

УДК 332.1

**ПРОЕКТИРОВАНИЕ РАБОЧИХ МЕСТ С УЧЕТОМ
ИХ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ ДЛЯ РАБОТНИКОВ****Е.В. Маслов**

Новосибирский государственный университет
экономики и управления «НИНХ»
E-mail: e.v.maslov@edu.nsuem.ru

В статье рассмотрена проблема формирования привлекательности рабочих мест как важной социально-экономической задачи. Показано, что качество рабочих мест является значимым конкурентным преимуществом организации, а само качество основано на сочетании интересов работника и работодателя. Анализируя поведение каждой из сторон трудовых отношений, автор приходит к выводу, что основные характеристики привлекательности рабочих мест должны учитываться на стадии их проектирования. Рассмотрены качественные характеристики рабочего места, представляющие наибольший интерес как для работника, так и для претендента с позиции реализации требований к качеству своей трудовой жизни. Рассмотрены вопросы экономической эффективности формирования конкурентоспособных рабочих мест, снижения потерь от длительного пребывания рабочих мест в качестве вакантных, что требует создания соответствующей информационной базы. Привлекательность рабочего места тесно связана с удовлетворенностью работника своей работой, показана необходимость организации социологического сопровождения как процедуры найма новых работников, так и последующей их работы на рабочем месте. Рассмотрены возможности сбора необходимой информации с помощью аттестации рабочих мест, если дополнить ее цели новыми задачами, а также с помощью аттестации руководителей и специалистов, дополнив ее вопросами, связанными с их удовлетворенностью своей работой, кругом своих должностных обязанностей и созданными организационно-техническими условиями их выполнения.

Ключевые слова: рабочее место, социотехническая система, привлекательность рабочего места, качество трудовой жизни, интересы работодателя, интересы работника, информационная база для проектирования.

**DESIGN OF WORKPLACES IN CONSIDERATION
OF WORKFORCE APPEAL****E. V. Maslov**

Novosibirsk State University of Economics and Management
E-mail: e.v.maslov@edu.nsuem.ru

In article the problem of workplaces formation appeal considered as important social and economic task. It is shown that quality of workplaces is significant competitive advantage of the organization, but the quality is based on a combination of interests of worker and employer. Analyzing behavior of each of the parties of the labor relations, the author comes to a conclusion that the main characteristics of appeal of workplaces have to be considered at a stage of their design. The qualitative characteristics of a workplace representing the greatest interest both for the worker, and for the applicant from a position of implementation of requirements to quality of the labor life are considered. Questions of economic efficiency competitive workplaces formation, decrease in losses from long stay of workplaces as vacant are considered that demands creation of the corresponding information base. Appeal of a workplace is closely connected with satisfaction of the worker doing his job. Need of the organization of sociological maintenance, both procedure of hiring of new workers, and the subsequent their work on a workplace is shown.

Key words: workplace, social and technical system, workplace appeal, quality of work life, interests of employer, interests of employee, data base for design.

Проблема привлекательности рабочих мест относится к категории социально-экономических. Само понятие «привлекательность» отражает эмоциональную сторону взаимодействия человека и организации через качественные характеристики рабочего места и связанные с ними содержание и условия труда, состояние организации труда и производства, реализуемая оргкультура и состояние многих других элементов внутренней среды организации. В ее основе лежит ценностная оценка занятого на нем работника или претендента на рабочее место с позиции возможности реализовать жизненные планы и устремления с учетом своих критериев качества трудовой жизни и достичь достаточно высокого уровня своего социального благополучия.

Здесь сочетаются интересы работодателя (для которого главное место занимает результативность трудовой деятельности работника на конкретном рабочем месте) и интересы самого работника [3]. Причем на каждом рабочем месте может складываться своя ситуация, ее проблематичность, прежде всего из-за социальной дифференциации претендентов на рабочее место, различий самих интересов (ценностей, потребностей, трудовой морали и т.п.), а также приоритетности их реализации.

