УДК 338.24:331.108.26

JEL: M12, M50

DOI: 10.17213/2312-6469-2020-2-124-138

МНОГОМЕРНАЯ МОДЕЛЬ АКТИВИЗАЦИИ РАБОТНИКОВ В ОРГАНИЗАЦИИ: ПАРАМЕТРЫ И СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

© *Т.П. Притворова, Б.К. Тасбулатова* 2020

КарГУ им. Е.А. Букетова, г. Караганда, Казахстан

Целью статьи является разработка многомерной модели активизации работников в организации для обеспечения служб HR системным инструментом поддержания вовлеченности работника в трудовую деятельность по выполнению её задач. При разработке многомерной модели активизации работника мы опирались на концепцию унитарной шкалы, которая исходит из обеспечения вовлеченности работника на основе настроя на познание, целеустремленности, противодействия эмоциональному выгоранию. Основной акцент в инструментах модели сделан на факторы работы (содержание, задачи) и индивидуальные факторы. Модель представляет карту возможных действий по каждому работнику, учитывая его стаж пребывания в компании и общий стаж, этап его карьеры в организации, возможные к применению инструменты управления HR и риски эмоционального выгорания. Она дает возможность подобрать для работника действенный метод его активизации. Некоторые из этих активных методов могут применяться на разных этапах карьеры работника в частично измененной форме или сам работник может в этом методе выступать в другой роли, которая адекватна его позиции в компании на текущем этапе. Многие инструменты, применяемые в модели (краудстаффинг, баскет-метод), стало возможно применять на основе IT-технологий и цифровизации работы служб HR.

Ключевые слова: *вовлеченность работника, служба HR, многомерная модель активизации, унитарная шкала.*

MULTI-DIMENSIONAL MODEL OF EMPLOYEE ACTIVATION IN ORGANIZATIONS: PARAMETERS AND MODERN TECHNOLOGIES

© *T.P. Pritvorova, B.K. Tasbulatova* 2020

Ye.A. Buketov Karaganda State University, Karaganda, Kazakhstan

The purpose of the article is to develop a multi-dimensional model of employee activation in the organization to provide HR services with a system tool for maintaining employee involvement in labor activities to fulfill its tasks. When developing a multidimensional model of employee activation, we relied on the concept of a unitary scale, which is based on ensuring employee involvement based on the attitude to knowledge, purposefulness, and resistance to emotional outburst. The main focus of the model tools is on work factors (content, tasks) and individual factors. The model presents a map of possible actions for each employee, taking into account their length of service in the company and overall length of service, the stage of their

career in the organization, possible HR management tools and the risks of emotional burnout. It makes it possible to choose an effective method for the employee to activate it. Some of these active methods can be applied at different stages of the employee's career in a partially modified form, or the employee himself can act in a different role in this method that is appropriate to his position in the company at the current stage. Many of the tools used in the model (crowdstaffing, basket method) can now be applied based on IT technologies and digitalization of HR services.

Keywords: *employee engagement, HR service, multidimensional activation model, unitary scale.*

Введение

Бизнес-стратегии и стратегии HR представляют собой неразрывное единство предпринимаемых организацией усилий по созданию и поддержанию конкурентного преимущества. В идеальном случае все меры по управлению человеческими ресурсами должны быть взаимоувязаны между собой и интегрированы в бизнес-стратегию.

Тем не менее, сами стратегии HR бывают разного уровня:

- Общие, как-то: нацеливающие весь персонал на высокую эффективность деятельности; на высокую приверженность организации; на обеспечение высокого уровня качества продукции.
- Специфические, как-то: адаптация новых работников, удержание талантов, развитие и обучение, мотивация и некоторые другие.

Система активизации работника задействована при реализации практически любой стратегии компании, будь то внедрение новых технологий ради повышения производительности труда и выхода на новый уровень конкурентоспособности, или развитие потенциала организации. Главное, чтобы используемые службой HR инструменты и предпринимаемые меры не противоречили друг другу и вовлекали работника в достижение результатов, желаемых как им самим, так и фирмой.

Целью статьи является разработка многомерной модели активизации работников в организации для обеспечения служб HR системным инструментом поддержания вовлеченности работника в трудовую деятельность по выполнению её задач.

