодумців у професійній сфері, можливості відкрито обговорити власний професійний розвиток і оцінити його вплив на

результативність компанії, навіть якщо управління розвитком персоналу на підприємстві не реалізоване.

Загалом, забезпечення високого рівня залученості персоналу через управління розвитком персоналу можна представити у вигляді схеми (рис. 3).

Сфокусуватись на розвитку персоналу можна не тільки шляхом запровадження програм професійного навчання чи кар'єрного просування. Опитані працівники зазначили, що розглядають як можливість саморозвитку надання їм додаткових, більш складних завдань і функцій (в рамках повноважень і необхідного ресурсного забезпечення), використання програм внутрішньої ротації та навчальної підтримки (система наставництва).

Важливим елементом забезпечення можливості розвитку і вдосконалення працівники назвали наявність зворотного зв'язку від керівництва. Працівники бажають знати, в якому напрямку їм слід рухатись, які компетенції і навички здобувати, щоб отримати можливості кар'єрного просування.



Рисунок 3 – Забезпечення високого рівня залученості персоналу в процесі управління розвитком персоналу

Джерело: складено автором на основі узагальнення наукових досліджень;

Аналіз отриманих даних дозволив визначити, що працівники прагнуть розвивати власні навички на робочому місці і продовжувати самовдосконалення, а високозалучені працівники схильні постійно використовувати і покращувати свої знання.

Отже, в процесі діагностики і оцінки рівня залученості персоналу слід особливу увагу звернути на дослідження існуючої на підприємстві системи управління розвитком персоналу, її переваги та недоліки.

Висновки. В умовах інтенсифікації розвитку сучасних підприємств питання підвищення рівня залученості персоналу займає важливе місце у наукових дослідженнях. В статті визначені підходи до трактування поняття залученості та обґрунтовано її роль у роботі персоналу як найвищого рівня мотивації

праці, а також сформульовано якості, що є характерними для залученого працівника (поглинання роботою, висока концентрація на завданні, емоційний зв'язок з компанією, ентузіазм, постійний розвиток тощо).

Розглянуто основні чинники, що впливають на рівень залученості персоналу, до яких більшість дослідників відносить справедливу і зрозумілу систему матеріального заохочення, розвинуті комунікації, структуровану та визначену організаційну культуру, систему делегування повноважень та постановки цілей, формування позитивного іміджу підприємства, а також уособлення працівника як особистості. Остання складова розглянута в контексті управління розвитком персоналу – системи, що забезпечує постійне професійне вдосконалення

працівників та покращення їх знань, умінь і навичок. до праці, а відсутність подібної системи та можливостей підвищення кваліфікації і

Доведено, що ефективне управління професійних знань негативно впливає розвитком персоналу оцінюється задоволеність працею та лояльність працівникам як важливий чинник залученості персоналу.

Література:

1. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. – К. : КНЕУ, 2012. – 397 с.
2. Петраченко Д. Мотивація і стимулювання праці персоналу як інструмент удосконалення діяльності підприємства / Д. Петраченко // Схід. – 2009. – № 9 (100). – С. 23–27.
3. Гугул О. Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу / О. Я. Гугул // Інноваційна наука. – 2013. – №6 (44). – С. 194–198.
4. Ларичева А. В. Методи організації навчання персоналу в умовах вимушеного переміщення основних засобів підприємств / А. В. Ларичева, М. Д. Ведерніков // Інноваційна економіка. – №6 (55). – 2014. – С. 72–77.
5. Никонец О. Е. Вовлечённость персонала организации как высший уровень мотивации / О. Е. Никонец, А. Н. Черкасова // Концепт. – 2016. – Т. 11. – С. 231–235.
6. Kahn U. A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://engagementresearch.wikispaces.com/file/view/Kahn+\(1990\)_Psychological+conditions+of+personal+engagement+and+disengagement+at+work.pdf](https://engagementresearch.wikispaces.com/file/view/Kahn+(1990)_Psychological+conditions+of+personal+engagement+and+disengagement+at+work.pdf)
7. Кириллов А. В. Технологии управления персоналом и конъюнктура / А. В. Кириллов // Социальная политика и социология. – 2014. – №4 (105). – С. 173-184.
8. Коновалова В. Управление вовлеченностью персонала: факторы успехов и неудач // Кадровик. – 2014. – №9. – С 74-84.
9. Щетинина Л. В. Оцінювання залученості персоналу: значення, вимоги та практичні рекомендації [Електронний ресурс] / Л. В. Щетинина, А. Є. Яструбинська. – 2017. – Режим доступу: <http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/2010/22607/3/259-266.pdf>
10. Frank F. D. The race for talent: retaining and engaging workers in the 21st century / F. D. Frank, R. P. Finnegan, C. R. Taylor // Human Resource Planning. – 2004. – Vol. 27. – No. 3. – pp. 12-25.
11. Залученість працівників / Офіційний сайт Korn Ferry Hay Group [Електронний ресурс]. – 2018. – Режим доступу: <https://www.haygroup.com/ua/services/index.aspx?id=3066>.
12. Савіна Г. Г. Соціальні аспекти забезпечення ефективності менеджменту організації / Г. Г. Савіна, Є. І. Бочкарева, А. М. Щербина // Вісник Хмельницького національного університету. – 2014. – № 5. – Т. 2. – С. 82-93.
13. Чуланова О. Л. Вовлеченность персонала организации: основные подходы, базовые принципы, практика использования в работе с персоналом [Електронний ресурс] / О. Л. Чуланова, О. И. Припасаева // НАУКОВЕДЕНИЕ. – 2016. – Т.8. – Режим доступу: <https://naukovedenie.ru/PDF/127EVN216.pdf>.
14. Гвінішвілі Т. З. Ефективні інструменти мотивації персоналу [Електронний ресурс] / Т. З. Гвінішвілі, С. О. Павлович. – 2017. – Режим доступу: http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/4_gvini_pavlovich
15. Kappel M. How to establish a culture of employee engagement [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.forbes.com/sites/mikekappel/2018/01/04/how-to-establish-a-culture-of-employee-engagement/2/#77fddb4f2a04>