Различие интересов может стать причиной конфликтной ситуации, а ее решение лежит в их согласовании, в желании каждой стороны идти на уступки друг другу. С другой стороны, низкая привлекательность рабочего места по всему комплексу требований, предъявляемых к нему претендентом, отсутствие условий для реализации претендентом своих жизненных планов в итоге может привести к тому, что такое рабочее место может длительное время оставаться в качестве вакантного со всеми негативными для работодателя последствиями.

Проблема быстрого заполнения вакантных рабочих мест может быть успешно решена лишь в том случае, если их привлекательность будет формироваться уже на стадии проектирования (создания) самих рабочих мест. В этой связи перед кадровой службой предприятия стоит задача обеспечения комплексного подхода к проектированию качественных во всех отношениях рабочих мест. Для этого должна быть создана система проектирования с выделением субъектов проектирования (с участием различных структурных подразделений с описанием функций каждого из них), разработана соответствующая методика проектирования. Руководство предприятия должно осознать важность этой работы, так как ужесточение требований к претендентам на рабочее место (или должность) должно быть компенсировано претенденту либо работающему на нем человеку реализацией своих интересов.

Обеспечение привлекательности рабочих мест – достаточно сложная задача. Рабочее место – это гибкая, динамическая социотехническая система, которая может рассматриваться с различных позиций:

– как самостоятельная техническая система (состоящая из основного и вспомогательного оборудования, различного вида оснастки, их размещения в площади рабочего места);

– как элемент системы машин, определяющий содержание технологической операции и трудовые функции рабочего;

– как элемент производственной системы (как звено в цепи рабочих мест, функционирующей с учетом требований к кооперации с другими рабочими местами на основе принципов пропорциональности, ритмичности, непрерывности производственного процесса), а это, в свою очередь, обуславливает требования к рабочему в отношении дисциплинированности, ответственности и т.п.;

– как элемент социальной системы, которой свойственны свои нормы поведения, связи, взаимосвязи и взаимодействия, которых должен придерживаться работник как член производственного коллектива;

– как элемент производственно-хозяйственной системы с ее требованиями к экономичности, построению хозрасчетных отношений и т.п.

Следовательно, стоит задача периодической подстройки рабочих мест к меняющимся условиям под действием факторов, влияющих на цели и задачи создания, на его структурные элементы, на их взаимодействие, что позволит обеспечить эффективное функционирование всей системы. Значит проектирование рабочих мест имеет непосредственное отношение к экономике рабочих мест, выступая в качестве важного составного ее элемента.

Обращает на себя внимание слабая разработанность теоретико-методологических вопросов проектирования рабочих мест, особенно применительно к рыночным условиям с их конкурентной средой, спецификой рынка рабочих мест и рынка труда, с нестабильной внешней и внутренней производственной средой. Имеющийся опыт относится к административно-плановой экономике, когда проектирование рабочих мест осуществлялось в рамках сугубо технократического подхода к организации труда.

В процессе проектирования рабочих мест специалист, прежде всего, стремится учесть:

– производственные интересы, в основе которых лежат требования технологии (что и как делать);

– организационные: организация труда (кто с кем взаимодействует по условиям кооперации, требование к длительности операций по условиям пропорциональности, такта производственного процесса), организация производственного процесса (обеспечение непрерывности его протекания, эффективность функционирования);

– экономические: стоимость создания, объем производимой на нем продукции, добавленной стоимости, прибыли, возможный срок окупаемости и др.

Что касается интересов работника, то они связаны с возможностью удовлетворить свои требования в отношении гуманизации труда, а именно его содержания, реализации своих квалификационных, физических, интеллектуальных способностей и личностных качеств, потенциала своей трудовой мотивации, возможности работать в благоприятных условиях труда [1, 2, 5].

Делая свой выбор, претендент на рабочее место:

– обращает внимание на набор материальных и духовных благ (уровень дохода, наличие творческого элемента в содержании труда, социальная престижность работы и т.п.), которые прямо или косвенно могут поступить к нему, если он займет это рабочее место;

– претендент выстраивает определенную иерархию рабочих мест не только по социально-экономической ценности по перечисленным выше критериям, но и по их относительной ценности каждой из составляющих, их значимости для работника (власть, деньги, условия труда, режим работы, независимость, стабильность занятости и др.) [4].

