

<https://doi.org/10.32999/2663-970X/2026-13-23>

How to Cite (Style APA):

Abdykalikova, M., & Aikinbayeva, G. (2025). The Incorporation of Employee Performance Appraisal into Organizational Development Strategies. *Insight: the psychological dimensions of society*, 13, 568–599. <https://doi.org/10.32999/2663-970X/2025-13-23>

Як цитувати (Стиль ДСТУ 8302: 2015):

Абдикалікова М., Айкінбаєва Г. Інтеграція оцінки продуктивності співробітників зі стратегіями організаційного розвитку. *Інсайт: психологічні виміри суспільства*. 2025. № 13. С. 568–599. <https://doi.org/10.32999/2663-970X/2025-13-23>

UDC [005.64:316.45]:159...

## **The Incorporation of Employee Performance Appraisal into Organizational Development Strategies**

### **Інтеграція оцінки продуктивності співробітників зі стратегіями організаційного розвитку**

Received: July 04, 2024

Accepted: May 26, 2025

**Marta Abdykalikova\***

Senior Lecturer, Associate Professor,  
Department of Psychology,  
L. N. Gumilev Eurasian National University,  
Kazakhstan  
<https://orcid.org/0000-0003-4032-6956>

**Gulden Aikinbayeva**

Lecturer, Associate Professor,  
Department of Psychology,  
L. N. Gumilev Eurasian National University,  
Kazakhstan  
<https://orcid.org/0000-0002-2954-6504>

**Марта Абдикалікова\***

старший викладач, доцент,  
кафедра психології,  
Євразійський національний університет імені  
Л. Н. Гумільова, Казахстан  
<https://orcid.org/0000-0003-4032-6956>

**Гульден Айкінбаєва**

викладач, доцент,  
кафедра психології  
Євразійський національний університет імені  
Л. Н. Гумільова, Казахстан  
<https://orcid.org/0000-0002-2954-6504>

#### **Abstract**

**The purpose** of this study is to evaluate the effectiveness of scientifically based methods for assessing employee performance in modern organizations, particularly in the pharmaceutical industry. The research aims to integrate the evaluation process into the organization's development strategy, ensuring alignment with both internal and external environmental factors. Furthermore, it focuses on examining the utility of jobEQ tests for measuring work attitudes, motivation, and emotional intelligence. **Methods.** The study employs a comprehensive review of existing literature on employee involvement

#### **Анотація**

**Метою** дослідження є визначення ефективності науково обґрунтованих методів оцінювання роботи співробітників у сучасних організаціях, зокрема у фармацевтичній промисловості. Дослідження спрямоване на інтеграцію процесу оцінки в стратегію розвитку організації, забезпечуючи узгодження як із внутрішніми, так і зовнішніми факторами середовища. Крім того, воно орієнтоване на вивчення корисності тестів jobEQ для вимірювання ставлення до роботи, мотивації та емоційного інтелекту. **Методи.** У дослідженні використано всебічний огляд наявної літератури з питань залучення працівників та оцін-

\* Corresponding Author: [martadaria2019@gmail.com](mailto:martadaria2019@gmail.com)

\* Автор-кореспондент: [martadaria2019@gmail.com](mailto:martadaria2019@gmail.com)

and performance assessment, with a focus on identifying gaps in current methodologies. It also includes an analysis of jobEQ tools, specifically the Inventory for Work Attitude & Motivation (iWAM), COMET, and the Values Systems Questionnaire (VSQ), to evaluate their effectiveness in predicting employee behavior and performance in various job contexts. **Results.** The findings reveal that while various methods for assessing employee involvement exist, they often fail to account for the unique external and internal environments of organizational structures. The jobEQ tests, particularly iWAM and COMET/EQ, provide valuable insights into employee thinking styles, motivational preferences, and emotional intelligence, which are critical for aligning individual performance with organizational goals. **Conclusions.** To summarize, the integration of evidence-based employee performance evaluation methods with an organization's development strategy is crucial for achieving strategic goals and enhancing overall effectiveness. The jobEQ tests offer a promising approach to measuring key aspects of employee engagement, but further research is needed to develop assessment tools that fully consider the complexities of both the external and internal organizational environment.

**Keywords:** labor involvement, motivation, adaptation, work result, pharmaceutical industry, marketplace.

### Introduction

In today's rapidly evolving business landscape, the evaluation of employee performance has become increasingly critical across all industries. Effective performance evaluation is no longer a mere formality but a strategic necessity that must be seamlessly integrated into an organization's overall development strategy (Fombrun et al., 2000). This integration ensures that employee assessments not only reflect individual contributions but also align with the broader goals of the organization, driving both personal and organizational growth.

Despite the growing recognition of the importance of employee performance evaluation, there remain significant challenges in developing and applying scientifically based assessment methods. Existing approaches often fall short of

ки продуктивності, з акцентом на виявленні прогалин у поточних методологіях. Огляд включає аналізування інструментів jobEQ, зокрема "Опитувальника ставлення та мотивації до роботи" (iWAM), "COMET" та "Опитувальника систем цінностей" (VSQ) для оцінки їх ефективності у прогнозуванні поведінки та продуктивності співробітників у різних контекстах роботи. **Результати.** Отримані результати показують, що, хоча існують різні методи оцінки залученості працівників, вони часто не враховують унікальні зовнішні та внутрішні фактори середовища організаційних структур. Тести jobEQ, зокрема "iWAM" та "COMET/EQ", надають цінну інформацію про стилі мислення співробітників, мотиваційні переваги та емоційний інтелект, що мають вирішальне значення для узгодження індивідуальної продуктивності з цілями організації. **Висновки.** Узагальнено, що інтеграція науково обґрунтованих методів оцінки ефективності співробітників зі стратегією розвитку організації має вирішальне значення для досягнення стратегічних цілей і підвищення загальної ефективності. Тести jobEQ пропонують перспективний підхід до вимірювання ключових аспектів залученості співробітників, але необхідні подальші дослідження для розробки інструментів оцінки, що повністю враховують складнощі як зовнішнього, так і внутрішнього середовища організації.

**Ключові слова:** трудова активність, мотивація, адаптація, результат праці, емоційний інтелект, оцінка персоналу.

### Вступ

У сучасному діловому середовищі, що швидко розвивається, оцінка продуктивності співробітників стає все більш критичною в усіх галузях. Ефективна оцінка ефективності більше не є простою формальністю, а стратегічною необхідністю, яка має бути бездоганно інтегрована в загальну стратегію розвитку організації (Fombrun et al., 2000). Ця інтеграція гарантує, що оцінки співробітників не тільки відображають індивідуальний внесок, але й узгоджуються з ширшими цілями організації, стимулюючи як особистий, так і організаційний розвиток.

Незважаючи на зростаюче визнання важливості оцінки продуктивності працівників,

adequately considering the complex interplay between an organization's internal and external environments. These environments, characterized by factors such as organizational culture, market dynamics, and technological advancements, significantly influence employee behavior and performance. Consequently, there is a pressing need for more sophisticated assessment tools that can account for these factors, providing a more accurate and holistic understanding of employee engagement and effectiveness (Chaudhuri et al., 2024).

One area that remains underexplored is the role of motivation, adaptation, and work attitude in employee performance. While these factors are widely acknowledged as critical to employee success, there is a lack of empirical research that systematically measures and explains their impact within the context of organizational development strategies. Furthermore, the effectiveness of existing tools, such as the jobEQ tests-comprising the Inventory for Work Attitude & Motivation (iWAM), COMET, and the Values Systems Questionnaire (VSQ) in capturing these dimensions and predicting employee performance has yet to be thoroughly validated (Merlevede, 2014).

This study seeks to address these unresolved problems by empirically investigating the role of motivation, adaptation, and work attitude in employee performance. The research is guided by the **hypothesis** that integrating scientifically based performance evaluation methods with an organization's development strategy, while accounting for these key factors, will lead to more accurate assessments and improved organizational outcomes.

**The aim** of research is to determine the effectiveness of evidence-based employee performance evaluation methods in modern organizations, particularly within the pharmaceutical industry.

## Methods

**Procedures and instruments.** The developer of the iWAM tool, Patrick Merlevede (2014), stated (in a personal conversation on April 14, 2008) that no significant factors were identified in the iWAM questionnaire during the initial validation

залишаються значні проблеми в розробці та застосуванні науково обґрунтованих методів оцінки. Наявні підходи часто недостатньо адекватно враховують складну взаємодію між внутрішнім і зовнішнім середовищами організації. Середовища, що характеризуються такими факторами, як: організаційна культура, ринкова динаміка й технологічний прогрес, суттєво впливають на поведінку та продуктивність працівників. Отже, існує нагальна потреба в більш складних інструментах оцінки, що могли б врахувати ці фактори, забезпечуючи більш точне й цілісне розуміння залученості та ефективності працівників (Chaudhuri et al., 2024).

Однією зі сфер, що залишається недостатньо вивченою, є роль мотивації, адаптації та ставлення до роботи в продуктивності співробітників. Хоча ці фактори широко визнані як критично важливі для успіху співробітників, бракує емпіричних досліджень, що систематично вимірюють і пояснюють їхній вплив у контексті стратегій організаційного розвитку. Крім того, ефективність наявних інструментів, зокрема тестів jobEQ, що включають "Опитувальник ставлення та мотивації до роботи" (iWAM), "COMET" і "Опитувальник систем цінностей" (VSQ) (Merlevede, 2014), для фіксації цих параметрів та прогнозування продуктивності співробітників ще має бути повністю підтверджена.

Це дослідження спрямоване на вирішення означених проблем через емпіричне вивчення ролі мотивації, адаптації та ставлення до роботи в продуктивності співробітників. Дослідження керується **гіпотезою** про те, що інтеграція науково обґрунтованих методів оцінки продуктивності зі стратегією розвитку організації з урахуванням цих ключових факторів призведе до більш точних оцінок та покращення організаційних результатів.

**Метою** дослідження є визначення ефективності науково обґрунтованих методів оцінювання роботи співробітників у сучасних організаціях, зокрема у фармацевтичній промисловості.

## Методи

**Процедура та інструменти.** Розробник інструменту iWAM Patrik Merlevede, 2014) заявив (в особистій розмові 14 квітня 2008

of the instrument (Powel, 2009). However, for the purposes of this study, the iWAM questionnaire was subjected to factor analysis to examine the unpublished results of the developers. The questionnaire is presented in Appendix.

**Variables.** As part of the diagnostics, the involvement of employees in the activity process as a result of business process automation was taken as an indicator of efficiency. Job EQ was used to determine this indicator. The technique is designed to diagnose individual differences in the degree of involvement in the activity process (Sekreter, 2019).

**Organization of research.** The study is organized on the basis of a sample of employees, and a correlation with the company's performance is constructed, as can be seen in Table 1 (Ali et al., 2018). We will regard efficiency as the indicator – the involvement of the company's employees in the activity process, because this indicator describes the efficiency of internal business processes (Sánchez-Ortiz et al., 2020).

року), що під час початкової перевірки інструменту в анкеті iWAM не було виявлено жодних значущих факторів (Powel, 2009). Однак для цілей цього дослідження анкету iWAM було піддано факторному аналізу для вивчення неопублікованих результатів розробників. Анкету представлено в Додатку.

**Змінні.** У межах діагностики за показник продуктивності взято залучення співробітників до процесу діяльності в результаті автоматизації бізнес-процесів. Для визначення цього показника використано Job EQ. Методика призначена для діагностики індивідуальних відмінностей у ступенях залученості в процес діяльності (Sekreter, 2019).