Обзор литературы

В последние десятилетия исследователи и HR менеджеры активно обсуждают в академической и деловой литературе проблему вовлеченности работников трудовую деятельность, ожидая решения этой проблемы от системы активизации. 20 лет назад исследования показывали множественность и разнородность факторов вовлеченности (проектирование рабочих мест, стиль руководства, корпоративная культура, условия труда и т.д. [1] Иногда доказывалось доминирующее влияние одного фактора, например, организационного [2] или «разнообразие навыков» [3]. Или вводилась ха-

рактика «гибкости рабочего места», которая поддерживается комплексом мер [4]. Есть исследования, которые подтверждают значение интеграции работника в рабочую группу (психосоциальную среду) с позиций влияния на его вовлеченность в трудовой процесс [5]. Некоторые авторы концентрируются на индивидуальных психологических качествах и факторах контекста работы, которые влияют на психологическую привязанность сотрудников к своей работе [6].

Обобщение представленных в последних исследованиях точек зрения по поводу вовлеченности работников показывает, что сохраняется несколько разных концепций, выделяемых ими ведущих факторов и оценки результатов работы системы активации [7]. Остаются актуальными два вида определений вовлеченности: шкала разнокачественных факторов ISA (познание, эмоции, поведение), например, в исследовании [8]. И унитарная шкала (позитивный настрой, целеустремленность, противодействие эмоциональному выгоранию) [9], [10]. Влияющие факторы вовлеченности сотрудников делятся на три категории: организационные факторы (стиль управления, вознаграждение за работу и т.д.), факторы работы (рабочая среда, характеристики задач и т.д.) и индивидуальные факторы (энергия, самосознания и т.д.) [11].

Ценной частью исследований являются конкретные рекомендации для работников HR-служб, которых призывают включить фактор вовлеченности в процедуры отбора персонала, адаптации работника, ежедневную трудовую деятельность, обучение [12].

Актуальные для HR служб исследования посвящены возможностям цифровых технологий в обеспечении процесса активизации работников на разных этапах его жизни в организации. Возможности, которые предлагают для HR цифровые технологии, представлены в работах [13], [14], [15]. Инструменту краудрекрутинга, в частности, уделено внимание в работе [16].

Методология

Предлагаемая модель представляет концентрированное изложение всех предложений и рекомендаций, выработанных нами по результатам социологического исследования 7 казахстанских компаний: 3 крупные национальные компании, 2 средний бизнес, 2 некоммерческие организации. Целью исследования было выявление основных проблем служб HR менеджмента с позиций увязки его действий со стратегией организации и обеспечения кадрами, вовлеченными в работу.

При разработке многомерной модели активизации работника мы опирались на концепцию унитарной шкалы, которая исходит из обеспечения вовлеченности работника на основе позитивного настроения, целеустремленности, противодействия эмоциональному выгоранию. Основной акцент в инструментах модели сделан на факторы работы и индивидуальные факторы.

Учитывая этапы пребывания работника в компании и имеющиеся в литературе данные о возможных периодах эмоционального выгорания, мы

предлагаем включить фактор вовлеченности в процедуры отбора персонала, адаптации работника, ежедневную трудовую деятельность, обучение.

Сами процедуры мы предлагаем сделать интерактивными и использовать преимущества, в том числе, цифровых технологий для обеспечения активизации работника на всех этапах его работы в компании.

Основные результаты

Процесс активизации работника в компании должен быть непрерывным, и для каждого этапа его трудовой деятельности могут быть задействованы различные механизмы и инструменты, которые будут обеспечивать максимально возможное согласование потенциала работника и интересов фирмы.

Нами разработана и предлагается для использования службой HR многомерная модель процесса активизации работника с учетом четырех параметров:

1. Время работы в компании.
2. Содержание этапов карьеры.
3. Возможные к применению инструменты управления HR.
4. Риски эмоционального выгорания (рис. 1).

1 параметр – Стаж работы в компании/общий стаж.

Согласно результатам опроса респондентов 7 компаний, целесообразно выделить 4-х этапов развития карьеры работника:

- 1) найм и адаптация (до 1 года);
- 2) накопление опыта (1-2 года);
- 3) достижение профессиональной самостоятельности (3-5 лет);
- 4) достижение профессиональной зрелости (6-10 лет).