Можно видеть, что требования одной и другой стороны трудовых отношений существенно расходятся, а должны, по возможности, совпадать. Правда, противоречие может быть разрешено достаточно просто: если рабочее место с такими характеристиками претенденту не нравится, он от него откажется. Найдутся другие, которым оно окажется «по душе». Налицо опора на рынок труда как саморегулируемую систему: рано или поздно спрос и предложение придет в соответствие. Конкуренцию на рынке труда за наиболее подходящую рабочую силу может выиграть тот работодатель, который обеспечит более высокие конкурентные преимущества своего товара – рабочего места, обладающего лучшими, чем у конкурента, характеристиками.

В связи с этим возникает ряд вопросов: как в этих условиях согласовать интересы обеих сторон, кто должен идти на большие уступки, чьи интересы подвержены большей трансформации: интересы производства (они могут пострадать) или интересы работника. Последний должен идти на уступки, занижать свои требования к рабочему месту, быть реалистом, заниматься самомаркетингом, развивать свою конкурентоспособность, наращивать свои конкурентные преимущества в соответствии с изменением характера спроса на рабочую силу не только применительно к текущей ситуации, но и в перспективе, пытаясь подстроиться к ней.

Действительно, формируя рабочее место, работодатель зажат границами возможных изменений в характеристиках рабочего места, касающихся:

- технико-технологических особенностей производства, корректировка которых возможна в весьма ограниченных рамках;
- экономической целесообразности (соотношения затрат на изменение характеристик и получаемой экономией, экономической выгодой);
- реализуемой оргкультуры, свойственной конкретному этапу жизненного цикла предприятия, стилю руководства и др. Потому возможности работодателя в отношении маневрирования характеристиками рабочего места имеют свои пределы.

Возможностями корректировки своих требований к рабочему месту располагает и претендент. С одной стороны, требования могут быть чрезвычайно (притом необоснованно) завышенными, не всегда соответствовать реальным возможностям их удовлетворения в сложившейся ситуации на профессиональном рынке труда, уровню конкуренции между претендентами на данное рабочее место. Причем корректировка своих требований в зависимости от сложившейся ситуации может быть как в меньшую, так и в большую сторону. От этого будет зависеть занятость претендента, а в отношении рабочего места – время пребывания в состоянии вакантного.

При этом претендент должен правильно оценить себя, качество собственной рабочей силы не только с позиции покупателя (работодателя, инициирующего спрос на рабочую силу), но и наличия своих конкурентных преимуществ перед другими претендентами на данное рабочее место.

Итак, чтобы уже на стадии создания рабочих мест обеспечить приемлемый уровень их привлекательности, специалист должен:

- во-первых, знать характер и особенности предложения труда, т.е. приоритеты требований претендентов на работу к своей будущей работе;
- во-вторых, знать факторы, влияющие на эти требования, оценить свои возможности влияния на эти факторы с учетом предпочтений претендента;
- в-третьих, нужно четко представлять, какие структурные подразделения могут участвовать в обеспечении необходимых требований претендента и реальность их осуществления;
- в-четвертых, четко представлять себе технологию проектирования.

Поскольку технико-технологические, организационные и экономические факторы весьма разнообразны и по своему действию противоречивы, то важно определиться с приоритетностью их учета для достижения главной цели – обеспечение производства качественной рабочей силой.

В таблице представлены требования работников к качеству своей трудовой жизни, а также указаны пути из реализации. Такого рода сведения нужны специалистам, чтобы уже стадии проектирования рабочих мест предвидеть и оценить возможности их удовлетворения через те качественные характеристики рабочего места, которые он формирует, а также возможности социально-экономической среды, в которой рабочее место будет функционировать.

Необходимые сведения о намерениях претендентов на рабочее место, выдвигаемых ими требованиях могут быть получены также путем опроса экспертами. Далее данные требования должны быть проранжированы по степени важности и распространенности (частоте выдвижения). Это поможет их учесть в процессе проектирования, делая тем самым предприятие не только более привлекательным для претендентов на работу, но и при необходимости скорректировать реализуемую предприятием кадровую политику.