**Організація дослідження.** Дослідження організовано на основі вибірки працівників, і побудовано кореляцію з показниками діяльності компанії, як видно в табл. 1 (Ali et al., 2018). Під ефективністю ми розглядатимемо показник – залученість працівників компанії до процесу діяльності, оскільки цей показник описує ефективність внутрішніх бізнес-процесів (Sánchez-Ortiz et al., 2020).

**Table 1.** Analysis of the results according to the method “Integral involvement in the activity process”

**Таблиця 1.** Аналіз отриманих результатів за методикою “Інтегральна залученість у процес діяльності”

| Components of engagement in the activity process /<br>Компоненти залученості в процес діяльності | GPA, X /<br>Середній<br>бал, $\bar{X}$ | Max score /<br>Максимальний<br>бал |
|--|--|------------------------------------|
| Interest in the work / Інтерес до роботи   | 3.98                                   | 4                                  |
| Satisfaction with work achievements / Задоволеність трудовими досягненнями                       | 1.6                                    | 4                                  |
| Employee satisfaction / Задоволеність співробітників   | 3.3                                    | 4                                  |
| Satisfaction with the relationship with management / Задоволеність відносинами з керівництвом    | 2.02                                   | 3                                  |
| Level of Ambition in Professional Activity / Рівень амбіцій у професійній діяльності             | 1.7                                    | 2                                  |
| Preference for work over high earnings / Перевага роботи над високим заробітком                  | 2.07                                   | 3                                  |
| Satisfaction with working conditions / Задоволеність умовами праці                               | 1.2                                    | 3                                  |
| Professional liability / Професійна відповідальність   | 1.0                                    | 1                                  |
| <b>Overall engagement in the activity process / Загальна залученість у процес діяльності</b>     | <b>16.22</b>                           | <b>28</b>                          |



**Participants.** The base of the study is 66 persons (51 women and 15 men who are employees of the company). Based on their results, without missing data, latent classes were determined. The average age of respondents is 42 years, ranging from 25 to 59 years. Mediation procedures, despite not belonging to the profession of Mediator, are carried out by about 75% of respondents.

**Statistical analysis.** The analysis was performed using IBM SPSS 29 software. Correlation analysis was performed using Spearman's correlation coefficient.

The model will look like this:

$$IAP = \beta + a1 * ASE + a2 * GOM + a3 * E + a4 * SASM + a5 * BPO \quad (1)$$

where IAP – involvement in the activity process;

ASE – the ability to show emotions;

GOM – goal orientation and motivation;

E – empathy;

SASM – self-awareness and self-management;

BPO – business processes in an organization.

## Results

Variables were used as indicators, adjusted for the influence of gender and age and their interaction before modeling. The results are presented in Appendix. Based on the structural study's results, the following conclusions were drawn.

Tabl. 2 shows descriptive statistics that include measurements obtained from 66 study participants. The analysis investigated emotional intelligence levels (EI Level) because they might serve as factors that shape professional behaviors.

**Table 2.** Descriptive statistics on variables

**Таблиця 2.** Описова статистика змінних

| Parameter /<br>Параметр   | N  | Minimum /<br>Мінімум | Maximum /<br>Максимум | Average /<br>Середнє | Standard deviation /<br>Стандартне відхилення |
|---------------------------|----|----------------------|-----------------------|----------------------|---|
| Gender / Стать            | 66 | 1.00                 | 2.00                  | 1.2273               | .42228  |
| Age / Вік                 | 66 | 25.00                | 59.00                 | 42.3636              | 7.82823                                       |
| EI Level / Рівень<br>EI   | 66 | 1.00                 | 2.00                  | 1.5152               | .50360  |
| Procedures /<br>Процедури | 66 | 1.00                 | 2.00                  | 1.8030               | .40076  |

**Учасники.** База дослідження – 66 осіб (з них 51 жінка і 15 чоловіків – співробітники компанії) віком від 25 до 59 років. На основі їхніх результатів визначено латентні класи без пропусків даних. Середній вік респондентів – 42 роки. Близько 75% респондентів здійснювали процедури медіації, попри те, що не працювали медіаторами.

**Статистичне аналізування.** Аналіз проведено за допомогою програмного забезпечення IBM SPSS 29. Кореляційний аналіз здійснено з використанням коефіцієнта кореляції Спірмена.

Модель виглядатиме таким чином:

де:

IAP – залученість у процес діяльності;

ASE – уміння виявляти емоції;

GOM – цільова спрямованість та мотивація;

E – емпатія;

SASM – самосвідомість та самоуправління;

BPO – бізнес-процеси в організації.

## Результати

Змінні використано як індикатори, скориговані з урахуванням впливу статі й віку та їхньої взаємодії перед моделюванням. Результати представлено в Додатку. На основі результатів структурного дослідження зроблено висновки.

Табл. 2 показує описову статистику, що включає вимірювання, отримані від 66 учасників дослідження. Аналіз досліджував рівні емоційного інтелекту (рівень EI), оскільки вони можуть слугувати факторами, що формують професійну поведінку.

The measuring emotional intelligence scale revealed evenly split results between individuals with high versus low EI since the average score reached 1.5152 (SD = .50360). The study focuses on process adherence as one of its main variables, especially in mediation practices. The findings revealed that although mediation procedures are excluded from the respondents' job responsibilities, three-quarters carry out this work (M = 1.8030, SD = .40076). The findings emphasize how mediation operates unofficially but meaningfully as part of their labor practice despite being unregulated in their professional sphere.

According to the analysis results individual emotional intelligence levels decreased as age increases (Tabl. 3).

Вимірювання емоційного інтелекту виявило рівномірний розподіл результатів між особами з високим і низьким рівнями EI, оскільки середній бал досяг 1.5152 (SD = .50360). Дослідження зосереджено на дотриманні процесів як на одній із основних змінних, особливо в практиці медіації. Результати показали, що, хоча процедури медіації виключені з посадових обов'язків респондентів, три чверті виконують цю роботу (M = 1.8030, SD = .40076). Результати підкреслюють, як медіація функціонує неофіційно, але значимо як частина їхньої трудової практики, незважаючи на неврегульованість у професійній сфері.

Згідно з результатами аналізу, рівень емоційного інтелекту особи зменшується з віком (табл. 3).

**Table 3.** EI Level/Age

**Таблиця 3.** Рівень EI / Вік

| Parameter / Параметр  | Value / Значення | Asymptotic root-mean-square error <sup>a</sup> / Асимптотична середньоквадратична помилка <sup>a</sup> | Approximate T <sup>b</sup> / Апроксимація T <sup>b</sup> | Approximate Value / Приблизне значення |
|---|------------------|--|--|--|
| Interval/Interval (Pearson R) / Інтервал/Інтервал (Коефіцієнт Пірсона R)                          | -.169            | .120   | -1.374   | .174 <sup>c</sup>                      |
| Ordinal/Ordinal (Spearman's correlation) / Порядковий номер/Порядковий номер (Кореляція Спірмена) | -.171            | .121   | -1.384   | .171 <sup>c</sup>                      |

The analysis using Pearson correlation (R = -.169, p = .174) and Spearman's correlation (R = -.171, p = .171) indicated an insufficient inverse correlation that lacks statistical significance.

The analysis in Tabl. 4 shows how emotional intelligence levels differed between male and female individuals. The collected data indicates that men demonstrated higher emotional intelligence than women in the examined sample.

Аналіз із використанням коефіцієнта кореляції Пірсона (R = -.169; p = .174) та коефіцієнта кореляції Спірмена (R = -.171, p = .171) вказав на недостатній зворотний зв'язок, що не має статистичної значущості.

Аналіз у табл. 4 показує, як рівні емоційного інтелекту відрізняються між чоловіками та жінками. Зібрані дані свідчать про те, що чоловіки демонструють вищий емоційний інтелект, ніж жінки, у досліджуваній вибірці.

**Table 4.** Crosstab by EI Level/Gender

**Таблиця 4.** Перехресна таблиця за рівнем EI / статтю

| Parameter / Параметр             | Gender / Стать  |                 | Altogether / Загалом |
|----------------------------------|-----------------|-----------------|----------------------|
|                                  | Female / Жіноча | Male / Чоловіча |                      |
| EI Level - Yes / Рівень EI - Так | 21              | 11              | 32                   |
| EI Level - No / Рівень EI - Ні   | 30              | 4               | 34                   |
| <b>Altogether / Загалом</b>      | <b>51</b>       | <b>15</b>       | <b>66</b>            |

The current results need confirmation through larger population studies because the sample size remains limited. Organizations seeking better workplace leadership development and dynamic enhancement would benefit from studying gender-related determiners of emotional intelligence.

Among the 66 participants, 13 participated in EI development procedures and demonstrated high emotional intelligence levels. Fifty-three respondents did not participate in EI development procedures, although around 35.8% maintained high EI levels while 64.2% demonstrated low EI levels (Tabl. 5).

Поточні результати потребують підтвердження через дослідження більшого контингенту досліджуваних осіб, оскільки розмір вибірки залишається обмеженим. Організації, які прагнуть покращити розвиток лідерства на робочому місці та динамічне вдосконалення, отримають користь від вивчення гендерно-обумовлених детермінант емоційного інтелекту.

Серед 66 учасників 13 брали участь у заходах із розвитку EI, демонструючи високі рівні емоційного інтелекту. П'ятдесят три респонденти не брали участі в процедурах розвитку EI, хоча близько 35.8% виявили високі рівні EI, тоді як 64.2% показали низькі рівні EI (табл. 5).

**Table 5.** Relationship between EI Level and EI Development Procedures

**Таблиця 5.** Взаємозв'язок між рівнем EI та процедурами розвитку EI

| Parameter / Параметр             | EI Development Procedures /<br>Процедури розвитку EI |           | Altogether /<br>Загалом |
|----------------------------------|--|-----------|-------------------------|
|                                  | Yes / Так  | No / Ні   |                         |
| EI Level - Yes / Рівень EI - Так | 13   | 19        | 32                      |
| EI Level - No / Рівень EI - Ні   | 0  | 34        | 34                      |
| <b>Altogether / Загалом</b>      | <b>13</b>  | <b>53</b> | <b>66</b>               |

Formal EI training seems to create a consistently high EI level in participants, although not every person with a high EI receives training.

The data in Tabl. 6 shows how employee involvement in activity-related work correlated to their assessment of emotional understanding skills. According to the results, almost every staff member recognized the importance of emotional reflection and understanding regardless of their engagement level.

Формальне навчання EI, імовірно, створює стабільно високий рівень EI в учасників, хоча не кожна особа з високим EI проходить навчання.

Дані в табл. 6 демонструють, як залученість працівників до роботи, пов'язаної з активністю, корелює з їхньою оцінкою навичок емоційного розуміння. Згідно з результатами, майже кожен співробітник визнає важливість емоційної рефлексії та розуміння незалежно від рівня їхньої залученості.