2 параметр – Содержание разных этапов карьеры, сопряженное с первым параметром:

1) подбор оптимального для работника рабочего места, исходя из психометрического профиля [17], освоение базовых навыков;

2) накопление навыков и профессиональных компетенций с позитивной динамикой результатов;

3) приобретение 2 и 3 специальности согласно требованиям компании и личностным предпочтениям;

4) укрупнение вклада работника, вертикальные ротации, горизонтальная подвижность, роль эксперта/консультанта/ментора и т.п.

3 параметр – Инструменты управления, возможные к применению службой HR, сопряженные с первым и вторым параметром.

1) Адаптация работника и первичное обучение (баскет-метод), накопление квалификации через задания и тренинги внутри фирмы.

2) Аттестация, построение карьерного профиля в организации, составление плана ротаций.

3) Обучение вне компании, горизонтальные ротации (крауд-техноло-

гии, баскет-метод), вовлечение в создание формального знания в организации.

4) Обучение вне компании, вертикальные ротации, участие в управлении подразделениями, инициатор создания формального знания в компании, наделение функциями эксперта, ментора, консультанта.

На всех этапах целесообразно применение психограммы для определения внутренней мотивации, предпочтений и способностей.

4 Параметр – Встроенный механизм проверки риска на эмоциональное выгорание опосредован применением оценки эмоционального выгорания, изложенной, например, в работах [18] или [19].

По четырем этапам карьеры работника в компании предлагаются к использованию современные технологии HR-менеджмента, причем роли одного и того же работника в каждой из предлагаемых технологий по этапам карьеры могут различаться (табл. 1).

Таблица 1

Роль работника в интерактивном методе HR-технологий
по этапам карьеры работника в компании

Этапы карьеры	I этап – До 1 года Найм Адаптация	II этап 2-3 года Накопление опыта		III этап 4-5 лет Достижение профессиональной самостоятельности		IV этап 6-10 лет Достижение профессиональной зрелости	
Методы							
Краудрекрутинг (краудстаффинг)	Соискатель вакантной должности	Соискатель вакантной должности		Разработчик крауд-проекта		Разработчик крауд-проекта	
Баскет-метод	Соискатель вакантной должности, стажер, ученик	Соискатель вакантной должности	Риск 1 стадии ЭВ* (3-5 лет)	Обучение (ученик, тренер/оценщик)	Риск 2 стадии ЭВ* (5-10 лет)	Оценщик (ментор)	Риск 3 стадии ЭВ* (10-15 лет)
Психограмма	Первично тестируемый	Тестируемый для горизонтальной ротации		Тестируемый для вертикальной ротации		Тестируемый для всех видов ротаций	
«Рабочая тень»	Стажер, ученик	Стажер, ученик		Наставник		Ментор	
Секондмент	-	Стажер в другой компании		Стажер в другой компании		Стажер в другой компании или ментор в своей в своей	
*Составлено авторами **ЭВ – эмоциональное выгорание							

Современных технологий работы с кадрами множество [20-24]. Каждая из этих технологий используется в контексте стратегической цели и задач компании и соответственно потребностей в категории персонала. Технологии отличаются качеством отбора, затратами на использование механизма, в том числе затратами времени на реализацию.

Одной из новых цифровых технологий являются проекты краудстаффинга.

Для крупных национальных компаний, таких как АО «НК Казмунайгаз» (далее АО «НК КМГ»), АО «НК КазахстанТемирЖолы» (далее АО «КТЖ»), АО «НУХКазАгро», возможно использование механизма краудрекрутинга (краудстаффинга).

Эта технология позволяет увидеть возможности потенциального или уже нанятого работника на основе оценки его деятельности в смоделированном деловом процессе, который имитирует реальную рабочую ситуацию (краудсорсинговый проект). Наблюдение за действиями работника в процессе решения производственной или управленческой задачи, полученный им результат и даже характер ошибок, совершенных претендентом на должность, позволит оценить его профессиональные и общие знания, интеллектуальный потенциал, способность к логическому мышлению и другие необходимые качества.

Поскольку проект может длиться несколько недель, то это дополнительно будет фактором отсева кандидатов, недостаточно мотивированных на занятие вакантной должности.