Подбор экспертов может осуществляться не только из работников кадровой службы, занятых наймом, но и из числа руководителей всех уровней, особенно нижнего, поскольку они непосредственно контактируют с работниками, знают их претензии к работе, к предприятию, истинные причины текучести.

Может оказаться полезной и анкета, адресованная претендентам на рабочее место с перечнем своих требований, как «продавца собственной рабочей силы», к месту приложения своего труда. Такого рода обратная связь позволит в большей мере учесть на стадии проектирования человеческий фактор, а не ограничиваться соблюдением формальных требований к охране труда и техники безопасности.

Но управление качеством рабочих мест связано с необходимостью решения ряда проблем. Прежде всего – это разработка достаточно точных и объективных методов измерения уровня качества рабочего места, его оценки. Для этого понадобится обоснованный выбор показателей качества рабочего места, разработка методик определения их числовых значений, сбора исходных для расчета данных.

Здесь можно опереться на статистику отказов претендентов занять конкретное рабочее место, для чего требуется организовать на предприятии

Характеристика требований работника к качеству своей трудовой жизни

Составные элементы ка-чества трудовой жизни	Способы их достижения
1. Надлежащее вознаграждение за труд, т.е. оно должно быть справедливым, сам труд должен быть признан, оценен и справедливо вознагражден	Обоснование размера ФОТ в объеме выручки. Комплексная объективная система оценки результатов труда. Дополнительная оплата за дополнительный труд (обоснованная система премирования). Справедливая оценка особых условий труда и система компенсаций за отклонение от нормальных значений. Справедливая дифференциация заработной платы в зависимости от сложности и важности труда с учетом личных качеств работника, реализуемых в процессе труда
2. Наличие благоприятных и безопасных условий труда, не наносящих вред здоровью работника	Выбор технологии производства с минимальными значениями вредных и опасных факторов. Обеспечение защиты работника от вредных, опасных и тяжелых условий труда
3. Наличие возможности не только реализовать свой трудовой потенциал, но и удовлетворить потребности в профессиональном развитии и самовыражении	Наличие системы квалификационно-должностного продвижения работника, в том числе наличие практики формирования резерва на выдвижение, достаточно развитой иерархии в управлении, как основы многоступенчатой служебной лестницы должностей и работ в рамках широкого диапазона сложности. Отказ от глубокого (дробного) разделения труда, поощрение практики обогащения труда, многофункционально ориентированной деятельности
4. Обеспечение гарантии занятости и уверенности в будущем, правовая защищенность	Отказ от широкой практики заключения срочных договоров, развитие практики освоения смежных профессий. Развитие практики социального партнерства. Формирование активной профсоюзной организации
5. Работа должна быть интересной и общественно полезной	Формирование должностных обязанностей, требующих творческого отношения к труду, обогащение труда [6]. Подбор персонала на рабочее место с учетом содержания труда и выполняемых функций, а также с учетом приоритетов жизненных целей претендента на работу
6. Наличие в коллективе нормального социально-психологического климата	Психологическое тестирование, оценка личностных характеристик претендента на стадии отбора с учетом специфики взаимоотношений в первичном производственном коллективе, в структурном подразделении, в котором находится рабочее место
7. Обеспеченность средствами бытового и медицинского обслуживания	Наличие развитой социально-бытовой инфраструктуры (столовая, медсанчасть и т.п.)
8. Наличие условий для участия в принятии решений, затрагивающих интересы коллектива и конкретного работника	Расширение практики партисипативной оргкультуры, практики участия и вовлечения персонала в разработку мероприятий кадровой направленности, в обсуждении и принятии кадровых решений. Выбор оптимального соотношения между регламентацией трудовой деятельности персонала и самоорганизацией труда. Делегирование полномочий на более низкий уровень управленческой иерархии

соответствующий учет. Это текущая, ежедневная работа, которая дает возможность оперировать фактами, а не субъективными мнениями экспертов. Данные такого рода учета должны систематически анализироваться, раскрывая динамику мнений, взаимосвязь факторов, формирующих привлекательность рабочих мест, интерес к нему, приоритеты в удовлетворении требований к качеству своей трудовой жизни различными группами работников.