**Table 6.** Relationship between Activity Process Engagement and Emotional Understanding  
**Таблиця 6.** Зв'язок між залученістю у процес діяльності та емоційним розумінням

| Parameter /<br>Параметр  | Understanding Emotional Experiences /<br>Розуміння емоційних переживань |   |   |   | Altogether<br>/<br>Загалом |
|--|---|---|---|---|----------------------------|
|  | Totally<br>agree /<br>Повністю<br>згоден                                | Mostly agree /<br>В основному<br>згоден | I partly<br>agree /<br>Частково<br>згоден | Totally<br>disagree /<br>Абсолютно не<br>згоден |                            |
| Involvement in the<br>activity process - Yes /<br>Залученість у процес<br>діяльності - Так | 22  | 6                                       | 3   | 1   | 32                         |
| Involvement in the<br>activity process - No /<br>Залученість у процес<br>діяльності - Ні   | 21  | 10                                      | 3   | 0   | 34                         |
| <b>Altogether / Загалом</b>  | <b>43</b>   | <b>16</b>                               | <b>6</b>                                  | <b>1</b>  | <b>66</b>                  |

The data suggests that connected employees demonstrate a slightly higher tendency to emphatically support emotional reflection, thus showing a connection between employee engagement and stronger emotional awareness abilities. The results indicated that emotional understanding is highly valued by all staff members in engaged and non-engaged groups.

The research data through Pearson correlation yielded  $R = .001$  and  $p = .992$ , demonstrated minimal statistical value for the relationship between the variables (Tabl. 7).

Дані свідчать про те, що залучені працівники демонстрували дещо вищу схильність до виразної підтримки емоційної рефлексії, що вказує на зв'язок між залученістю працівників і сильнішими здібностями емоційної обізнаності. Результати показують, що емоційне розуміння високо цінують усі співробітники в залучених та незалучених групах.

Дані дослідження, отримані за допомогою коефіцієнта кореляції Пірсона ( $R = .001$  та  $p = .992$ ), продемонстрували мінімальну статистичну значущість зв'язку між змінними (табл. 7).

**Table 7.** Symmetric measures

**Таблиця 7.** Симетричні вимірювання

| Parameter / Параметр   | Value /<br>Значення | Asymptotic root-mean-<br>square error <sup>a</sup> /<br>Асимптотична<br>середньоквадратична<br>помилка <sup>a</sup> | Approximate<br>T <sup>b</sup> /<br>Апроксимація<br>T <sup>b</sup> | Approximate<br>Significance /<br>Приблизне<br>значення |
|--|---------------------|---|---|--|
| Interval/Interval (Pearson<br>R) /<br>Інтервал/Інтервал<br>(Коефіцієнт Пірсона R)                                | .001                | .124  | .010  | .992 <sup>c</sup>                                      |
| Ordinal/Ordinal<br>(Spearman's correlation) /<br>Порядковий<br>номер/Порядковий<br>номер (Кореляція<br>Спірмена) | .048                | .124  | .386  | .701 <sup>c</sup>                                      |



Spearman's correlation coefficient of .048 ( $p = .701$ ) showed a weak direct correlation between variables, although the p-value established that the correlation lacked statistical significance. The Spearman coefficient indicated a tiny direct correlation between variables. The random variations observed between variables pointed towards their lack of a significant correlation beyond chance explanations.

Most employees who participated in this survey demonstrated a positive interest in emotional life regardless of their level of engagement.

Tabl. 8 demonstrates the direct and strong significant correlation that existed between activity process engagement and emotional life interest when evaluated with Spearman's correlation coefficient (.766). Employee engagement was directly linked to emotional experience involvement since individuals engaged at work demonstrated greater emotional interest than those not.

Коефіцієнт кореляції Спірмена, що становить .048 ( $p = .701$ ), показав слабкий прямий зв'язок між змінними, хоча р-значення встановлює, що цей зв'язок не має статистичної значущості. Коефіцієнт Спірмена вказав на незначний прямий зв'язок між змінними. Випадкові варіації, що спостерігалися між змінними, вказали на відсутність їхнього значущого зв'язку поза випадковими поясненнями.

Більшість працівників, які брали участь у цьому опитуванні, продемонстрували позитивний інтерес до емоційного життя незалежно від рівня їхньої залученості.

Табл. 8 демонструє прямий і міцний значущий зв'язок між залученістю у процес діяльності та інтересом до емоційного життя при оцінці за допомогою коефіцієнта кореляції Спірмена (.766). Залученість працівників безпосередньо пов'язана із залученням до емоційного досвіду, оскільки особи, залучені в роботу, демонструють більший емоційний інтерес, ніж ті, хто не залучений.

**Table 8.** Relationship between Involvement in the Activity Process and Interest in Emotional Life

**Таблиця 8.** Взаємозв'язок між залученістю у процес діяльності та зацікавленістю емоційним життям

| Parameter /<br>Параметр  | Interest in Emotional Life /<br>Інтерес до емоційного життя |                                      |                                     |   | Altogether /<br>Загалом |
|--|---|--------------------------------------|-------------------------------------|---|-------------------------|
|  | Totally agree /<br>Повністю згоден                          | Mostly agree /<br>В основному згоден | I partly agree /<br>Частково згоден | Totally disagree /<br>Абсолютно не згоден |                         |
| Involvement in the activity process - Yes /<br>Участь у процесі діяльності - Так | 1   | 1                                    | 3                                   | 27  | 32                      |
| Involvement in the activity process - No /<br>Участь у процесі діяльності - Ні   | 3   | 1                                    | 0                                   | 30  | 34                      |
| <b>Altogether / Загалом</b>  | <b>4</b>  | <b>2</b>                             | <b>3</b>                            | <b>57</b>                                 | <b>66</b>               |

The research demonstrated that active participation in organized business activities aligns with emotional intelligence, self-awareness, and interpersonal sensitivity.

Tabl. 9 demonstrates how employee participation in work activities directly impacted their understanding of emotional states among team members. The data shows that workers who demonstrated higher levels of engagement reported better emotional awareness abilities than staff members who did not display engagement behaviors.

Дослідження демонструє, що активна участь в організованій діловій діяльності узгоджується з емоційним інтелектом, самосвідомістю та міжособистісною чутливістю.

Табл. 9 відображає, як участь працівників у робочій діяльності безпосередньо впливає на їхнє розуміння емоційних станів членів команди. Дані показують, що працівники, які демонструють вищі рівні залученості, виявляють кращу емоційну обізнаність, ніж співробітники, які не демонструють такої поведінки.

**Table 9.** Relationship between Involvement in the Activity Process and Attention to Others' Emotions  
**Таблиця 9.** Взаємозв'язок між залученістю у процес діяльності та увагою до емоцій інших

| Parameter /<br>Параметр  | Paying Attention to the Emotions of Others /<br>Звернення уваги на емоції інших |                                      |                                     |   | Altogether /<br>Загалом |
|--|---|--------------------------------------|-------------------------------------|---|-------------------------|
|  | Totally agree /<br>Повністю згоден  | Mostly agree /<br>В основному згоден | I partly agree /<br>Частково згоден | Totally disagree /<br>Абсолютно не згоден |                         |
| Involvement in the activity process - Yes /<br>Залученість у процес діяльності - Так | 13  | 9                                    | 10                                  | 0   | 32                      |
| Involvement in the activity process - No /<br>Залученість у процес діяльності - Ні   | 8   | 18                                   | 6                                   | 2   | 34                      |
| <b>Altogether / Загалом</b>  | <b>21</b>   | <b>27</b>                            | <b>16</b>                           | <b>2</b>                                  | <b>66</b>               |

Research findings show a direct strong correlation between employee engagement in the activity process and their awareness of other's emotions, as indicated by Spearman's correlation coefficient (.508) and a highly significant result level. Employee engagement levels in workplace activities were positively related to emotional consciousness regarding their colleagues. The significant correlation demonstrated that interpersonal sensitivity influenced how personnel interacted with colleagues while they performed structured business duties.

Data in Tabl. 10 shows how increased employees' involvement in the activity process leads to decreased employee beliefs about unique emotional experiences compared to others. This finding implies that engaged workers share more similar emotional experiences with their colleagues.

Результати дослідження показують прямий сильний зв'язок між залученістю працівників у процес діяльності та їхньою обізнаністю про емоції інших, що підтверджено коефіцієнтом кореляції Спірмена (.508) та високим рівнем значущості результатів. Рівні залученості працівників у роботу позитивно корелюють із емоційною свідомістю щодо їхніх колег. Значуща кореляція демонструє, що міжособистісна чутливість впливає на те, як персонал взаємодіє з колегами під час виконання структурованих ділових завдань.

Дані в табл. 10 показують, як підвищена залученість працівників у процес діяльності призводить до зменшення віри працівників в унікальність їхніх емоційних переживань порівняно з іншими. Цей результат означає, що залучені працівники поділяють більш схожі емоційні переживання зі своїми колегами.

**Table 10.** Relationship between Involvement in the Activity Process and Emotional Experiences

**Таблиця 10.** Взаємозв'язок між залученістю у процес діяльності та емоційними переживаннями, що не є схожим на досвід інших людей

| Parameter /<br>Параметр  | Emotional experiences are not like other people's experiences<br>/<br>Емоційні переживання не схожі на досвід інших людей |   |   |   | Altogether<br>/<br>Загалом |
|--|---|---|---|---|----------------------------|
|  | Totally<br>agree /<br>Повністю<br>згоден  | Mostly agree /<br>В основному<br>згоден | I partly<br>agree /<br>Частково<br>згоден | Totally<br>disagree /<br>Абсолютно не<br>згоден |                            |
| Involvement in the<br>activity process - Yes /<br>Залученість у процес<br>діяльності - Так | 2   | 5                                       | 10  | 15  | 32                         |
| Involvement in the<br>activity process - No /<br>Залученість у процес<br>діяльності - Ні   | 2   | 6                                       | 14  | 12  | 34                         |
| <b>Altogether / Загалом</b>  | <b>4</b>  | <b>11</b>                               | <b>24</b>                                 | <b>27</b>                                       | <b>66</b>                  |

The data shows that engaged employees exhibited less agreement, but non-engaged employees showed a slightly higher percentage of agreement in that their emotions differ. This suggests that unengaged workers experienced more emotional isolation. Spearman's correlation coefficient showed engagement and perceiving emotional experiences as unique and inversely related while maintaining an insignificant correlation.

Tabl. 11 demonstrates how employees engaged in the activity processes evaluate their ability to simultaneously experience feelings of loneliness, anger, and happiness within themselves. The data shows that many workers from both engaged and non-engaged groups struggled to picture having opposite emotional responses at once since multiple respondents fully stated their disagreement. Non-engaged employees tended to agree more with mixed emotional complexity than their engaged counterparts.

Дані показують, що залучені працівники виявляють меншу згоду, тоді як незалучені працівники демонструють дещо вищий відсоток згоди щодо того, що їхні емоції відрізняються. Це свідчить про те, що незалучені працівники відчувають більшу емоційну ізоляцію. Коефіцієнт кореляції Спірмена показує, що залученість та сприйняття емоційних переживань як унікальних є обернено пов'язаними, але зберігають незначний зв'язок.

Табл. 11 демонструє, як працівники, залучені в процеси діяльності, оцінюють свою здатність одночасно відчувати почуття самотності, гніву та щастя в собі. Дані показують, що багато працівників як із залучених, так і з незалучених груп мають труднощі з тим, щоб уявити одночасне переживання протилежних емоційних реакцій, оскільки багато респондентів повністю висловили свою незгоду. Незалучені працівники, як правило, більше погоджуються зі змішаною емоційною складністю, ніж їхні залучені колеги.