Нами разработан возможный сценарий и краткое содержание проекта краудстаффинга для компаний для АО «КМГ», АО «НК «КТЖ». Поскольку компании реализуют разные виды экономической деятельности, то нами разработан проект для поиска специалиста в области «Охраны здоровья и безопасности труда», т.е. должности, которая есть в обеих компаниях.

Сценарий проекта строится под задачу «Управление профессиональными рисками в подразделении компании».

Задание моделируется по следующей схеме (табл. 2).

Поскольку в задании фиксируются результаты работы 1 этапа в форме отчета и 2 этапа в форме отчета и хронологии переписки (переговоров) участников в составе комиссии, то HR службы могут сделать вывод о профессиональной подготовке кандидатов и их способностях взаимодействовать в команде.

Если в крауд-проекте могут принимать участие как претенденты с рынка труда, так и работники, уже трудящиеся в компании, то есть привлекается широкий круг претендентов, то применение баскет-метода более реально при отборе претендентов внутри компании. Это особенно актуально при мораториях на найм работников со стороны и вполне эффективно в больших компаниях с множеством подразделений, в том числе в других регионах. В этом случае целесообразно применить баскет-метод [25], который

Рис. 1. Многомерная модель активизации работника на этапах его карьеры в организации

*Составлено авторами

Таблица 2

Логическая схема модели крауд-проекта «Управление профессиональными рисками на предприятии»

Этапы	Задание для соискателя	Задание для программирования игры		Цель этапа
		Международные стандарты, нормативно-правовые акты и внутрикорпоративные положения для данного этапа	Модель этапа	
1	Провести аттестацию рабочих мест в подразделении	<ul style="list-style-type: none"> • Правила обязательной периодической аттестации производственных объектов по условиям труда, 2015 • Руководство по оценке профессионального риска для здоровья работников. Организационно-методические основы, принципы и критерии 2005 	<p>В подразделении 5 типов рабочих мест:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Химические факторы 2) Шум 3) Ультрафиолетовое излучение 4) Тяжелые условия труда 5) Напряженность труда <p>Все данные замеров по каждому рабочему месту известны</p>	<p>Проверить знание основных нормативных документов в области аттестации производственных объектов и умение применять их на практике. Решения соискатель принимает индивидуально.</p> <p>По итогу 1 этапа составляется отчет</p>
2	Провести оценку профессиональных рисков на рабочих местах, применяя внутренние акты и международные стандарты	<ul style="list-style-type: none"> • ISO 31000:2018 Risk management - Principles and guidelines. • ISO/IEC 31010:2009 • OHSAS 18002:2008 • Стандарт предприятия «Система менеджмента профессиональной безопасности и здоровья». • Данные аттестации, производственного контроля, результаты анкетирования работников, данные по профзаболеваемости, данные внутреннего аудита 	<p>Моделируются три задания, которые решаются сначала индивидуально (5 дней), а потом совместно группой соискателей (5 дней), которые виртуально включаются в состав комиссии.</p> <p>Исходя из заданий:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Идентификация рисков 2) Оценки рисков 3) Составления матрицы рисков 4) Разработки предложений по снижению профессиональных рисков 	<p>Проверить умение соискателя работать как индивидуально, так и в составе комиссии, которая виртуально создается на предприятии для оценки профессиональных рисков.</p> <p>Соискатель по результатам индивидуальной работы и работы в комиссии должен составить докладную записку начальнику отдела охраны здоровья и безопасности труда на предприятии</p>
*Составлено авторами				

используется для принятия решения о занятии вакантной должности, так и для адаптации (или обучения) вновь принятого работника. Баскет-метод заключается в моделировании рабочей ситуации с помощью пакета деловых бумаг разного содержания, но соответствующих реальному деловому процессу на данной должности.

Как правило, метод применяется на основе двух условий: работа выполняется единолично и в течение ограниченного рабочего времени, как правило, рабочего дня. При этом участник конкурса вполне интегрирован в рабочее пространство компании, он может контактировать с кем хочет по его выбору, но впоследствии ему предстоит объяснить свой выбор и оценить полученный результат.

В любом случае испытуемый остается в постоянном контакте со специалистом, который проводит испытание, и может уточнить требуемую информацию. Но, как и говорилось выше, испытуемый будет выполнять работу самостоятельно, и к концу дня ему надо представить результат примерно по следующей схеме.

