

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**  
**Кафедра управління персоналом і маркетингу**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

на тему «Служба зайнятості в сучасних українських умовах:  
управлінський аспект» на прикладі Правобережного відділу сприяння  
зайнятості Запорізького міського центру зайнятості

Виконала: студентка 2 курсу, групи 8.0519 з  
спеціальності 051 «Економіка»  
освітньо-професійної програми «Управління  
персоналом та економіка праці»

Омельченко А.І.

Керівник: к.е.н., доцент

Гельман В.М.

Рецензент: декан ФЕУ НУ «Запорізька  
політехніка»

Корольков В.В.

## Форма завдання на кваліфікаційну роботу

### МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економічний  
Кафедра управління персоналом і маркетингу  
Рівень вищої освіти магістерський  
Спеціальність 051 «Економіка»  
Освітньо-професійна програма «Управління персоналом та економіка праці»

#### ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ М.М.Іванов  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ року

#### ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ Омельченко Аллі Ігорівні

1. Тема роботи: «Служба зайнятості в сучасних українських умовах: управлінський аспект» на прикладі Правобережного відділу сприяння зайнятості Запорізького міського центру зайнятості

керівник роботи: Гельман Валентина Миколаївна, к.е.н., доцент

затверджені наказом ЗНУ від «18» червня 2020 року № 810–с

2. Строк подання студентом роботи «16» листопада 2020 року

3. Вихідні дані до роботи: статистичні дані Запорізького міського центру зайнятості, Державної служби зайнятості, Державної служби статистики України, а також монографічні дослідження та наукові статті вітчизняних і зарубіжних авторів.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): теоретико-методичні засади роботи служби зайнятості; сутність та історія створення Державної служби зайнятості в Україні, аналіз роботи Правобережного відділу сприяння зайнятості Запорізького міського центру зайнятості; оцінка ефективності системи управління персоналом Запорізького міського центру зайнятості; напрями вдосконалення роботи центру зайнятості; напрями вдосконалення системи управління персоналом Запорізького міського центру зайнятості.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 24 рис., 13 табл. і 2 формули.

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Гельман В.М. к.е.н, доцент	26.08.2020	26.08.2020
2	Гельман В.М. к.е.н, доцент	15.09.2020	15.09.2020
3	Гельман В.М. к.е.н, доцент	05.10.2020	05.10.2020

7. Дата видачі завдання 5 липня 2020 року

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	01.07.2020 р. – 09.07.2020 р.	Виконано
2.	Виконання вступу	10.07.2020 р. – 10.08.2020 р.	Виконано
3.	Виконання розділу 1	13.08.2020 р. – 05.09.2020р.	Виконано
4.	Виконання розділу 2	07.09.2020р. – 07.10.2020 р.	Виконано
5.	Виконання розділу 3	08.10.2020 р. – 08.11.2020 р.	Виконано
6.	Формулювання висновків	09.11.2020 р. – 15.11.2020 р.	Виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	16.11.2020 р. – 20.11.2020 р.	Виконано
8.	Подання роботи на кафедру	16.11.2020 р.	Виконано

Студент \_\_\_\_\_ А. І. Омельченко  
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ В.М. Гельман  
(підпис) (ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ Н.В. Терент'єва  
(підпис) (ініціали та прізвище)

## РЕФЕРАТ

Дипломна робота містить 92 с., 13 табл., 24 рис., 60 джерел, 13 додатків.

Об'єкт дослідження – процес організації роботи та її ефективності роботи Правобережного відділу сприяння зайнятості Запорізького міського центру зайнятості.

Предмет дослідження – теоретичні та методичні засади організації роботи служби зайнятості України в сучасних умовах, оцінки її результативності і підвищення ефективності роботи.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності роботи Правобережного відділу сприяння зайнятості Запорізького міського центру зайнятості.

Методи дослідження: логічного узагальнення, дедуктивний, фінансово – економічного та статистичного аналізу, порівняння, зведення та ін.

Одержані результати: обґрунтовано и запропоновано методи підвищення ефективності роботи Правобережного відділу сприяння зайнятості Запорізького міського центру зайнятості.

Результати дослідження можуть бути застосовані територіальними відділами служби зайнятості, а також міським та обласним центром зайнятості. Запропоновано перевести роботу центру зайнятості в електронний вигляд, мінімізувати використання паперових заяв та документів, а також поширення інформації задля заохочення безробітних громадян користуватися послугами Запорізького міського центру зайнятості.