**Table 11.** Relationship between Profession and Opportunity

**Таблиця 11.** Зв'язок між професією та можливістю

| Parameter /<br>Параметр  | An opportunity to imagine oneself lonely, angry, and joyful at the same time /<br>Можливість уявити себе самотнім, злим і радісним водночас |                                      |                                     |   | Altogether /<br>Загалом |
|--|---|--------------------------------------|-------------------------------------|---|-------------------------|
|  | Totally agree /<br>Повністю згоден  | Mostly agree /<br>В основному згоден | I partly agree /<br>Частково згоден | Totally disagree /<br>Абсолютно не згоден |                         |
| Involvement in the activity process - Yes /<br>Залученість у процес діяльності - Так | 2   | 3                                    | 10                                  | 17  | 32                      |
| Involvement in the activity process - No /<br>Залученість у процес діяльності - Ні   | 3   | 8                                    | 8                                   | 15  | 34                      |
| <b>Altogether / Загалом</b>  | <b>5</b>  | <b>11</b>                            | <b>18</b>                           | <b>32</b>                                 | <b>66</b>               |

A Spearman's correlation coefficient of .269 indicates that employees participating in structured workplace activities showed a minimal negative relationship to emotional complexity perception. The analysis revealed a weak correlation between work emotion perception and workplace engagement levels, although the significant indicator was too low.

The survey results showed that numerous staff members from engaged and non-engaged categories analyzed the origins of their emotions regardless of their engagement status (Tabl. 12). Emotionally present employees had a more stable disposition to analyze their emotional states than other staff, suggesting that involved employees tended to introspect on their workplace emotions.

Коефіцієнт кореляції Спірмена, що становить .269, вказує на мінімальний негативний зв'язок між працівниками, які беруть участь у структурованій робочій діяльності, та сприйняттям емоційної складності. Аналіз виявляє слабкий зв'язок між сприйняттям емоцій, пов'язаних із роботою, та рівнями залученості на робочому місці, хоча показник значущості є занадто низьким.

Результати опитування показують, що численні співробітники з залучених та незалучених категорій аналізують походження своїх емоцій незалежно від їхнього статусу залученості (табл. 12). Емоційно обізнані працівники мають більш стабільну схильність до аналізу своїх емоційних станів, ніж інші співробітники, що свідчить про те, що залучені працівники, як правило, проводять самоаналіз своїх емоцій, пов'язаних із роботою.



**Table 12.** Relationship between Involvement in the Activity Process and the Search for the Causes of Emotional Experiences

**Таблиця 12.** Взаємозв'язок між залученістю у процес діяльності та пошуком причин емоційних переживань

| Parameter /<br>Параметр  | Search for the Causes of Emotional Experiences /<br>Виявлення причин емоційних переживань |                                      |                                     |   | Altogether /<br>Загалом |
|--|---|--------------------------------------|-------------------------------------|---|-------------------------|
|  | Totally agree /<br>Повністю згоден  | Mostly agree /<br>В основному згоден | I partly agree /<br>Частково згоден | Totally disagree /<br>Абсолютно не згоден |                         |
| Involvement in the activity process - Yes /<br>Залученість у процес діяльності - Так | 17  | 9                                    | 6                                   | 0   | 32                      |
| Involvement in the activity process - No /<br>Залученість у процес діяльності - Ні   | 17  | 9                                    | 6                                   | 2   | 34                      |
| <b>Altogether / Загалом</b>  | <b>34</b>   | <b>18</b>                            | <b>12</b>                           | <b>2</b>                                  | <b>66</b>               |

The data showed a direct correlation (.657), indicating that workers who participated more in structured workplace activities tended to understand their emotional experiences better.

Tabl. 13 demonstrates how staff involvement in workplace activities affects their belief regarding emotional growth, requiring comparable resources to intellectual growth.

Дані показують прямий зв'язок ( $r_s = .657$ ), що вказує на те, що працівники, які більше беруть участь у структурованій робочій діяльності, як правило, краще розуміють свої емоційні переживання.

Табл. 13 демонструє, як залученість персоналу в робочу діяльність впливає на їхні переконання щодо емоційного зростання, яке вимагає порівнюваних ресурсів для інтелектуального зростання.

**Table 13.** Relationship between Profession and Confidence

**Таблиця 13.** Взаємозв'язок між професією та впевненістю

| Parameter /<br>Параметр  | The belief that emotional development requires as much effort as intellectual development /<br>Віра в те, що емоційний розвиток вимагає стільки ж зусиль, як і інтелектуальний розвиток |                                      |                                     |   | Altogether /<br>Загалом |
|--|---|--------------------------------------|-------------------------------------|---|-------------------------|
|  | Totally agree /<br>Повністю згоден  | Mostly agree /<br>В основному згоден | I partly agree /<br>Частково згоден | Totally disagree /<br>Абсолютно не згоден |                         |
| Involvement in the activity process - Yes /<br>Залученість у процес діяльності - Так | 24  | 5                                    | 2                                   | 1   | 32                      |

|   |           |           |          |          |           |
|---|-----------|-----------|----------|----------|-----------|
| Involvement in the activity process - No / Залученість у процес діяльності - Ні | 21        | 8         | 3        | 2        | 34        |
| <b>Altogether / Загалом</b>   | <b>45</b> | <b>13</b> | <b>5</b> | <b>3</b> | <b>66</b> |

The data revealed that workers from all activity levels prioritized emotional and intellectual development equally. The level of workplace activity demonstrated a weak direct correlation with the belief in the importance of emotional development according to the calculated Spearman's coefficient value of .257. Employee beliefs about emotional development vs. intellectual development were important and surpassed workplace engagement factors because personal and organizational experience, along with cultural aspects and emotional intelligence training, significantly influenced these beliefs.

Tabl. 14 demonstrates how work process commitment influences employees' unexplainable emotional experiences by using words to convey this relationship. Staff members from all engagement levels admitted difficult emotions were hard to describe, but most employees did not dismiss the idea.

Дані показують, що працівники з усіх рівнів діяльності надають однаковий пріоритет емоційному та інтелектуальному розвитку. Рівень активності на робочому місці демонструє слабку пряму кореляцію з важливістю переконань щодо емоційного розвитку, згідно з розрахованим значенням коефіцієнта Спірмена .257. Переконавання працівників щодо емоційного розвитку порівняно з інтелектуальним розвитком є важливими й переважають фактори залученості на робочому місці, оскільки особистий та організаційний досвід, а також культурні аспекти й розвиток емоційного інтелекту, значно впливають на ці переконання.

У табл. 14 показано як зобов'язання щодо процесу роботи впливає на нез'ясовні емоційні переживання працівників із використанням слів для передачі цього зв'язку. Співробітники з усіх рівнів залученості визнають, що важкі емоції складно описати, але більшість працівників не відкидають цю можливість.

**Table 14.** Relationship between the Involvement in the Activity Process and Experiencing Emotions and Feelings That are not Easy to Describe in Ordinary Words

**Таблиця 14.** Взаємозв'язок між залученістю в процес діяльності та переживанням емоцій і почуттів, які непросто описати звичайними словами

| Parameter / Параметр  | Experiencing emotions and feelings that are not easy to describe in ordinary words / Переживання емоцій і почуттів, які непросто описати звичайними словами |                                   |                                  |  | Altogether / Загалом |
|---|---|-----------------------------------|----------------------------------|--|----------------------|
|   | Totally agree / Повністю згоден   | Mostly agree / В основному згоден | I partly agree / Частково згоден | Totally disagree / Абсолютно не згоден |                      |
| Involvement in the activity process - Yes / Залученість у процес діяльності - Так | 11  | 7                                 | 11                               | 3                                      | 32                   |

|   |           |           |           |          |           |
|---|-----------|-----------|-----------|----------|-----------|
| Involvement in the activity process - No / Залученість у процес діяльності - Ні | 12        | 3         | 14        | 5        | 34        |
| <b>Altogether / Загалом</b>   | <b>23</b> | <b>10</b> | <b>25</b> | <b>8</b> | <b>66</b> |

The findings demonstrated that emotional perception increased with workplace involvement because dedicated employees more often agreed with this statement. Spearman's correlation rating (.529) proved that formal business procedure involvement was moderately associated with employees' inability to express emotions. Employee engagement enhanced workplace involvement and employees' emotional and self-reflective capabilities.

The survey results showed that both engaged and non-engaged staff members demonstrated reluctance toward workplace collaboration or competition.

**Table 15.** Relationship between the Involvement in the Activity Process and Ability to Cooperate/ Compete

**Таблиця 15.** Взаємозв'язок між залученістю у процес діяльності та здатністю до співпраці/ конкуренції

| Parameter /<br>Параметр   | Ability to cooperate/compete /<br>Здатність співпрацювати/конкурувати |           |          |          |          | Altogether /<br>Загалом |
|---|---|-----------|----------|----------|----------|-------------------------|
|   | -2.00   | -1.00     | .00      | 1.00     | 2.00     |                         |
| Involvement in the activity process - Yes / Залученість у процес діяльності - Так | 19  | 6         | 2        | 3        | 2        | 32                      |
| Involvement in the activity process - No / Залученість у процес діяльності - Ні   | 18  | 11        | 4        | 1        | 0        | 34                      |
| <b>Altogether / Загалом</b>   | <b>37</b>   | <b>17</b> | <b>6</b> | <b>4</b> | <b>2</b> | <b>66</b>               |

The engaged employees demonstrated an increased willingness to collaborate when compared to their non-engaged colleagues. These results indicated that structured business process engagement creates slight collaboration incentives, yet other workplace elements likely impact cooperation readiness.

The Pearson correlation coefficient ( $R = -.094$ ,  $p = .454$ ) showed that both variables maintain a weak negative association pattern where an increase in one variable leads to a decrease in the other (Tabl. 16). According to the high p-value, the statistical relationship between these variables did not reach significance.

Результати демонструють, що емоційне сприйняття зростає з залученістю на робочому місці, оскільки віддані працівники частіше погоджуються з цим твердженням. Оцінка кореляції Спірмена (.529) доводить, що залученість у формальні ділові процедури помірно пов'язана з нездатністю працівників виражати емоції. Заохочення працівників підвищує залученість на робочому місці та емоційні, саморефлексивні здібності працівників.

Дані опитування показали, що як залучені, так і незалучені співробітники продемонстрували неохочість до співпраці або конкуренції на робочому місці.

Залучені працівники продемонстрували підвищену готовність до співпраці порівняно з їхніми незалученими колегами. Ці результати вказували на те, що залученість у структуровані бізнес-процеси створює незначні стимули до співпраці, проте інші елементи робочого місця, ймовірно, впливають на готовність до співпраці.

Коефіцієнт кореляції Пірсона ( $R = -.094$ ,  $p = .454$ ) акцентував, що обидві змінні підтримують слабкий негативний зв'язок, де збільшення однієї змінної призводить до зменшення іншої (табл. 16). Згідно з високим р-значенням, статистичний зв'язок між цими змінними не досяг значущості.

**Table 16.** Symmetric measures

**Таблиця 16.** Симетричні вимірювання

| Parameter / Параметр   | Value /<br>Значення | Asymptotic root-mean-<br>square error <sup>a</sup> /<br>Асимптотична<br>середньоквадратична<br>помилка <sup>a</sup> | Approximate<br>T <sup>b</sup> /<br>Апроксимація<br>T <sup>b</sup> | Approximate<br>Significance /<br>Приблизне<br>значення |
|--|---------------------|---|---|--|
| Interval/Interval (Pearson<br>R) /<br>Інтервал/Інтервал<br>(Коефіцієнт Пірсона R)                                | -.094               | .118  | -.753   | .454 <sup>c</sup>                                      |
| Ordinal/Ordinal<br>(Spearman's correlation) /<br>Порядковий<br>номер/Порядковий<br>номер (Кореляція<br>Спірмена) | .003                | .125  | .021  | .983 <sup>c</sup>                                      |
| Number of valid<br>observations /<br>Кількість коректних<br>спостережень   | 66                  |   |   |  |

The examined variables showed no significant correlation, indicating further examination of alternative elements contributing to understanding relevant connections.