Результаты действий соискателя будут оценены по следующим признакам:

1. По какому принципу было осуществлено структурирование документов? Почему именно эти группы соискатель считает важными?

2. Как были ранжированы проблемы? Почему именно этот принцип был выбран при ранжировании?

3. Как была структурирована проблема? Какие субъекты и объекты предполагались к задействованию? Было ли построено дерево целей и задач?

4. Какие альтернативы были предусмотрены при решении каждой проблемы? Что предполагалось делать в рамках каждой альтернативы?

5. Какой результат мог быть получен, по мнению соискателя, при решении каждой из выявленных проблем?

Баскет-метод может быть применен для решения задачи набора кадров, задачи обучения, так и на II и III этапах процесса активизации работника в компании в качестве ученика. На III этапе тот же работник может быть задействован и в качестве ученика, и в качестве тренера/оценщика. На IV этапе работник может быть задействован и в качестве оценщика, и в качестве разработчика заданий.

Преимуществами метода является то, что он может быть проведен в компании любого размера и используется как метод обучения, как инструмент при принятии решения для обоснования наилучшей кандидатуры для ротации, как инструмент для выявления «талантов» на любой стадии их пребывания в компании.

Нами разработан пакет заданий для применения баскет-метода при отборе соискателя на должность сотрудника Управления человеческими ресурсами АО «КМГ».

Пакет заданий был предложен в следующем составе:

1. Составить список сотрудников, рекомендованных для прохождения тренинга по курсу «методология Agile» в указанные даты. Краткое содержание курса «методология Agile» должно быть найдено в сети Интернет и выбор варианта информационного материала должен быть пояснен соискателем. Информация для анализа - База данных «Личные карты сотрудников» (30 человек), включающая информацию:

- Ф.И.О.
- год рождения;
- образование;
- дата поступления на работу;
- все изменения в должностном статусе с датами;
- результаты аттестаций на соответствие занимаемой должности;
- курсы повышения квалификации с датами;
- командировки (цель, результат);
- профессиональные достижения, включая участие в комиссиях и других организационных формах за пределами рабочего места;
- взыскания и награждения;
- информация результатов прохождения теста по психограмме;
- прочая информация в базе данных.

2. Подготовить список для проведения текущей аттестации работников в занимаемых должностях с предварительными рекомендациями по их соответствию/не соответствию занимаемой должности. Использовать внутрикорпоративные положения по аттестации кадров. По результатам выполнения задания должна быть представлена аналитическая справка с обоснованием принятых соискателем решений.

3. Подготовить список для премирования работников по итогам года, используя данные о результатах производственных достижений и Положения о премировании.

4. Составить приказ о переводе работника на другую должность с понедельника следующей рабочей недели.

5. Составить приказ о командировке работника с 1 числа следующего месяца.

Срок для выполнения заданий – 1 рабочий день.

Результаты представляются в экспертную комиссию из 3 человек, которая будет заслушивать, и оценивать результаты соискателей.

Метод «Рабочая тень» применяется как технология обучения. Использование этого метода доступно в любой компании, и он напоминает традиционную схему наставничества с той разницей, что это скорее метод включенного наблюдения [26].

Кандидат на должность «приклеивается» к специалисту и постоянно находится с ним в рабочей обстановке в течение 1-3 дней. У него есть возможность обсуждать любые деловые вопросы как со своим «образцовым

специалистом», так и с любым другим сотрудником при желании.

Метод отличается универсальными свойствами и может применяться на разных этапах пребывания работника в компании:

- На первом этапе адаптации, поскольку сразу вводит в курс профессиональных, психологических, организационных и других характеристик должности. Более того, новый работник на первом этапе своего пребывания в компании получает дополнительную возможность оценить свои адаптационные возможности для занятия должности на данном месте работы. При этом тренер проводит диагностику знаний и навыков нового работника, вовлекает его в деловой процесс.

- На втором и третьем этапах технология задействует накопленные знания и практики и позволяет кандидату «отшлифовать» уже имеющийся потенциал и сформулировать задачи на будущее. На третьем этапе работник может уже выступать как наставник. Ценным на данных этапах является взаимообогащение двух участников процесса, поскольку каждый из них имеет возможности развить свои профессиональные компетенции в интерактивном режиме.