References:

1. Kolot, A. M. and Tsymbaliuk, S. O. (2012), *Motyvatsiia personalu* [Personnel motivation], KNEU, Kyiv, Ukraine.
2. Petrachenko, D. (2009), "Labour motivation and stimulation as a tool of enterprise activity improvement", *Skhid*, vol. 9 (100), pp. 23–27.
3. Huhul, O. Ya. (2013), "Theoretical bases of the management of personnel development", *Innovatsijna nauka*, vol. 6 (44), pp.194–198.
4. Larycheva, A. V. and Vedernikov, M. D. (2014), "Methods of the personnel training organization in the conditions of the enterprises fixed assets compelled movement", *Innovatsijna ekonomika*, vol. 6 (55), pp. 72–77.
5. Nikonec, O. E. and Cherkasova, A. N. (2016), "Organization's personnel engagement as a highest level of its motivation", *Koncept*, vol. 11, pp. 231–235.
6. Kahn, W.A. (1990), "Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work" [Online], available at: <http://www.economy.nayka.com.ua> (Accessed 15 April 2018).

7. Kirillov, A. V. (2014), "Technologies of human recourses management and its conjuncture", *Social'naja politika i sociologija*, vol. 4 (105), pp. 173-184.
8. Konovalova, V. (2014), "Management of personnel engagement: factors of success and fail", *Kadrovik*, vol. 9, pp. 74-84.
9. Schetinina, L. V. and Yastrubyns'ka, A. Ye. (2017), "Evaluation of staff involvement: significance, requirements and practical recommendations" [Online], available at: <http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/2010/22607/3/259-266.pdf> (Accessed 9 April 2018).
10. Frank, F. D. Finnegan, R. P. and Taylor, C. R. (2004), "The race for talent: retaining and engaging workers in the 21st century", *Human Resource Planning*, vol. 27, no 3, pp. 12-25.
11. Korn Ferry Hay Group (2017), "Personnel engagement", available at: <https://www.haygroup.com/ua/services/index.aspx?id=3066> (Accessed 25 March 2018).
12. Savina, H. H. Bochkareva, Ye. I. and Scherbyna, A. M. (2014), "Socail aspekts of organizational management effectiveness", *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*, vol. 5, pp. 82-93.
13. Chulanova, O. L. and Pripasaeva, O. I. (2016), "Involvement of staff of the basic approaches, the basic principles practice in the use of staff", *Naukovedenie*, vol. 8 [Online], available at: <https://naukovedenie.ru/PDF/127EVN216.pdf> (Accessed 20 April 2018).
14. Hviniashvili, T. Z. and Pavlovyh, S. O. (2017), "Effective instruments of personnel motivation" [Online], available at: http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/4_gvini_pavlovich (Accessed 10 April 2018).
15. Kappel, M. (2018), "How to establish a culture of employee engagement", [Online], available at: <https://www.forbes.com/sites/mikekappel/2018/01/04/how-to-establish-a-culture-of-employee-engagement/2/#77fddb4f2a04> (Accessed 30 March 2018).



Ця робота ліцензована Creative Commons Attribution 4.0 International License