The data from Tabl. 17 shows that 9 out of 32 engaged employees felt unready to become leaders. At the same time, seven remained mostly unprepared, 9 had neutral feelings about leadership responsibility, two were partially prepared, and five were fully prepared to take on leadership roles.

Досліджувані змінні не показали суттєвої кореляції, що вказує на необхідність подальшого вивчення альтернативних факторів, які сприяють розумінню відповідних зв'язків.

Дані з табл. 17 показують, що 9 з 32 залучених працівників відчували неготовність стати лідерами. Водночас 7 залишалися переважно непідготовленими, 9 мали нейтральні почуття щодо лідерської відповідальності, 2 були частково підготовлені, і 5 були повністю готові взяти на себе лідерські ролі.

**Table 17.** Relationship between the Involvement in the Activity Process and Leadership/Reporting

**Таблиця 17.** Зв'язок між залученістю у процес діяльності та лідерством/звітністю

| Parameter /<br>Параметр  | Leadership/Reporting /<br>Лідерство/звітність |           |           |          |          | Altogether /<br>Загалом |
|--|---|-----------|-----------|----------|----------|-------------------------|
|  | -2.00   | -1.00     | .00       | 1.00     | 2.00     |                         |
| Involvement in the activity process - Yes /<br>Залученість у процес діяльності - Так | 9   | 7         | 9         | 2        | 5        | 32                      |
| Involvement in the activity process - No /<br>Залученість у процес діяльності - Ні   | 13  | 8         | 6         | 5        | 2        | 34                      |
| <b>Altogether / Загалом</b>  | <b>22</b>                                     | <b>15</b> | <b>15</b> | <b>7</b> | <b>7</b> | <b>66</b>               |



**Table 18.** Relationship between the Involvement in the Activity Process and Dreamer/Non-Dreamer  
**Таблиця 18.** Зв'язок між залученістю у процес діяльності та мрійником/немрійником

| Parameter /<br>Параметр  | Dreamer/Non-Dreamer /<br>Мрійник/Немрійник |           |           |          |          | Altogether /<br>Загалом |
|--|--|-----------|-----------|----------|----------|-------------------------|
|  | -2.00                                      | -1.00     | .00       | 1.00     | 2.00     |                         |
| Involvement in the activity process - Yes /<br>Залученість у процес діяльності - Так | 11   | 7         | 5         | 5        | 4        | 32                      |
| Involvement in the activity process - No /<br>Залученість у процес діяльності - Ні   | 14   | 9         | 7         | 1        | 3        | 34                      |
| <b>Altogether / Загалом</b>  | <b>25</b>                                  | <b>16</b> | <b>12</b> | <b>6</b> | <b>7</b> | <b>66</b>               |

The data shows that 14 non-engaged employees were not dreamers. At the same time, nine mostly did not identify themselves as dreamers, and seven remained neutral, with one partially identifying and three fully identifying themselves as dreamers. The research data revealed that engaged workers view themselves as dreamers more than non-engaged staff while showing increased distribution toward partial or complete dreamer identification. The distribution showed a relatively even balance between dreamer and non-dreamer identities, suggesting that workplace engagement was not a reliable indicator for these classifications.

Among 32 engaged employees, two experienced high tension, but five felt moderately tense, nine remained neutral, nine experienced low tension, and seven reported zero tension (Tabl. 19). Out of the 34 non-engaged employees, one worker experienced high tension. However, six reported moderate tension, ten stayed neutral, 12 felt minimal tension, and five employees reported no tension.

Дані показують, що 14 незалучених працівників не є мрійниками. Водночас 9 переважно не ідентифікували себе як мрійники, а 7 залишалися нейтральними, 1 частково та 3 повністю ідентифікували себе як мрійники. Дані дослідження показали, що залучені працівники вважають себе мрійниками більше, ніж незалучені працівники, демонструючи підвищену схильність до часткової або повної ідентифікації себе як мрійників. Розподіл показав відносно рівний баланс між ідентичностями мрійників і немрійників, що свідчить про те, що залученість на робочому місці не була надійним показником для цих класифікацій.

Серед 32 залучених працівників 2 відчували високу напругу, 5 – помірну напругу, 9 залишалися нейтральними, 9 відчували низьку напругу, а 7 повідомили про відсутність напруги (табл. 19). З 34 незалучених працівників продемонстровано, що 1 працівник відчував високу напругу. Однак 6 повідомили про помірну напругу, 10 залишалися нейтральними, 12 відчували мінімальну, а 5 працівників засвідчили відсутність напруги.

**Table 19.** Relationship between the Involvement in the Activity Process and Tension/No Tension

**Таблиця 19.** Взаємозв'язок між залученістю у процес діяльності та наявністю/відсутністю напруги

| Параметр                                    | Наявність/відсутність напруги<br>(Presence/absence of tension) |           |           |           |           | Загалом<br>(Altogether) |
|---|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------------------|
|   | -2.00  | -1.00     | .00       | 1.00      | 2.00      |                         |
| Залученість у процес діяльності - Так (Yes) | 2  | 5         | 9         | 9         | 7         | 32                      |
| Залученість у процес діяльності - Ні (No)   | 1  | 6         | 10        | 12        | 5         | 34                      |
| <b>Загалом (Altogether)</b>                 | <b>3</b>   | <b>11</b> | <b>19</b> | <b>21</b> | <b>12</b> | <b>66</b>               |

The Spearman's correlation coefficient (.870) demonstrated a strong negative correlation that showed that employees participating more in workplace activities displayed lower tension levels. The statistical significance suggested that employees' participation in automated business processes could lower workplace stress.

The analysis of the data from Tabl. 20 shows that workers who demonstrate higher engagement showed better stress management abilities because engaged employees exhibited more relaxed behavior compared to those who did not show engagement.

Коефіцієнт кореляції Спірмена (.870) продемонстрував потужний негативний зв'язок, який показав, що працівники, які активніше беруть участь у робочій діяльності, демонструють нижчі рівні напруги. Статистична значущість свідчить про те, що участь працівників в автоматизованих бізнес-процесах може знизити стрес на робочому місці.

Аналіз даних з табл. 20 показує, що працівники, які демонструють вищу залученість, виявили кращі здібності до управління стресом, оскільки залучені працівники демонстрували більш спокійну поведінку порівняно з тими, хто не виявив залученості.

**Table 20.** Relationship between the Involvement in the Activity Process and Tension in a Difficult Situation / Relaxation

**Таблиця 20.** Взаємозв'язок між залученістю у процес діяльності та напругою в складній ситуації / розслабленям

| Parameter /<br>Параметр  | Tension in a Difficult Situation / Relaxation /<br>Напруга в складній ситуації /<br>Розслаблення |           |           |          |          | Altogether<br>/<br>Загалом |
|--|--|-----------|-----------|----------|----------|----------------------------|
|  | -2.00  | -1.00     | .00       | 1.00     | 2.00     |                            |
| Involvement in the activity process - Yes /<br>Залученість у процес діяльності - Так | 6  | 9         | 9         | 6        | 2        | 32                         |
| Involvement in the activity process - No /<br>Залученість у процес діяльності - Ні   | 8  | 16        | 6         | 3        | 1        | 34                         |
| <b>Altogether / Загалом</b>  | <b>14</b>  | <b>25</b> | <b>15</b> | <b>9</b> | <b>3</b> | <b>66</b>                  |

Spearman's correlation coefficient showed a .101 weak negative correlation between activity process engagement and stress management, even though engaged employees might not experience better stress-relaxation abilities.

Tabl. 21 demonstrates how employee participation in the activity processes influenced their perceptions regarding persistence or non-persistent behavior. The data showed that many engaged and non-engaged workers did not consider themselves persistent, yet engaged employees demonstrated a somewhat higher rate of complete persistence (7 out of 32) than non-engaged employees (1 out of 34).

Коефіцієнт кореляції Спірмена показав слабку негативну кореляцію (.101) між залученням у робочі процеси та управлінням стресом, навіть попри те, що залучені працівники можуть не мати кращих навичок подолання стресу.

Табл. 21 демонструє, як участь працівників у процесах діяльності вплинула на їхні сприйняття щодо наполегливої або ненаполегливої поведінки. Дані показали, що багато залучених і незалучених працівників не вважали себе наполегливими, проте залучені працівники продемонстрували дещо вищий рівень повної наполегливості (7 з 32), ніж незалучені (1 з 34).

**Table 21.** Relationship between the Involvement in the Activity Process and Persistence / Lack of Perseverance

**Таблиця 21.** Взаємозв'язок між залученістю у процес діяльності та наполегливістю / відсутністю наполегливості

| Parameter /<br>Параметр   | Persistence / Lack of Perseverance /<br>Наполегливість / Відсутність<br>наполегливості |           |           |          |          | Altogether<br>/<br>Загалом |
|---|--|-----------|-----------|----------|----------|----------------------------|
|   | -2.00  | -1.00     | .00       | 1.00     | 2.00     |                            |
| Involvement in the activity process - Yes<br>/<br>Залученість у процес діяльності - Так | 11   | 7         | 6         | 1        | 7        | 32                         |
| Involvement in the activity process - No<br>/<br>Залученість у процес діяльності - Ні   | 13   | 10        | 7         | 3        | 1        | 34                         |
| <b>Altogether / Загалом</b>   | <b>24</b>  | <b>17</b> | <b>13</b> | <b>4</b> | <b>8</b> | <b>66</b>                  |

The activity process engagement of employees seems to lead to increased persistence perception, demonstrating that active participants develop higher confidence in their ability to stay the course. The responses show variation, but persistence seems to be affected by factors beyond process engagement, such as personality traits, motivational components, and external support systems.

Tabl. 22 presents the regression model coefficients, analyzing the relationship between employee engagement in the activity process and key independent variables.

Залученість працівників у процес діяльності, ймовірно, призводить до підвищення наполегливості, демонструючи, що активні учасники робочого місця розвивають більшу впевненість у своїй здатності дотримуватися курсу. Відповіді показують варіативність, проте на наполегливість впливають фактори, що виходять за межі залученості у процес, такі як особистісні риси, мотиваційні компоненти та системи зовнішньої підтримки.

Табл. 22 представляє коефіцієнти моделі регресії, аналізуючи зв'язок між залученістю працівників у процес діяльності та ключовими незалежними змінними.