- На четвертом этапе работник будет выступать как ментор для работников второго и третьего этапов трудовой жизни в компании. В этой роли он скорее является не учителем, а наблюдателем. В его обязанности входит помощь в анализе и оценке обучающимся своих действий и результатов периода обучения.

Конечно, за несколько дней претенденту невозможно существенно подправить свой потенциал, но некоторые знания можно оценить и поставить для себя новые профессиональные задачи, снять психологическое напряжение и повысить уверенность в своих силах.

Метод «секондмент» (или командирование) подходит для компаний, подобных некоммерческим организациям или малым организациям, в которых ограничены возможности иерархического продвижения вверх по карьерной лестнице. Такую проблему в области активизации указывали и в ОФ «Замандас 21», в Гражданском альянсе Казахстана, а также в ТОО «Гиппократ», специализирующемся на первичном медицинском обслуживании граждан.

Временное перемещение сотрудников в другую организацию происходит на срок от нескольких недель до одного года на рабочее место, сходное по должностным обязанностям. Результатом перемещения должно быть усвоение новых знаний, приобретение нового опыта, повышение компетенций работников. При этом оплачивает труд работника на месте перемещения та организация, которая его посылает.

На III и IV стадиях карьеры работника в организации он может как сам перемещаться в другую компанию, так и выполнять обязанности наставника в своей компании, принимая специалиста другой компании в качестве ученика или равного по уровню профессиональных знаний и навыков партнера.

Для того, кто выполняет обязанности консультанта для пришедших к нему «на стажировку» работников других компаний, повышается мотивация к труду, т.к. такая позиция повышает престиж специалиста и настраивает его на дальнейший рост своих профессиональных компетенций.

Психограмма как метод активизации имеет значение на всех этапах пребывания работника в организации: и для подбора для него должностей, и для определения наиболее эффективного для данного психотипа метода обучения. Так, теоретики эффективно работают при формировании модели (бизнеса, техники и т.д.), работники прагматичного склада ума предпочитают проводить эксперименты (интервью, анкетирование, опыты с техникой и др.), работники наблюдатели предпочитают анализировать процессы и делать вывод о причинно-следственных связях и т.д. [27].

Используя информацию психогаммы, можно не только отобрать для компании работников, наиболее соответствующих ей по стилю работы, но и:

- подбирать для работника такие рабочие места внутри компании, которые будут наилучшим образом совмещаться с его психологическими компетенциями;
- применять в отношении работника те методы адаптации и обучения, мотивации и организации труда, которые дадут наибольший социальный эффект.

Обсуждение

Вовлеченность работника в деятельность компании является, наряду с его компетенциями и навыками, предпосылкой первого уровня значимости для его эффективной работы в компании.

Значимость этого фактора для конечных результатов деятельности работника подчеркивается тем, что исследователями выделяется отдельный тип общей стратегии HR, которая носит название стратегии вовлеченности. Такая стратегия призвана обеспечить попадание в единое поле интересов управления и работников. Мы согласны с мнением [28, 29], что стратегия вовлеченности предполагает множество действий специалистов HR и линейных менеджеров, которые по существу и можно назвать механизмами активизации работника.

Исследователи процесса эмоционального выгорания (например, [30]) подчеркивают значение вопросов вовлеченности работника в управление вопросами на своем рабочем месте, в своем подразделении, своей компании. Мы предлагаем посмотреть на факторы, которые лежат на стороне организации, выделить технологические и организационные факторы и разработать систему мер, которая будет учитывать эти факторы и предлагать решение проблем с учетом его психогаммы. По сути это механизм индивидуального подхода при решении вопроса эмоционального выгорания.

Конечно, часть рисков будет связана с технологическим процессом и

его объективными характеристиками, но в этом случае необходимо предложить либо ротацию сотрудника на другое рабочее место, либо дать ему другую возможность проявить свои творческие потенции за пределами рабочего места (на уровне бригады, цеха, отдела, компании в целом).