СЛУЖБА ЗАЙНЯТОСТІ, СТАТУС БЕЗРОБІТНОГО, КАР'ЄРА,  
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ, МОТИВАЦІЯ,  
ВАКАНСІЯ, ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ, ПОШУК РОБОТИ

## SUMMARY

Master's qualification work: 92 pages, 13 tables, 24 figures, 60 sources, 13 applications.

The object of research is the process of work organization and its efficiency of work of the Department of Employment Promotion of the Zaporizhia City Employment Center.

The subject of research - theoretical and methodological principles of organizing the work of the employment service of Ukraine in modern conditions, assessing its effectiveness and improving efficiency.

The purpose of the work is theoretical substantiation and development of practical recommendations for improving the efficiency of the Department of the Zaporizhia City Employment Center.

Research methods: logical generalization, deductive, financial - economic and statistical analysis, comparison, summary, etc.

Based on this goal, the following main objectives of the study were developed:

- the essence and history of the State Employment Service in Ukraine are studied;
- the essence, goals and types of career are defined;
- foreign experience of existence and work of employment services is considered;
- the general characteristic of employment service in Zaporizhia is given;
- the efficiency of the personnel management system of the Zaporizhia city employment center was evaluated;
- the efficiency of the employment service of the Employment Promotion Department of the Zaporizhia City Employment Center was analyzed;

- the directions of improvement of the personnel management system of the Zaporizhia city employment center are determined;
- methods of increasing the efficiency of the Employment Promotion Department of the Zaporizhia City Employment Center have been identified;
- the foreign experience of reforming employment services and the possibility of implementation in Ukraine are studied.

In the work improved:

- personnel management system of Zaporizhia city employment center;
- methods to increase the efficiency of the Employment Promotion Department of the Zaporizhia City Employment Center.

Results obtained: methods of increasing the efficiency of the Department of the Zaporizhia City Employment Center are substantiated and proposed.

The results of the study can be used by territorial departments of the employment service, as well as city and regional employment centers. It is proposed to translate the work of the employment center into electronic form, to minimize the use of paper applications and documents, as well as the dissemination of information to encourage unemployed citizens to use the services of the Zaporizhia City Employment Center.

EMPLOYMENT SERVICE, UNEMPLOYED STATUS, CAREER,  
PERSONNEL MANAGEMENT, DIGITAL TECHNOLOGIES, MOTIVATION,  
VACANCY, EMPLOYMENT

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОБОТИ СЛУЖБИ ЗАЙНЯТОСТІ.....	12
1.1 Сутність та історія створення Державної служби зайнятості в Україні.....	12
1.2. Особливості кадрової політики у відділеннях Центру зайнятості.....	17
1.3 Зарубіжний досвід існування та роботи служб зайнятості.....	29
Висновки до розділу 1.....	33
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ РОБОТИ ПРАВОБЕРЕЖНОГО ВІДДІЛУ СПРИЯННЯ ЗАЙНЯТОСТІ ЗАПОРІЗЬКОГО МІСЬКОГО ЦЕНТРУ ЗАЙНЯТОСТІ.....	34
2.1 Загальна характеристика служби зайнятості у м. Запоріжжя .....	34
2.2 Аналіз ефективності роботи служби зайнятості Правобережного відділу сприяння зайнятості Запорізького міського центру зайнятості.....	40
2.3 Оцінка ефективності системи управління персоналом Запорізького міського центру зайнятості.....	51
Висновки до розділу 2.....	61
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РОБОТИ ПРАВОБЕРЕЖНОГО ВІДДІЛУ СПРИЯННЯ ЗАЙНЯТОСТІ ЗАПОРІЗЬКОГО МІСЬКОГО ЦЕНТРУ ЗАЙНЯТОСТІ.....	63
3.1 Напрями вдосконалення системи управління персоналом Запорізького міського центру зайнятості.....	63
3.2 Методи підвищення ефективності роботи Правобережного відділу сприяння зайнятості Запорізького міського центру зайнятості .....	70
3.3 Зарубіжний досвід реформування служб зайнятості та можливість впровадження в Україні.....	76
Висновки до розділу 3.....	82

Висновки.....	84
Список використаних джерел.....	88
Додатки.....	93



## ВСТУП

Національний ринок праці перебуває в одній з найгостріших стадій кризи. Ця криза полягає в тому, що система вищої та професійної освіти, яка практично зношена, досі рухається радянськими рейками, розвиток трудового законодавства законсервований, а цінність людської праці принижується на користь економічної доцільності. Тому ще більш актуальною стає активізація роботи державної служби зайнятості (далі – ДСЗ) для розвитку можливостей співробітництва між працівниками й роботодавцями на умовах легальної зайнятості.