Решение данной проблемы в определенной мере может быть связано с организацией социологического сопровождения не только процесса найма новых работников (что будет способствовать более быстрому заполнению вакантных рабочих мест), но и процесса адаптации и постоянной работы работника с позиции удовлетворенности их своей работой. Последнее важно для сохранения нанятой рабочей силы, стабильности коллектива.

Причем сама статистика должна быть «привязана» к этапу жизненного цикла работника на предприятии: к стадии подбора и отбора, испытательного срока с указанием инициатора отказа претенденту в найме (или отказ претендента или рекрутера), а также в процессе работы (причин отказа от продолжения работы на данном рабочем месте).

Следует признать, что сложившаяся практика анализа текучести кадров и заполняемости вакантных рабочих мест новой рабочей силой не может быть признана эффективной.

В анализе используется балансовый метод, когда фиксируется количество вакантных рабочих мест на начало учетного периода, далее учитывается количество появившихся новых вакантных рабочих мест на протяжении всего учетного периода (например, года), сколько рабочих мест было заполнено рабочей силой и сколько рабочих мест так и остались вакантными на конец отчетного периода.

Несмотря на то, что такой учет достаточно прост и позволяет в общих чертах оценить активность работы кадровой службы в области рекрутмента, многие важные моменты ситуации остаются вне поля зрения. Он не позволяет выяснить, как долго рабочие места оставались вакантными, какие именно из них имеют худшие показатели, какой ущерб в виде упущенной выгоды нанесен предприятию, а также какие конкретные мероприятия требуется разработать для большей привлекательности рабочих мест или, наоборот, скорректировать слишком завышенные требования к претендентам с учетом ситуации, сложившейся на профессиональном рынке труда.

Для практического использования представляют интерес следующие сведения о количестве рабочих мест:

- на которых часто происходит смена работников по собственному желанию, с подробным указанием причин недовольства и увольнения;
- на которых оказались очень низкими показатели согласия со стороны претендентов занять это рабочее место, с указанием основных причин отказа;
- с большой длительностью пребывания в качестве вакантного;
- с большой упущенной выгодой от простоя рабочего места в качестве вакантного.

Более полноценную информацию можно получить, как нам представляется, если организовать своеобразный «персонифицированный» учет ситуации по каждому рабочему месту в отдельности. Для этого должна быть в рамках АСУ «Кадры» поставлена задача на сбор следующей информации: с какого числа месяца образовалась вакансия на данном рабочем месте, какого числа она была закрыта, продолжительность времени пребывания рабочего места в качестве вакантного. Наличие такой информации позволит найти ответы на многие возникающие вопросы практического характера.

Экономическая эффективность формирования конкурентоспособных рабочих мест базируется на сведениях:

- о стоимости простоя рабочего места в течение одного рабочего дня, как произведение стоимости произведенной продукции в одну смену, умноженную на режим работы данного рабочего места (в одну, две или в три смены);

- о причинах недовольства претендента конкретными характеристиками рабочего места и затратах по их устранению.

Далее производится сопоставление упущенной выгоды и необходимых затрат для ее получения. Потери от недополученной выгоды из-за простоя рабочего места в качестве вакантного, связанные с трудностями подбора персонала, высокой текучестью (или низкой «приживаемостью» нанятого персонала на освободившемся рабочем месте), будут минимальными, если цели и интересы каждой из сторон (работодатель – наемный работник) будут совпадать, что в настоящее время наблюдается нечасто. Работодатель слишком увлечен выставлением своих требований к исполнителю, не очень заботясь об интересах (а следовательно, и о мотивации к высокопроизводительному труду) как работника, так и претендента на рабочее место или должность.

Сопоставление ущерба от завышенных требований к работнику со стороны работодателя, учет требований к рабочим местам со стороны работника, сопоставление затрат на приведение рабочих мест к требованиям работников позволит найти тот оптимум уступок с каждой из сторон, который уменьшит напряженность конфликтной ситуации и, следовательно, напряженность на профессиональном рынке труда.