Выводы

Предлагаемая нами многомерная модель активизации работника предоставляет службе HR системный инструмент, которого сейчас в исследуемых компаниях нет. Модель представляет карту возможных действий по каждому работнику, учитывая его стаж пребывания в компании и общий стаж, этап его карьеры в организации, инструменты управления HR и риски эмоционального выгорания. Она позволяет подобрать для работника действенный метод его активизации. Некоторые из этих активных методов могут применяться на разных этапах карьеры работника в частично измененной форме или сам работник может в этом методе выступать в другой роли, которая адекватна его позиции в компании на текущем этапе. Создание такой модели стало возможно с использованием IT-технологий, а некоторые методы стали интерактивными также благодаря цифровизации работы служб HR.

Литература

1. Attridge M. Measuring and managing employee work engagement: A review of the research and business literature // *Journal of Workplace Behavioral Health*. – 2009. – № 24 (4). – P. 383-398. <https://doi.org/10.1080/15555240903188398>
2. Simpson M.R. Engagement at work: A review of the literature.// *International Journal of Nursing Studies*. – 2009. – № 46 (7). – P. 1012-1024. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2008.05.003>
3. Saks A.M. Antecedents and consequences of employee engagement revisited // *Journal of Organizational Effectiveness*. 2019. – № 6 (1). – P. 19–38. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2018-0034>
4. Richman A.L., Civian J.T., Shannon L.L., Jeffrey Hill E., Brennan R.T. The relationship of perceived flexibility, supportive work-life policies, and use of formal flexible arrangements and occasional flexibility to employee engagement and expected retention // *Community, Work and Family*. – 2008. – № 11 (2). – P. 183-197. <https://doi.org/10.1080/13668800802050350>
5. Fülleman, D., Brauchli, R., Jenny, G.J., & Bauer, G.F. Individual and group-level job resources and their relationships with individual work engagement // *Journal of Occupational Health*. – 2016. – № 58 (3). – P. 255-268. <https://doi.org/10.1539/joh.15-0044-OA>
6. Albrecht, S.L., & Marty, A. Personality, self-efficacy and job resources and their associations with employee engagement, affective commitment and turnover intentions // *The International Journal of Human Resource Management*. – 2017. – № 28 (1). – P. 1-25. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1362660>
7. Sun L., Bunchapattanasakda C. Employee Engagement: A Literature Review // *International Journal of Human Resource Studies*. – 2019. – № 9 (1). – P. 63-80. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v9i1.14167>
8. Soane E., Truss C., Alfes K., Shantz A., Rees C., Gatenby M. Development and application of a new measure of employee engagement: The ISA engagement scale // *Human Resource*