Сьогодні основним пріоритетом ДСЗ є розвиток сервісів, технології обслуговування клієнтів, впровадження цифрових рішень для зручності користувачів.

ДСЗ є тією установою, яка може і повинна підтримувати людей під час кризових моментів на ринку праці, зокрема поєднуючи цифрові рішення з послугами персонального консультування та посередництва в працевлаштуванні.

Істотною перевагою ДСЗ є те, що вона надає широкий спектр послуг, які допомагають людині в управлінні кар'єрою впродовж усього життя, не обмежуючись винятково посередництвом у працевлаштуванні. Служба зайнятості має також можливості адаптувати кваліфікацію безробітного до потреб роботодавця, що додатково повинно стимулювати безробітних до розвитку професійних й особистих навичок і компетенцій, якщо наявна освіта не відповідає потребам ринку праці.

Серед завдань, над якими необхідно працювати ДСЗ є розроблення та в подальшому запровадження інституту консультанта роботодавця, системи управління результативністю роботи та відповідних показників оцінки, системи моніторингу ефективності надання послуг клієнтам ДСЗ, а також підготовка змін до законодавства, яке регулює порядок та умови надання

послуг клієнтам ДСЗ, а також щодо удосконалення реалізації активних програм сприяння зайнятості.

Даному питанню приділяли увагу в своїх дослідженнях Л.В. Бондарчук, О.В. Бражко, Я. Діденко, Б.С. Довжук, М.І. Десненко, Н. Зезека, А.В. Казановський, Л.С. Лісогор, Ю. Туранський, В.Г. Федоренко, А.Т. Чемерис, О.Г. Чувардинський, О.В. Шепетін. Не применшуючи значення наукового внеску праць зазначених авторів, все ж підняте питання не втрачає своєї актуальності, а навпаки, його вагомість значно підвищується в умовах економічної кризи, що й обумовлює доцільність проведення дослідження за обраним напрямком.

Мета роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності роботи Правобережного відділу сприяння зайнятості Запорізького міського центру зайнятості.

Виходячи з цієї мети, були розроблені такі основні задачі дослідження:

- досліджено сутність та історію створення Державної служби зайнятості в Україні;
- визначено суть, цілі та типи кар'єри;
- розглянуто зарубіжний досвід існування та роботи служб зайнятості;
- надано загальну характеристику служби зайнятості у м. Запоріжжя;
- проведено оцінку ефективності системи управління персоналом Запорізького міського центру зайнятості;
- проаналізувано ефективність роботи служби зайнятості Правобережного відділу сприяння зайнятості Запорізького міського центру зайнятості;
- визначено напрями вдосконалення системи управління персоналом Запорізького міського центру зайнятості;

- виокремлено методи підвищення ефективності роботи Правобережного відділу сприяння зайнятості Запорізького міського центру зайнятості;

- досліджено зарубіжний досвід реформування служб зайнятості та можливість впровадження в Україні.

Об'єктом дослідження є процес організації роботи та її ефективності роботи Правобережного відділу сприяння зайнятості Запорізького міського центру зайнятості.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні засади організації роботи служби зайнятості України в сучасних умовах, оцінки її результативності і підвищення ефективності роботи.

Теоретичною та методологічною основою дослідження є праці вітчизняних і зарубіжних фахівців в галузі управління персоналом, мотивації персоналу, оцінки трудової діяльності.

У роботі використані методи: логічного узагальнення – для узагальнення наукового досвіду з досліджуваної проблематики й викладання послідовності положень магістерської роботи; дедуктивний – для дослідження теоретичних аспектів роботи служби зайнятості; статистичного аналізу, порівняння, зведення – при аналізі ефективності роботи служби зайнятості Правобережного відділу сприяння зайнятості Запорізького міського центру зайнятості; ситуаційного аналізу – при розробці рекомендацій щодо підвищення ефективності роботи Правобережного відділу сприяння зайнятості Запорізького міського центру зайнятості; критичного аналізу та узагальнення теоретичних досліджень – для теоретичного узагальнення одержаних результатів та формулювання висновків.

Інформаційною базою дослідження послужили законодавчі акти Верховної Ради України, статистичні дані Державного комітету статистики України, законодавча база України, узагальнені результати наукових досліджень, статистичні дані Запорізького міського центру зайнятості,

Державної служби зайнятості.

Наукова новизна отриманих результатів визначається такими основними положеннями:

*вперше :*

- проведено оцінку ефективності системи управління персоналом Запорізького міського центру зайнятості;
- здійснено аналіз ефективності роботи служби зайнятості Правобережного відділу сприяння зайнятості Запорізького міського центру зайнятості.