**Table 22.** Regression model coefficients

**Таблиця 22.** Коефіцієнти регресійної моделі

| Model /<br>Модель | Parameter                   | Non-standardized<br>coefficients /<br>Нестандартизовані<br>коефіцієнти |   | Standardized<br>Coefficients (Beta) /<br>Стандартизовані<br>коефіцієнти (Бета) | T     | Importance<br>/<br>Значущість |
|-------------------|-----------------------------|--|---|--|-------|-------------------------------|
|                   |                             | B  | Standard error /<br>Стандартна<br>помилка |  |       |                               |
| 1                 | (Constant) /<br>(Константа) | 1.452  | .273                                      |  | 5.315 | .000                          |
|                   | ASE / УВЕ                   | .022   | .104                                      | .032   | .212  | .833                          |
|                   | GOM / ЦСМ                   | -.061  | .077                                      | -.109  | -.791 | .432                          |
|                   | E / Е                       | .039   | .077                                      | .066   | .500  | .619                          |
|                   | BPO / БПО                   | .059   | .083                                      | .097   | .712  | .480                          |
|                   | SASM / CCCY                 | -.053  | .068                                      | -.111  | -.779 | .439                          |

**Note:** a – dependent variable: IAP; IAP – involvement in the activity process; ASE – the ability to show emotions; GOM – goal orientation and motivation; E – empathy; SASM – self-awareness and self-management; BPO – business processes in an organization.

**Примітка:** а – залежна змінна: ЗПД; ЗПД – залученість у процес діяльності; УВЕ – уміння виявляти емоції; ЦСМ – цільова спрямованість та мотивація; Е – емпатія; СССУ – самосвідомість та самоуправління; БПО – бізнес-процеси в організації.

The regression model's constant ( $B = 1.452$ ,  $p < .001$ ) is statistically significant, indicating that when all independent variables are held at zero, the baseline level of IAP remains positive. The independent variables fail to produce significant statistical correlations with employee engagement since their p-values remain higher than .05, thus showing minimal predictive significance in this model.

Thus, the model will look like this:

$$JS = 1.452 + .022 \cdot ASE - .061 \cdot GOM + .039 \cdot E - .053 \cdot SASM + .059 \cdot BPO \quad (2)$$

Therefore, such parameters as the ability to show emotions, empathy, and business processes in the organization positively impact involvement in the activity process.

### Discussion

The study outcomes demonstrate how scientific evaluation approaches contribute to pharmaceutical organization development plans (Reinhardt et al., 2020; Halwani, 2022; Do et al., 2022). Research findings confirm that predictive analysis achieved by scientific integration with motivational strategies and adaptive approaches generates exceptional performance evaluations. Statistical evidence shows that the jobEQ assessment tools; iWAM, COMET, and VSQ, yield measurable outcomes that link to the pharmaceutical industry's key performance indicators (KPIs), according to Vasilieva (2020). Work attitude and motivational assessment through iWAM enabled companies to improve goal achievement and productivity, allowing them to adapt better to organizational changes. Company administrators employ JobEQ assessment tools to predict employee conduct patterns that enable the successful execution of their business strategies (Merlevede, 2014; Larson et al., 2017; Merlevede, 2012). Consequently, these assessment tools embedded in performance management systems

Константа моделі регресії ( $B = 1.452$ ;  $p < .001$ ) є статистично значущою, що вказує на те, що коли всі незалежні змінні утримуються на нульовому рівні, базовий рівень залученості у процес діяльності залишається позитивним. Незалежні змінні не виявляють значущих статистичних зв'язків із залученістю працівників, оскільки їхні р-значення залишаються вищими за .05, що свідчить про мінімальну прогностичну значущість у цій моделі.

Таким чином, модель буде виглядати так:

Отже, такі параметри, як здатність до вияву емоцій, емпатія, бізнес-процеси в організації позитивно впливають на залученість у процес діяльності.

### Дискусія

Результати дослідження демонструють, як наукові підходи до оцінювання сприяють плановому розвитку фармацевтичних організацій (Reinhardt et al., 2020; Halwani, 2022; Do et al., 2022). Дослідження підтверджують, що прогностичний аналіз, досягнутий шляхом наукової інтеграції з мотиваційними стратегіями та адаптивними підходами, генерує виняткові оцінки ефективності. Статистичні дані показують, що інструменти оцінювання jobEQ; iWAM, COMET та VSQ, дають вимірні результати, пов'язані з ключовими показниками ефективності (KPI) фармацевтичної промисловості, згідно з Васильєвою (2020). Оцінювання ставлення до роботи та мотивації за допомогою iWAM дозволило компаніям покращити досягнення цілей і продуктивність, дозволяючи їм краще адаптуватися до організаційних змін. Адміністратори компаній використовують інструменти оцінювання JobEQ для прогнозування моделей поведінки працівників, що забезпечує успішне виконання їхніх бізнес-стратегій (Merlevede, 2014; Larson et al., 2017; Merlevede, 2012). Отже, ці інструменти оцінювання, інтегровані в системи управління ефективністю, пропонують компаніям стійкі



offer companies enduring competitive benefits by maximizing workforce potential.

Results from COMET/EQ tests demonstrate that emotional intelligence serves as the backbone for fostering workplace relationships and building constructive organizational climates. Workers who exhibited superior emotional intelligence abilities showed enhanced skills in stress management, interpersonal interactions, and teamwork development. Performance assessment systems supported by emotional intelligence tests show promise, as test results impact both job performance and overall business outcomes (Basu et al., 2011; Radha et al., 2024; Situngkir, 2024; Tenschert et al., 2024). Organizations develop superior leadership development systems with better talent management strategies through performance assessments that measure emotional intelligence competencies.

Study findings support the original hypothesis that organizational assessments become more accurate when they rely on scientific evaluation methods to deliver better results. The JobEQ assessment method demonstrates capability in evaluating motivational elements, adaptation, and work attitude aspects because these factors directly affect organizational performance goals (Tasoulis et al., 2024). These findings confirm that pharmaceutical industries need customized assessment methods since their business operations remain under strict external regulatory oversight. Implementing assessment methods that evaluate workforce alongside organizational cultures helps organizations identify broader perspectives of workforce limitations and strengths within their performance evaluation system. The evaluation procedure enables businesses to launch structure projects for workforce development, improvement of employee engagement, and organizational flexibility (Grover et al., 2016). The studies underscore that organizations need a unified approach that links performance evidence to their core strategic direction. Organizations reach their extended strategic targets through deliberate initiatives measuring employee performance components of motivation, adaptation, and emotional intelligence (Truss et al., 2013). Therefore, findings from this research will serve as a foundation for academic

конкурентні переваги, максимізуючи потенціал робочої сили.

Результати тестів COMET/EQ демонструють, що емоційний інтелект слугує основою для розвитку відносин на робочому місці й побудови конструктивного організаційного клімату. Працівники, які виявили вищі здібності емоційного інтелекту, показали покращені навички управління стресом, міжособистісної взаємодії та розвитку командної роботи. Системи оцінювання ефективності, підкріплені тестами емоційного інтелекту, є перспективними, оскільки результати тестів впливають як на ефективність роботи, так і на загальні досягнення бізнесу (Basu et al., 2011; Radha et al., 2024; Situngkir, 2024; Tenschert et al., 2024). Організації розробляють чудові системи розвитку лідерства з кращими стратегіями управління талантами через оцінку ефективності, що вимірює компетенції емоційного інтелекту.

Результати дослідження підтверджують початкову гіпотезу про те, що організаційні оцінки стають точнішими, коли вони покладаються на наукові методи оцінювання для досягнення кращих результатів. Метод оцінювання JobEQ демонструє здатність оцінювати мотиваційні елементи, адаптацію та аспекти ставлення до роботи, оскільки ці фактори безпосередньо впливають на цілі організаційної ефективності (Tasoulis et al., 2024). Ці результати підтверджують, що фармацевтичній промисловості потрібні спеціалізовані методи оцінювання, оскільки їхні бізнес-операції залишаються під суворим зовнішнім регуляторним наглядом. Упровадження методів, що оцінюють робочу силу поряд з організаційною культурою, допомагає організаціям визначити ширші перспективи обмежень і сильних сторін робочої сили в їхній системі оцінювання ефективності. Процедура оцінювання дозволяє підприємствам запускати структурні проекти для розвитку робочої сили, покращення залученості працівників та організаційної гнучкості (Grover et al., 2016). Дослідження підкреслюють, що організаціям потрібен єдиний підхід, який пов'яже докази ефективності з їхнім основним стратегічним напрямком. Організації досягають своїх розширених стратегічних цілей за допомогою планованих ініціатив, що вимірюють компоненти ефективності працівників: мотивацію, адаптацію та емоційний інтелект (Truss et al., 2013). Тому результати цього досліджен-

research development and practical knowledge advancement, leading to improved evaluation techniques for current business operations.

However, despite the positive results, the research study recognized several weaknesses in present assessment approaches. The predictive value of the Values Systems Questionnaire (VSQ) showed inconsistent results between different organizational settings despite providing meaningful employee value orientation and workplace behavior assessment. The existing issue in VSQ assessment warrants modifications to improve its capacity to understand multiple organizational structures and environmental market factors affecting employee performance. The alignment of inconsistencies related to value-based assessment practices must be resolved for these procedures to efficiently contribute to strategic workforce planning.

### Conclusion

This research demonstrates that combining scientific performance assessment methods with development strategies through jobEQ tests produces better evaluation accuracy and successful results for organizations. These findings show the necessity of continuing to develop these assessment instruments to work well within different business settings. The research has established significant scientific findings demonstrating why performance assessment methods based on science require integration with organizational development plans. These findings demonstrate the importance of motivation and adaptation combined with work attitude for improving individual and organizational performance, specifically in pharmaceutical organizations. Therefore, organizations that develop context-sensitive evaluation methods will maximize workforce potential and achieve continuous success even in today's competitive landscape.

**Validation of JobEQ Tests for Performance Evaluation.** The study demonstrates how jobEQ tests effectively measure important employee attributes using the Inventory for Work Attitude & Motivation (iWAM) and COMET/EQ measurements. The tools show high predictive power for matching employee conduct to

ня слугуватимуть основою для розвитку академічних досліджень і розвитку практичних знань, що призведе до покращення методів оцінювання для бізнес-операцій.

Однак, незважаючи на позитивні результати, дослідження виявило кілька слабких сторін у сучасних підходах до оцінювання. Прогностична цінність "Опитувальника систем цінностей" (VSQ) показала непослідовні результати в різних організаційних середовищах, незважаючи на надання значущої оцінки ціннісної орієнтації працівників та поведінки на робочому місці. Наявна проблема в оцінюванні за допомогою VSQ вимагає модифікацій для покращення його здатності враховувати численні організаційні структури та фактори ринкового середовища, що впливають на ефективність працівників. Узгодження непослідовностей, пов'язаних із практикою оцінювання на основі цінностей, має бути вирішене, щоб ці процедури ефективно сприяли стратегічному плануванню робочої сили.

### Висновки

Наше дослідження демонструє, що поєднання наукових методів оцінювання ефективності зі стратегіями розвитку за допомогою тестів jobEQ забезпечує кращу точність оцінювання та успішні результати для організацій. Ці результати показують необхідність продовження розвитку цих інструментів оцінювання для ефективної роботи в різних бізнес-середовищах. Дослідження встановило значущі наукові висновки, що демонструють, чому методи оцінювання ефективності, засновані на науці, потребують інтеграції з планами організаційного розвитку. Ці результати демонструють важливість мотивації та адаптації в поєднанні зі ставленням до роботи для покращення індивідуальної та організаційної ефективності, зокрема у фармацевтичних організаціях. Отже, організації, які розробляють контекстно-чутливі методи оцінювання, максимізують потенціал робочої сили й досягнуть сталого успіху навіть у сучасному конкурентному середовищі.

**Перевірка тестів JobEQ для оцінки продуктивності.** Дослідження демонструє, як тести jobEQ ефективно вимірюють важливі якості співробітників, використовуючи інструмент для визначення робочого ставлення та мотивації (iWAM) й вимірювання COMET/EQ. Інструменти демонструють високу про-

organizational targets, establishing them as essential for human resource performance assessment and strategic management.