- Development International. – 2012. – № 15 (5). – P. 529-547. <https://doi.org/10.1080/13678868.2012.726542>
9. Kim W., Park J. Examining structural relationships between work engagement, organizational procedural justice, knowledge sharing, and innovative work behavior for sustainable organizations // Sustainability (Switzerland). – 2017. – № 9 (2). – P. 205-220. <https://doi.org/10.3390/su9020205>
 10. Schaufeli W.B., Salanova M. Burnout, Boredom and Engagement in the Workplace // An Introduction to Contemporary Work Psychology. – 2014. – P. 293-318.
 11. Bailey C., Madden A., Alfes K., Fletcher L. The Meaning, Antecedents and Outcomes of Employee Engagement: A Narrative Synthesis // International Journal of Management Reviews. – 2017. – № 19 (1). – P. 31–53. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12077>
 12. Albrecht S.L., Bakker A.B., Gruman J.A., Macey W.H., Saks A.M. Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach // Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance. – 2015. – № 2 (1). – P. 7-35. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-08-2014-0042>
 13. Marler J.H., Parry E. Human resource management, strategic involvement and e-HRM technology. International Journal of Human Resource Management. – 2016. – № 27 (19). – P. 2233-2253. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1091980>
 14. Bondarouk T., Parry E., Furtmueller E. Electronic HRM: four decades of research on adoption and consequences// International Journal of Human Resource Management. – 2017. – № 28 (1). P. 98-131. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1245672>
 15. Jesuthasan R. HR's new role: rethinking and enabling digital engagement // Strategic HR Review. – 2017. – № 16 (2). – P. 60-65. <https://doi.org/10.1108/shr-01-2017-0009>
 16. Krylov V.E., Eronin V.A., Vahromeeva M.P., Shuvalova O.V., Nikerova T.A. Crowd Recruiting: Modern Approaches to Recruitment // Lecture Notes in Networks and Systems. – 2020. – № 87. – P. 631-636. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-29586-8_73
 17. Тасбулатова Б. Платформенные технологии в системе мер активизации работников компании. Инновационно-предпринимательское образование в контексте повышения качества жизни// Материалы международной научно-практической конференции. Университет Туран. 2 декабря 2018. – С. 213-218.
 18. Водопьянова Н.Е., Старченкова Е.С. Синдром выгорания: диагностика и профилактика. Практическое пособие. 3-е издание, исправленное и дополненное. – М.: Изд-во «Юрайт», 2017. – 343 с.
 19. Maslach C. Understanding burnout: Definitional issues in analyzing a complex phenomenon// Paine W.S., editor. Job Stress and Burnout. Beverly Hills, CA: Sage, 2010. – P. 29–40.
 20. Чуланова О.Л. Современные технологии кадрового менеджмента: актуализация в российской практике, возможности, риски. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 364 с.
 21. Карибджанов Ч.Е. Краудсорсинг – инновационный инструмент управления. // Вестник Университета Туран. – 2018. – № 3 (79). – С. 175-179.
 22. Шарапова Н.В., Шарапова В.М., Швецова Д.М. Digital технологии подбора персонала // Креативная экономика. – 2017. – Том 11. – № 9. – С. 953-966. – doi:10.18334/ce.11.9.38344.
 23. Харитонова Ю.В. Система развития персонала в условиях глобальных информационных процессов // Креативная экономика. – 2019. – Том 13. – № 7. – С. 1429-1442. – doi:10.18334/ce.13.7.40702.
 24. Кусаинова А.А. Тенденции развития аутсорсинга в управлении персоналом в Казахстане // Вопросы экономических наук. – 2017. – № 3. – С. 28-39.

25. Чуланова О.Л., Штибекова А.И. Применение basket-метода в процедуре отбора персонала организации // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2015. – № 3. – С. 217-222.
26. Классификация современных технологий и инструментов привлечения выпускников в компании [электронный ресурс] / Режим доступа: http://www.career-st.ru/career_cruising/lib/104.
27. Притворова Т., Тасбулатова Б. Инновационные методы в управлении человеческими ресурсами социальной сферы. Конкурентоспособность нации – основное условие повышения благосостояния народа // Материалы международной научно-практической конференции, посвященной 55-летию Карагандинского государственного индустриального университета. 29-30 ноября 2018 г. – 2 часть. Темиртау, 2018. – С. 208-211.
28. Громова Н.В. Вовлеченность персонала - основной резерв повышения эффективности деятельности современных компаний // Вестник РЭУ им. Г.В.Плеханова. – 2018. – № 6 (102). – С. 3-16.
29. Завалий К.А. Вовлеченность персонала как инструмент повышения эффективности управления трудовыми ресурсами// Economy and Business. -2019. – Vol. 9. – С. 88-92. <https://cyberleninka.ru/article/n/vovlechennost-personala-kak-instrument-povysheniya-effektivnosti-upravleniya-trudovymi-resursami/viewer>.
30. Шамис В.А. Особенности эмоционального выгорания персонала организации // Лидерство и менеджмент. – 2016. – Т. 3. – № 2. – С. 101-112. – doi: 10.18334/lim.3.2.35376

Поступила в редакцию

03.03.2020

Притворова Татьяна Петровна – доктор экономических наук, профессор, главный научный сотрудник, КарГУ имени Е.А. Букетова, г. Караганда, Казахстан.

Pritvorova Tatiana P. – Doctor of Economics, Professor, chief researcher, Ye.A. Buketov Karaganda State University, Karaganda, Kazakhstan.

Тасбулатова Балсулу Кувандыковна – студент докторантуры, Карагандинский экономический университет Казпотребсоюза, г. Караганда, Казахстан.

Tasbulatova Balculu K. – doctoral student, Karaganda University of Economics, Kazakhstan Customer Union, Karaganda, Kazakhstan.

Казахстан, г. Караганда, ул. Университетская, 28
28, str. Universitetskaya, Karaganda, Kazakhstan
e-mail: pritvorova_@mail.ru
e-mail: terrapo@inbox.ru