*удосконалено:*

- систему управління персоналом Запорізького міського центру зайнятості;
- методи підвищення ефективності роботи Правобережного відділу сприяння зайнятості Запорізького міського центру зайнятості.

Значення результатів магістерської роботи полягає у тому, що результати дослідження можуть бути застосовані територіальними відділами служби зайнятості, а також міським та обласним центром зайнятості. Запропоновано перевести роботу центру зайнятості в електронний вигляд, мінімізувати використання паперових заяв та документів, а також поширення інформації задля заохочення безробітних громадян користуватися послугами Запорізького міського центру зайнятості.

Апробація результатів дослідження. Основні положення і результати дослідження доповідалися й обговорювалися на науково–практичних конференціях: VI Всеукраїнської студентської науково–практичної конференції «Сталий розвиток економіки на засадах ресурсоефективності», та збірнику наукових праць молодих учених, аспірантів і студентів «НОВА ЕКОНОМІКА».

Публікації. За матеріалами дослідження опубліковано 2 друковану працю: тези та стаття за матеріалами наукових конференцій.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОБОТИ СЛУЖБИ ЗАЙНЯТОСТІ

### 1.1 Сутність та історія створення Державної служби зайнятості в Україні

Державна служба зайнятості — централізована система державних установ, діяльність якої спрямовується та координується Міністерством соціальної політики України.

Державна служба зайнятості була створена на підставі постанови Кабінету Міністрів Української РСР від 21.12.1990 №381 «Про створення державної служби зайнятості в Українській РСР» шляхом перебудови діючої на той час служби працевлаштування на спеціалізовану службу, до завдань якої належить забезпечення комплексного вирішення питань, пов'язаних з регулюванням зайнятості населення, професійною орієнтацією, працевлаштуванням, соціальною підтримкою тимчасово непрацюючих громадян.

Основним законодавчим актом, який регулював діяльність новоствореної державної служби зайнятості, був Закон України «Про зайнятість населення» від 01.03.1991 № 803-XII (втратив чинність з 01.01.2013 у зв'язку з прийняттям Верховною Радою України Закону України «Про зайнятість населення» від 05.07.2012 № 5067-VI).

З набуттям з 01.01.2001 чинності Законом України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування на випадок безробіття» від 02.03.2000 № 1533-III на органи державної служби зайнятості було покладено функції виконавчої дирекції Фонду загальнообов'язкового державного соціального страхування України на випадок безробіття та її робочих органів.



У зв'язку з цим, крім реалізації державної політики зайнятості населення, державна служба зайнятості також здійснює виплату матеріального забезпечення та надання соціальних послуг із страхування на випадок безробіття і контролює використання роботодавцями та безробітними коштів Фонду загальнообов'язкового державного соціального страхування України на випадок безробіття.

На сьогодні державна служба зайнятості є активним посередником на ринку праці між роботодавцями і шукачами роботи, яка:

- на безоплатній основі надає послуги із пошуку підходящої роботи та підбору персоналу;
- соціальні послуги з державного соціального страхування на випадок безробіття;
- здійснює виплату матеріального забезпечення у зв'язку з тимчасовою втратою роботи.

Кадровий потенціал державної служби зайнятості налічує близько 12 тис.працівників, які надають соціальні послуги в близько 500 центрах зайнятості/філіях по всій території країни. [1]

На рис. 1.1 представлено структуру Державної служби зайнятості згідно діючого Закону України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування на випадок безробіття».

Усі послуги надаються державною службою зайнятості безоплатно (крім видачі роботодавцям дозволів на застосування праці іноземців та осіб без громадянства).

Інформування населення про діяльність служби зайнятості, законодавство у сфері зайнятості та соціального страхування на випадок безробіття, а також щодо наявних вакансій та розміщені резюме здійснюється через інтернет-ресурс державної служби зайнятості. [2]

Державна служба зайнятості здійснює фінансову підтримку роботодавців у створенні нових робочих місць.



Рисунок 1.1 – Структура Державної служби зайнятості України

Створюючи нові робочі місця та працевлаштовуючи на них соціально незахищених безробітних, роботодавець має право на компенсацію єдиного внеску на соціальне страхування. Компенсація також здійснюється суб'єктам малого підприємництва, які створюють нові робочі місця у пріоритетних галузях економіки та працевлаштовують на них безробітних.