**Critical Role of Motivation, Adaptation, and Emotional Intelligence.** The findings emphasize the significance of motivation, adaptation, and emotional intelligence as core factors influencing employee performance (Rosyafah and Pudjowati, 2024). High scores in these areas were strongly correlated with improved productivity, better alignment with organizational objectives, and enhanced workplace interactions. These results highlight the need for organizations to prioritize the assessment and development of these attributes to foster a more engaged and effective workforce.

**The assessment methods need adaptation based on specific organizational environments.** The Values Systems Questionnaire (VSQ) shows different results when used in various organizational settings, so organizations require customized assessment tools. Strategic workforce development receives support from this assessment method because it delivers precise evaluation results based on context to help organizations make better decisions about their employees. Evaluation methods need customization based on organizational needs because particular internal and external elements affect their performance.

**Strategic Integration of Performance Evaluation with Organizational Development.** The research demonstrates that organizations will benefit most by integrating evidence-based assessment systems with their strategic development approach. Organizations that align their assessments with strategic goals can find areas for development to direct training resources to create improved performance. Pharmaceutical firms with high performance management requirements can derive substantial advantages from integration, driven by the fast-paced market dynamics and intricate operational settings (Aguilera et al., 2023). Consequently, a strategic approach to workforce performance assessment is vital for the prosperity of pharmaceutical companies in forward-looking operations.

These results create practical implications because they demonstrate the potential

гностичну силу для узгодження поведінки працівників з організаційними цілями, що робить їх необхідними для оцінки ефективності роботи людських ресурсів та стратегічного управління.

**Критична роль мотивації, адаптації та емоційного інтелекту.** Результати підкреслюють важливість мотивації, адаптації та емоційного інтелекту як основних факторів, що впливають на продуктивність працівників (Rosyafah and Pudjowati, 2024). Високі оцінки в цих сферах були сильно пов'язані з підвищеною продуктивністю, кращою узгодженістю з організаційними цілями та покращеними взаємодіями на робочому місці. Ці результати підкреслюють необхідність для організацій пріоритизувати оцінку й розвиток цих характеристик, щоб сприяти більш залученій та ефективній робочій силі.

**Методи оцінювання потребують адаптації залежно від конкретних організаційних середовищ.** "Опитувальник систем цінностей" (VSQ) показує різні результати при використанні в різних організаційних умовах, тому організаціям потрібні спеціалізовані інструменти оцінювання. Стратегічний розвиток робочої сили отримує підтримку від цього методу оцінювання, оскільки він надає точні результати оцінювання на основі контексту, щоб допомогти організаціям приймати кращі рішення щодо своїх працівників. Методи оцінювання потребують налаштування на основі організаційних потреб, оскільки конкретні внутрішні й зовнішні елементи впливають на їхню ефективність.

**Стратегічна інтеграція оцінки ефективності з організаційним розвитком.** Дослідження показує, що організації отримують найбільшу вигоду, інтегруючи системи оцінки зі своїм стратегічним підходом до розвитку. Організації, які узгоджують свої оцінки зі стратегічними цілями, можуть виявити сфери для розвитку, щоб спрямувати ресурси на навчання для покращення продуктивності. Фармацевтичні компанії з високими вимогами до управління продуктивністю значно виграють від інтеграції через швидку динаміку ринку та складні операційні середовища (Aguilera et al., 2023). Отже, стратегічна оцінка продуктивності робочої сили є вирішальною для успіху фармацевтичних компаній в операціях, орієнтованих на майбутнє.

Ці результати мають практичні наслідки,



to reshape how organizations implement performance evaluation systems and employee development methods. Organizations employing scientific assessment approaches in their strategic frameworks gain better employee understanding, which helps them improve leadership and preserves competitive advantages. This study offers empirical backing that adds to human resource management knowledge about integrating psychological and behavioral assessments into strategic planning for improved performance evaluation effectiveness.

## References

- Aguilera, R. V., De Massis, A., Fini, R., & Vismara, S. (2023). Organizational Goals, Outcomes, and the Assessment of Performance: Reconceptualizing Success in Management studies. *Journal of Management Studies*. <https://doi.org/10.1111/joms.12994>
- Ali, M., Lei, S., & Wei, X.-Y. (2018). The mediating role of the employee relations climate in the relationship between strategic HRM and organizational performance in Chinese banks. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(3), 115–122. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.12.003>
- Basu, A., & Mermillod, M. (2011). Emotional Intelligence and Social-Emotional Learning: An overview. *Online Submission*, 1(3), 182–185. <https://eric.ed.gov/?id=ED535684>
- Chaudhuri, R., Chatterjee, S., Mariani, M. M., & Wamba, S. F. (2024). Assessing the influence of emerging technologies on organizational data driven culture and innovation capabilities: A sustainability performance perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 200, 123165. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123165>
- Chicco, D., & Jurman, G. (2023). The Matthews correlation coefficient (MCC) should replace the ROC AUC as the standard metric for assessing binary classification. *BioData Mining*, 16(1). <https://doi.org/10.1186/s13040-023-00322-4>
- Do, H., Budhwar, P., Shipton, H., Nguyen, H. D., & Nguyen, B. (2022). Building organizational resilience and innovation through resource-

оскільки вони демонструють потенціал для зміни способу впровадження систем оцінки продуктивності та методів розвитку співробітників в організаціях. Організації, які використовують наукові підходи до оцінки у своїх стратегіях, краще розуміють співробітників, що допомагає покращити лідерство та зберегти конкурентні переваги. Це дослідження пропонує емпіричну підтримку, що доповнює знання з управління людськими ресурсами щодо інтеграції психологічних і поведінкових оцінок у стратегічне планування для підвищення ефективності оцінки продуктивності.

## Список використаних джерел

- Aguilera R. V., De Massis A., Fini R., Vismara S. Organizational Goals, Outcomes, and the Assessment of Performance: Reconceptualizing Success in Management studies. *Journal of Management Studies*. 2023. URL: <https://doi.org/10.1111/joms.12994>
- Ali M., Lei S., Wei X.-Y. (2018). The mediating role of the employee relations climate in the relationship between strategic HRM and organizational performance in Chinese banks. *Journal of Innovation & Knowledge*. 2018. Vol. 3(3). P. 115–122. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.12.003>
- Basu A., Mermillod M. Emotional Intelligence and Social-Emotional Learning: An overview. *Online Submission*. 2011. Vol. 1(3). P. 182–185. URL: <https://eric.ed.gov/?id=ED535684>
- Chaudhuri R., Chatterjee S., Mariani M. M., Wamba S. F. Assessing the influence of emerging technologies on organizational data driven culture and innovation capabilities: A sustainability performance perspective. *Technological Forecasting and Social Change*. 2024. Vol. 200. № 123165. URL: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123165>
- Chicco D., Jurman G. The Matthews correlation coefficient (MCC) should replace the ROC AUC as the standard metric for assessing binary classification. *BioData Mining*. 2023. Vol. 16(1). URL: <https://doi.org/10.1186/s13040-023-00322-4>
- Do H., Budhwar P., Shipton H., Nguyen H. D., Nguyen B. Building organizational resilience and innovation through resource-based management initiatives, organizational



- based management initiatives, organizational learning, and environmental dynamism. *Journal of Business Research*, 141, 808–821.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S014829632100905X>
- Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., & Sever, J. M. (2000). The Reputation Quotient SM: A multi-stakeholder measure of corporate reputation. *Journal of brand management*, 7, 241–255.  
<https://doi.org/10.1057/bm.2000.10>
- Grover S, Furnham A (2016). Coaching as a Developmental Intervention in Organisations: A Systematic Review of Its Effectiveness and the Mechanisms Underlying It. *PLoS ONE*, 11(7): e0159137. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0159137>
- Halwani, A. A. (2022). Development of Pharmaceutical Nanomedicines: From the Bench to the Market. *Pharmaceutics*, 14(1), 106. <https://doi.org/10.3390/pharmaceutics14010106>
- Larson, M. D., Latham, J. R., Appleby, C. A., & Harshman, C. L. (2017). CEO Attitudes and Motivations: Are They Different for High-performing Organizations? *Quality Management Journal*, 19(4), 55–69. <https://www.tandfonline.com/doi/f/10.1080/10686967.2012.11918083?needAccess=true>
- Merlevede, P. (2012). Motivation in the Workplace: What meta-programs can tell us about performance and retention? In 3<sup>rd</sup> International NLP Research conference, July (pp. 6–7). <https://www.jobeq.com/articles/ResearchConf2012.pdf>
- Merlevede, P. (2014). Talent management: A focus on Excellence. *Managing Human Resources in a Knowledge Economy* (Bookboon, London, 2014). <https://www.academia.edu/download/50523206/talent-management-a-focus-on-excellence.pdf>
- Powell, M. (2009). Work motivations as predictors of academic and clinical performance and satisfaction with career choice in medical students. [Doctoral dissertation, University of Newcastle, Australia]. <https://nova.newcastle.edu.au/vital/access/manager/Repository/uon:5841>
- Radha, P., & Aithal, P. S. (2024). ABCD Analysis of Stakeholder Perspectives on the Conceptual learning, and environmental dynamism. *Journal of Business Research*. 2022. Vol. 141. P. 808–821.  
 URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S014829632100905X>
- Fombrun C. J., Gardberg N. A., Sever J. M. The Reputation Quotient SM: A multi-stakeholder measure of corporate reputation. *Journal of brand management*. 2000. Vol. 7. P. 241–255.  
 URL: <https://doi.org/10.1057/bm.2000.10>
- Grover S, Furnham A. Coaching as a Developmental Intervention in Organisations: A Systematic Review of Its Effectiveness and the Mechanisms Underlying It. *PLoS ONE*. 2016. Vol. 11(7). No. e0159137. URL: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0159137>
- Halwani A. A. Development of Pharmaceutical Nanomedicines: From the Bench to the Market. *Pharmaceutics*. 2022. Vol. 14(1). № 106. URL: <https://doi.org/10.3390/pharmaceutics14010106>
- Larson M. D., Latham J. R., Appleby C. A., Harshman C. L. CEO Attitudes and Motivations: Are They Different for High-performing Organizations? *Quality Management Journal*. 2017. Vol. 19 (4). P. 55–69.  
 URL: <https://www.tandfonline.com/doi/f/10.1080/10686967.2012.11918083?needAccess=true>
- Merlevede P. Motivation in the Workplace: What meta-programs can tell us about performance and retention? In 3<sup>rd</sup> International NLP Research conference, July. 2012. P. 6–7. URL: <https://www.jobeq.com/articles/ResearchConf2012.pdf>
- Merlevede P. *Talent management: A focus on Excellence. Managing Human Resources in a Knowledge Economy*. Bookboon, London, 2014. URL: <https://www.academia.edu/download/50523206/talent-management-a-focus-on-excellence.pdf>
- Powell M. Work motivations as predictors of academic and clinical performance and satisfaction with career choice in medical students. Doctoral dissertation, University of Newcastle, Australia. 2009. URL: <https://nova.newcastle.edu.au/vital/access/manager/Repository/uon:5841>
- Radha P, Aithal P. S. ABCD Analysis of Stakeholder