Целесообразно использовать для оценки востребованности рабочих мест, их привлекательности результаты периодически проводимой процедуры аттестации рабочих мест. Для этого потребуется дополнение (корректировка) действующего положения об аттестации новыми задачами, рассматривая аттестацию не только как способ выявления соответствия условий труда, техническую оснащенность на соответствие требований научной организации труда, но и на наличие положительных и отрицательных факторов привлекательности рабочего места.

Положительным является тот факт, что практика аттестации рабочих мест большинством предприятий освоена и к ней привыкли. Отрицательный момент состоит в том, что в процессе аттестации рассматриваются факторы, непосредственно связанные с самим рабочим местом, а не с факторами окружающей среды (как ближней к рабочему месту, так и свойственной всей внутренней среде самой организации).

Что именно должно быть заложено в программу аттестации рабочих мест, может следовать из результатов опроса экспертов и анализа текущей статистики отказов каждой из сторон процесса найма (рекрутера и претендента на рабочее место).

Для характеристики привлекательности рабочих мест работников управленческого труда может быть использована процедура аттестации руководителей и специалистов. Аттестация позволит выявить отношение работников к своей работе, к обязанностям, закрепленным за рабочим местом с точки зрения их узости, широты, простоты или сложности и т.д., что

может выступать в качестве фактора разной степени удовлетворенности или неудовлетворенности ими. Результаты аттестации помогут уменьшить потенциальную, а с ней и фактическую текучесть руководителей и специалистов.

Итак, проектирование рабочих мест остается актуальной задачей не только работников кадровой службы, но и специалистов технико-технологической службы, а размер потерь от пребывания рабочего места в качестве вакантного из-за трудностей с подбором персонала выступает в качестве фактора активизации работы в этом направлении, тем более что качество рабочих мест является важным конкурентным преимуществом предприятия.

Литература

1. *Абакумова Н.Н.* Социальная политика и социальный пакет организаций // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. 2009. № 3. С. 98–102.
2. *Масалова Ю.А.* Привлекательность рабочих мест в современных условиях // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2013. Т. 2. № 5 (8). С. 60–62.
3. *Маслов Е.В.* Самоорганизация труда персонала: проблемы и решения // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2013. Т. 2. № 4 (7). С. 3–6.
4. *Маслов Е.В.* Социально-экономическая оценка рабочего места // Экономика и управление персоналом: энциклопедический словарь / под ред. проф. С.И. Сотниковой. Новосибирск: НГУЭУ, 2012. С. 348–349.
5. *Сотникова С.И.* О карьерном пространстве в российском обществе // Известия Иркутской государственной экономической академии. 2014. № 3. С. 46–52.
6. *Сотникова С.И.* Приоритеты и тенденции карьерного роста наемного персонала в организации // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. 2007. № 2. С. 11–14.

Bibliography

1. *Abakumova N.N.* Social'naja politika i social'nyj paket organizacij // Vestnik Omskogo universiteta. Serija: Jekonomika. 2009. № 3. P. 98–102.
2. *Masalova Ju.A.* Privlekatel'nost' rabochih mest v sovremennyh uslovijah // Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii. 2013. T. 2. № 5 (8). P. 60–62.
3. *Maslov E.V.* Samoorganizacija truda personala: problemy i reshenija // Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii. 2013. T. 2. № 4 (7). P. 3–6.
4. *Maslov E.V.* Social'no-jekonomicheskaja ocenka rabocheho mesta // Jekonomika i upravlenie personalom: jenciklopedicheskij slovar' / pod red. prof. S.I. Sotnikovoj. Novosibirsk: NGUJeU, 2012. P. 348–349.
5. *Sotnikova S.I.* O kar'ernom prostranstve v rossijskom obshhestve // Izvestija Irkutskoj gosudarstvennoj jekonomicheskoy akademii. 2014. № 3. P. 46–52.
6. *Sotnikova S.I.* Prioritety i tendencii kar'ernogo rosta naemnogo personala v organizacii // Vestnik Omskogo universiteta. Serija: Jekonomika. 2007. № 2. P. 11–14.