Державна служба зайнятості має механізми профілактики настання страхових випадків, що сприяють підтримці роботодавців та недопущенню звільнення працівників, збереженню трудових колективів. Також працівникам, у разі втрати ними частини заробітної плати у зв'язку із зупиненням (скороченням) виробництва продукції, може бути призначена допомога по частковому безробіттю.



З метою підвищення конкурентоспроможності безробітних на ринку праці здійснюється професійна підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації безробітних на замовлення роботодавців або для проведення підприємницької діяльності за договорами у професійно-технічних та вищих навчальних закладах, на підприємствах, в установах та організаціях або безпосередньо у роботодавців - замовників кадрів, у тому числі в центрах професійно-технічної освіти державної служби зайнятості.

Для професійного самовизначення громадян здійснюється професійна орієнтація шляхом професійного інформування, професійного консультування та професійного відбору.

З метою підвищення конкурентоспроможності громадян віком старше 45 років здійснюється видача ваучерів на оплату навчання.

В умовах недостатньої кількості наявних вакансій альтернативою постійній зайнятості є тимчасова зайнятість громадян. З метою матеріальної підтримки в період пошуку роботи державна служба зайнятості залучає безробітних до громадських та інших робіт тимчасового характеру. [1]

Державна служба зайнятості виконує такі функції:

- 1) аналізує і прогнозує попит та пропозицію на робочу силу, інформує населення й державні органи управління про стан ринку праці;
- 2) консультиє громадян, власників підприємств, установ та організацій або уповноважені ними органи, які звертаються до служби зайнятості, про можливість одержання роботи і забезпечення робочою силою, про вимоги, що ставляться до професій, та з інших питань, корисних для сприяння зайнятості населення;
- 3) веде облік вільних робочих місць і громадян, які звертаються з питань працевлаштування;
- 4) надає допомогу громадянам у підборі підходящої роботи і власникам підприємств, установ та організацій або уповноваженим ними органам у підборі необхідних працівників;
- 5) організує у разі потреби професійну підготовку й перепідготовку

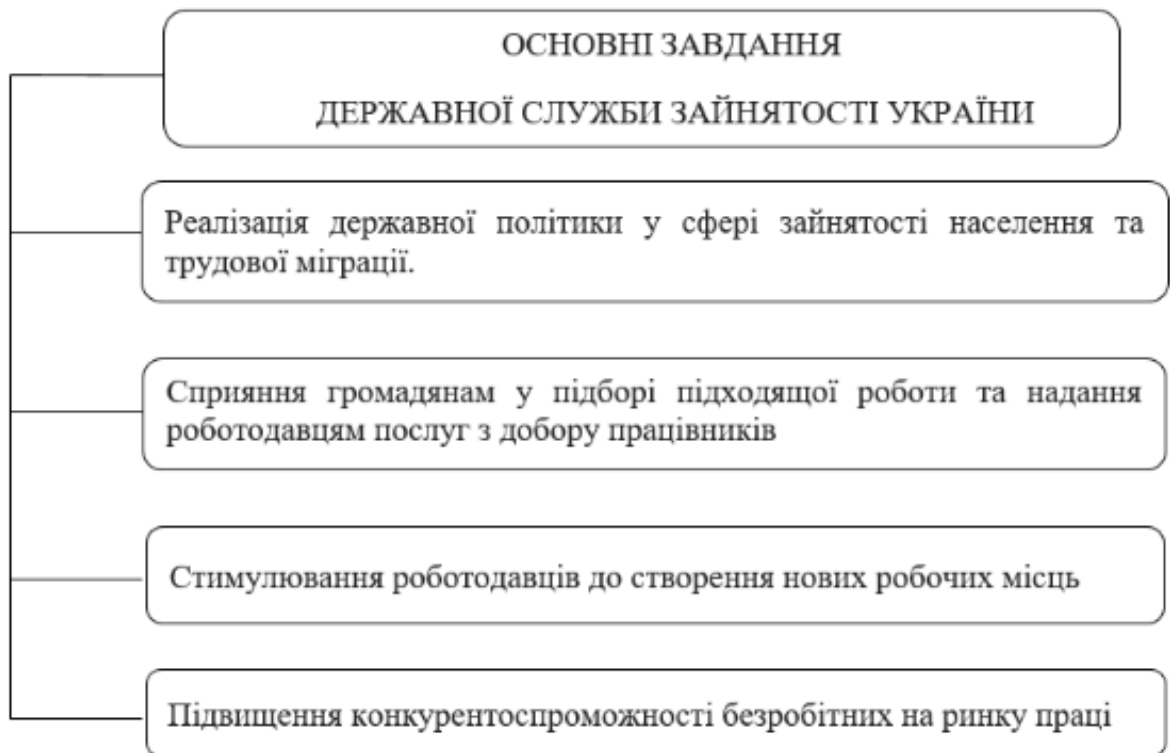
громадян у системі служби зайнятості або направляє їх до інших навчальних закладів, що ведуть підготовку і перепідготовку працівників, сприяє підприємствам у розвитку та визначенні змісту курсів навчання і перенавчання;