- Model: Unveiling Synergies between Digital Transformation and Organizational Performance in Manufacturing. *International Journal of Applied Engineering and Management Letters (IJAEML)*, 8(1), 15–38. <https://www.supublication.com/index.php/ijcsbe/article/view/1141>
- Reinhardt, I. C., Oliveira, J. C., & Ring, D. T. (2020). Current Perspectives on the Development of Industry 4.0 in the Pharmaceutical Sector. *Journal of Industrial Information Integration*, 18, 100131. <https://doi.org/10.1016/j.jii.2020.100131>
- Rosyafah, S., & Pudjowati, J. (2024). What are the Key Determinants of Human Resource Management Effectiveness in Enhancing Organizational Financial Performance? *Atestasi: Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 7(1), 525–560. <https://jurnal.feb-umi.id/index.php/ATESTASI/article/view/815>
- Sánchez-Ortiz, J., Rodríguez-Cornejo, V., Del Río-Sánchez, R., & García-Valderrama, T. (2020). Indicators to Measure Efficiency in Circular Economies. *Sustainability*, 12(11), 4483. <https://doi.org/10.3390/su12114483>
- Sarangi, S., & Vats, A. (2015). Role of Emotional Intelligence on Employee Engagement: A Study among Indian Professionals. *International Journal of Business and Management*, 10(6). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v10n6p224>
- Sekreter, G. (2019). Emotional Intelligence as a vital indicator of Teacher Effectiveness. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, 5(3), 286–302. <https://doi.org/10.23918/ijsses.v5i3p286>
- Situngkir, H. (2024). The Role of Corporate Social Responsibility in Enhancing Company Value: Evidence from Sustainable Companies. *Journal of Energy and Environmental Policy Options*, 7(2), 17–27. <https://resdojournals.com/index.php/JEEPO/article/view/359>
- Tasoulis, K., Pappas, I. O., Vlachos, P., & Oruh, E. S. (2023). Employee reactions to planned organizational culture change: A configurational perspective. *Human Relations*, 77(9), 1272–1305. <https://doi.org/10.1177/00187267231183305>
- Tenschert, J., Furtner, M., & Peters, M. (2024). The effects of self-leadership and mindfulness Perspectives on the Conceptual Model: Unveiling Synergies between Digital Transformation and Organizational Performance in Manufacturing. *International Journal of Applied Engineering and Management Letters (IJAEML)*. 2024. Vol. 8(1). P. 15–38. URL: <https://www.supublication.com/index.php/ijcsbe/article/view/1141>
- Reinhardt I. C., Oliveira J. C., Ring D. T. Current Perspectives on the Development of Industry 4.0 in the Pharmaceutical Sector. *Journal of Industrial Information Integration*. 2020. Vol. 18. No. 100131. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jii.2020.100131>
- Rosyafah S., Pudjowati J. What are the Key Determinants of Human Resource Management Effectiveness in Enhancing Organizational Financial Performance? *Atestasi: Jurnal Ilmiah Akuntansi*. 2024. Vol. 7(1). P. 525–560. URL: <https://jurnal.feb-umi.id/index.php/ATESTASI/article/view/815>
- Sánchez-Ortiz J., Rodríguez-Cornejo V., Del Río-Sánchez R., García-Valderrama T. Indicators to Measure Efficiency in Circular Economies. *Sustainability*. 2020. Vol. 12(11). No. 4483. URL: <https://doi.org/10.3390/su12114483>
- Sarangi S., Vats A. Role of Emotional Intelligence on Employee Engagement: A Study among Indian Professionals. *International Journal of Business and Management*. 2015. Vol. 10(6). URL: <https://doi.org/10.5539/ijbm.v10n6p224>
- Sekreter G. Emotional Intelligence as a vital indicator of Teacher Effectiveness. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*. 2019. Vol. 5(3). P. 286–302. URL: <https://doi.org/10.23918/ijsses.v5i3p286>
- Situngkir H. The Role of Corporate Social Responsibility in Enhancing Company Value: Evidence from Sustainable Companies. *Journal of Energy and Environmental Policy Options*. 2024. Vol. 7(2). P. 17–27. URL: <https://resdojournals.com/index.php/JEEPO/article/view/359>
- Tasoulis K., Pappas I. O., Vlachos P., Oruh E. S. Employee reactions to planned organizational culture change: A configurational perspective. *Human Relations*. 2023. Vol. 77(9). P. 1272–1305. URL: <https://doi.org/10.1177/00187267231183305>
- Tenschert J., Furtner M., Peters M. The effects of

training on leadership development: a systematic review. *Management Review Quarterly*, 1–52. <https://doi.org/10.1007/s11301-024-00448-7>

Truss, C., Shantz, A., Soane, E., Alfes, K., & Delbridge, R. (2013). Employee engagement, organizational performance and individual well-being: exploring the evidence, developing the theory. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2657–2669. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.798921>

Vasilieva, E. V. (2020). Development of Leadership Institute and Personnel Landscape in conditions of Digital Transformation. In *1<sup>st</sup> International Conference of Information Systems and Design*, Vol. 158125). <https://ceur-ws.org/Vol-2570/paper6.pdf>

self-leadership and mindfulness training on leadership development: a systematic review. *Management Review Quarterly*. 2024. P. 1–52. URL: <https://doi.org/10.1007/s11301-024-00448-7>

Truss C., Shantz A., Soane E., Alfes K., Delbridge, R. Employee engagement, organizational performance and individual well-being: exploring the evidence, developing the theory. *The International Journal of Human Resource Management*. 2013. Vol. 24(14). P. 2657–2669. URL: <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.798921>

Vasilieva E. V. Development of Leadership Institute and Personnel Landscape in conditions of Digital Transformation. In *1<sup>st</sup> International Conference of Information Systems and Design*. 2020. Vol. 158125. URL: <https://ceur-ws.org/Vol-2570/paper6.pdf>

## Appendix Додаток

### JobEQ test

- A. This test consists of 40 statements. Each statement has 5 possible endings.
- B. Order the endings of these statements with the numbers 1, 2, 3, 4 and 5.
- C. Where:
  - 1 means “this is the most like me”
  - 5 means “this is the least like me”
 use the 3 other numbers to indicate your order of preference in between.
- D. Order the endings. Do not duplicate numbers.
- E. Check whether you have given a different number to each ending. Make sure you haven’t left any blanks.
  0. At work, I like to:
    2. be together with others
    1. Keep alert to problems
    4. stay busy
    3. think
    5. obtain good pay.
  1. At work, a person should:
    - be useful
    - be the first to start projects wait for others to start
    - organize effectively
    - think clearly.
  2. At work, I like to:
    - achieve the outcome
    - be responsive initiate tasks
    - avoid problems
    - observe the systems.

3. At work, one should be rewarded for:
  - finding problems
  - deciding for oneself
  - reaching the goals
  - doing what others ask
  - having the information.
4. At work, a person needs to:
  - have a range of options know their own standards for success
  - follow the proven procedures
  - get feedback
  - receive their money.
5. At work, I know a task is well done when:
  - it is the same as before
  - the procedure is followed
  - alternatives are found
  - it is better than before
  - a new way is found.
6. At work, I would like tasks where I:
  - maintain my personal concentration
  - perform precise sequences
  - keep active
  - interact with others
  - manage big projects.
7. At work, I am good at:
  - new assignments
  - recognizing the big picture
  - improving results
  - what I have done before
  - certain specific tasks.
8. At work, I like to:
  - work with people
  - be emotionally separate
  - be responsible for the work
  - be part of the team
  - be emotionally close to others.
9. At work, I want to:
  - be around people
  - be productive
  - share responsibility
  - maintain responsibility
  - be alone.
10. At work, on a new task, I want to:
  - organize the resources
  - avoid problems
  - start working as soon as possible achieve the outcome
  - understand the task.
11. At work, I like tasks where I:
  - have other people around
  - find alternatives
  - follow procedures
  - can keep on schedule
  - work alone.

12. At work, I like to:  
be around people  
work with the big picture have the information  
work without interruption  
have specific tasks.
13. At work, a person should:  
stick to the facts without emotion  
keep working on the tasks be sensitive to the emotions  
behind the words  
make sure things are thought through  
plan the work structure.
14. At work, a person needs to:  
remain active  
have sole responsibility for the work  
be responsive  
share the responsibility with others  
initiate.
15. At work, I am best when I:  
am working alone  
know the processes & systems  
avoid problems  
am working around other people  
am reaching the goals.
16. At work, a person should:  
find new ways  
maintain responsibility  
perform the same as before  
distribute responsibility  
improve the old ways.
17. At work, I like to:  
get information  
decide for myself  
know where the money goes  
get feedback  
know the physical & organizational layout.
18. At work, I like to:  
improve results  
be patient and persistent  
initiate projects  
do what I have done before  
get new assignments.
19. At work, I want to:  
decide for myself  
keep the tools in good shape  
— do what others ask  
— work on big projects  
perform precise sequences.
20. At work, I am best when I:  
am emotionally close to others  
am finding possibilities  
am following the proven procedures  
get good money  
can focus on the work content.



21. At work, a person is supposed to:  
follow the rules as I would  
NOT care about other people  
be the worker the company needs      remember the past  
do it their own way.
22. At work, I am convinced because of what I:  
see happening  
hear from others  
experience now  
read in reports  
do myself.
23. At work, I understand a new task:      after examples  
once I know what the future will  
bring  
before the first example is completed  
with consistent performance      after some time.
24. At work, I am best when:  
I am in place  
I have the information  
the systems are functioning  
I know the schedule  
I have plenty to do.
25. At work, the best rules of conduct would be:  
tailored for each person  
clearly defined  
planned for  
the ones I would follow anyway      non-existent.
26. At work, I recognize good performance in others when I: work beside the person  
hear good comments from others see their results  
remember their work  
read the production reports.
27. At work, I am confident about new people:  
when we plan the future  
immediately  
after consistent results  
after examples of results  
after some time.
28. At work, it is important to:  
be successful  
know the instruments of your  
work  
understand the processes around  
you  
be the one in control  
be liked by others.
29. At work, I would like to start projects:  
by clarifying ideas  
by making sure about the money  
by doing tasks  
by making sure about the people  
by building structure.
30. At work, I am happy when:  
the tools are good

- others like me  
others do what I know is right  
am in the right location  
others admire my achievement.
31. At work, a person is supposed to:  
follow the rules as I would  
not get in my way  
do what is expected  
attend to what needs to be done  
now  
do it by their own rules.
32. At work, I am convinced because  
of what I:  
see for myself  
anticipate  
hear from the others  
read in the reports  
can do myself.
33. At work, I understand a new task:  
after a few times  
instantly  
with continuous performance  
in a little while  
because of the past.
34. At work, with a new task I want to:  
get paid fairly  
meet the people  
know the locations  
keep to the schedule.  
check all the tools and instruments.
35. At work, the best rules of conduct would be:  
based on past experience  
adaptable  
what the boss wants  
normal conduct  
non-existent.
36. At work, I recognize others are good when I:  
compare to how I do the task hear them talk about their work  
experience their work  
see them work  
read their reports.
37. At work, I am confident about new people:  
quickly  
based on what is happening  
after consistent performance  
after a few times  
after a while.
38. At work, it is important to:  
keep busy  
control  
succeed  
focus on the people  
be accepted as a member of the team.

39. At work, it is important to:  
take care of other's feelings  
be on time  
know the right information take care of the tools  
use the systems.
40. At work, I am happy when:  
others look up to me  
I am in a good location  
others recognize my achievement others want to be with me  
I am on time.