б) надає послуги з працевлаштування та професійної орієнтації громадянам, які бажають змінити професію або місце роботи, вивільненим працівникам і незайнятому населенню;

7) реєструє безробітних та надає їм допомогу у межах своєї компетенції;

8) бере участь у підготовці перспективних і поточних програм зайнятості та у розробці заходів щодо соціальної захищеності різних груп населення.

Тож, можемо виділити основні завдання роботи Державної служби



зайнятості України, які представлено на рис. 1.2.

Рисунок 1.2 – Основні завдання роботи Державної служби зайнятості України



Тож, виходячи з даних рис. 1.2, можемо зробити висновок, що головною метою роботи Державної служби зайнятості України є сприяння зайнятості населення та мотивування для початку кар'єри на достойних робочих місцях. Особливо важливим є мотивування для початку кар'єри саме студентів, що обирають або шукають своє перше робоче місце.

## 1.2. Особливості кадрової політики у відділеннях Центру зайнятості

Кар'єра (від фр. *cariera*) – "успішне просування вперед у тій чи іншій області (суспільної, службової, наукової, професійної) діяльності". Кар'єра є результатом усвідомленої позиції і поведіння людини в області трудової діяльності, зв'язаним з посадовим чи професійним ростом. Кар'єру – траєкторію свого руху – людина будує сама, керуючись з особливостями внутрішнього і зовнішнього середовища організації і головне – зі своїми власними цілями, бажаннями й установками [3, с.14].

Кар'єра – це суб'єктивно усвідомлені власні судження працівника про своє трудове майбутнє, очікувані шляхи самовираження й задоволення працею; це поступальне просування по службовим сходам, розширення навичок, здатностей, кваліфікаційних можливостей і розмірів винагороди, пов'язаних з діяльністю працівника [4, с.31].

Кар'єра – це результат усвідомленої позиції і поведінки людини у сфері трудової діяльності, що пов'язаний з баченням працівником свого трудового майбутнього, шляхів професійного зростання та самореалізації [5, с.54].

Кар'єра – це індивідуальні зміни позиції та поведінки, які пов'язані з досвідом роботи і всієї трудової діяльності людини

Для працівника характерними є певна особистісна концепція, побудження, мотиви і цінності, які мають важливе значення у пріоритетних виборах кар'єрних орієнтацій. Минулий життєвий досвід особистості формує певну систему ціннісних орієнтацій, соціальних установок по відношенню до

кар'єри і роботи взагалі. Тому у професійному плані суб'єкт діяльності розглядається і описується через систему його диспозицій, ціннісних орієнтацій, соціальних установок, інтересів і соціально обумовлених пробуджень до діяльності. В американській соціальній психології цьому поняттю відповідають такі поняття, як «кар'єрні орієнтації» чи «якоря кар'єри».

Кар'єрні орієнтації виникають у процесі соціалізації у результаті накопичення досвіду розвитку кар'єри, вони стійкі і можуть залишатися стабільними протягом довгого часу. Кар'єра у системі конкурентоздатності спеціаліста являє собою складний об'єкт наукового аналізу, який відноситься до комплексних, міждисциплінарних категорій і вимагає використання різних підходів, особливо соціально-психологічного. Багатогранність теми дослідження вимагає перш за все аналізу концепцій вітчизняних та зарубіжних учених з проблем психологічної соціалізації та креативної самоактуалізації працівників, їх зацікавленості у кар'єрному рості.

Теорія соціалізації особистості висвітлюється в працях Т.Парсонса, Ж.Піаже, Н.Смелзера та інших. Досить інтенсивно проводяться дослідження у визначенні сутності даного процесу, джерел та рухомих сил психологічної соціалізації у професійній кар'єрі. Розробка даної теми пов'язана зі вченими С.Белічевою, Ф.Зіятдиновлою, І.Коном, В.Лавриненко, В.Ядовим та іншими.

Вивчення праць зазначених авторів показало, що в теорії соціалізації існує ще багато недосліджених проблем. Це відноситься також і до виявлення механізмів професійної здатності відносно кар'єри. Питання професійного розвитку розглядаються в публікаціях психологів та соціологів А.Двініна, Н.Дряхлова, Р.Кричевського, А.Кравченко, В.Мальцева, А.Макарової, А.Пригожина, Р.Ривкіної, М.Удальцової та інших. У цих працях аналізуються особливості стратифікації різних рівнів менеджерів і структури соціуму, їх соціальні інтереси у сфері кар'єри та формування сучасної еліти менеджерів різних рівнів економічних структур. [6, с.21]

Слід відмітити, що кар'єра – це не завжди влада, багатство чи

просування по службі, але це завжди успіх, це завжди ріст: творчий, професійний, службовий чи просто економічний - у вигляді підвищення заробітної плати [7, с.3].

На думку деяких дослідників, кар'єра – це своєрідний турнір, пов'язаний з успіхами і невдачами, які можуть серйозно вплинути на подальший хід кар'єрного росту. Інакше кажучи, чим довше людина знаходиться на першому щаблі кар'єрних сходів, тим менше у неї можливостей для прогресу.

Традиційно під кар'єрою розумілося просування по службових сходах певної організації ( рис. 1.3).

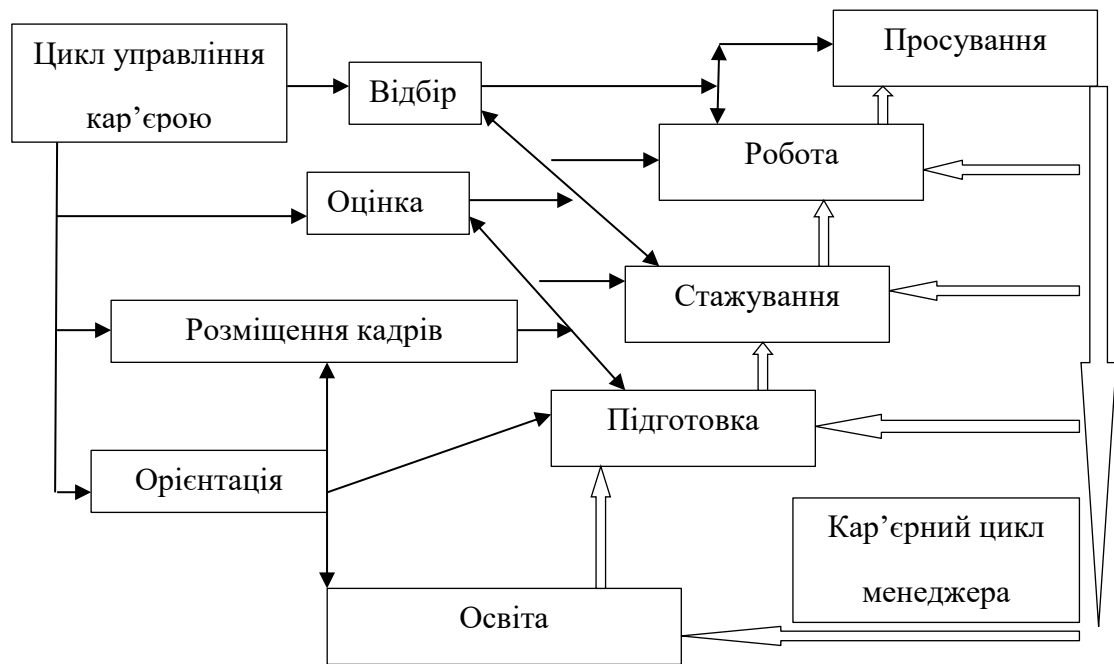


Рисунок 1.3 – Просування по службових сходах певної організації

Зазвичай, людина, обравши професію, намагається знайти організацію, у якій її праця могла б бути цілком затребувана. Організація ж зі свого боку надавала їй можливість кар'єрного росту. Вибравши одне одного, організація і людина укладали "психологічний" контракт, що припускав гарантію зайнятості й можливість професійного та кар'єрного росту з боку організації, а з боку співробітника - обов'язковий прояв відданості організації.

Ділова кар'єра – це поступове просування працівника по щаблям службової ієрархії або послідовна зміна сфери діяльності в межах певної організації впродовж всього трудового життя, а також відповідна зміна розмірів винагороди та можливості самореалізації на кожному етапі кар'єрного зростання. Є й таке визначення: під діловою кар'єрою розуміється просування працівника по сходам службової ієрархії або послідовна зміна занять як у рамках окремої організації, так і протягом життя, а також сприйняття людиною цих етапів. [8, с.102]

Розрізняють декілька видів ділової кар'єри на підприємстві (рис. 1.4).

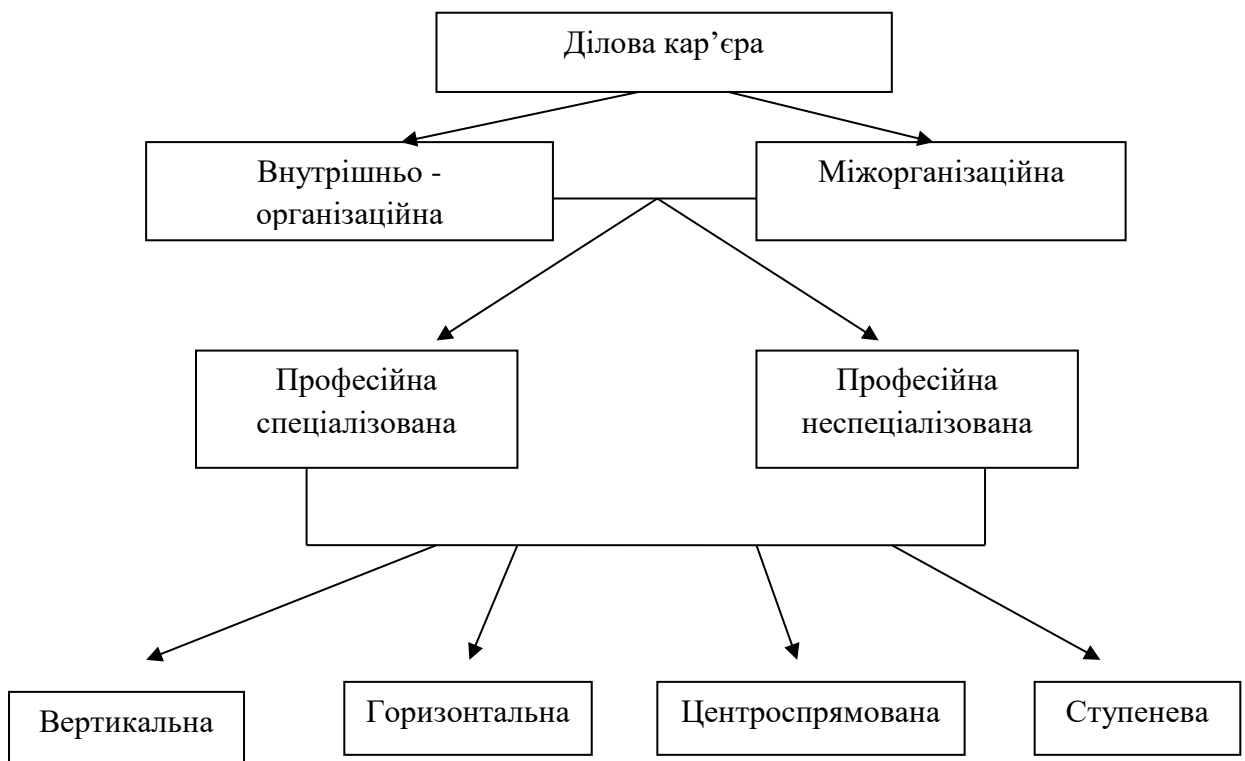


Рисунок 1.4 – Класифікація кар'єри

Внутрішньо-організаційна кар'єра – це процес коли конкретний працівник під час своєї професійної діяльності проходить всі етапи розвитку, а саме:

- працевлаштування на роботу;
- адаптація в організації;

- професійний розвиток;
- підтримка і розвиток індивідуальних та професійних здібностей;
- вихід на пенсію.

Така кар'єра може бути як спеціалізованою, так і неспеціалізованою.

Міжорганізаційна кар'єра – означає, що конкретний працівник в процесі своєї професійної діяльності проходить всі стадії розвитку, але послідовно в різних організаціях, і така кар'єра може бути як спеціалізованою, так і неспеціалізованою.

Спеціалізована кар'єра характеризується тим, що працівник в процесі професійної діяльності проходить стадії розвитку, але в рамках конкретної професії або сфери діяльності.

Неспеціалізована кар'єра характеризується тим, що працівник в процесі своєї трудової діяльності може змінювати професію або сфери діяльності.

Вертикальна кар'єра – це вид кар'єри, з яким найбільш часто асоціюється поняття ділової кар'єри, тобто сходження на більш високий рівень ієрархії в процесі професійної діяльності.

Горизонтальна кар'єра передбачає переміщення працівника в процесі професійної діяльності в іншу функціональну галузь діяльності або виконання певної службової ролі, яка не має жорсткого організаційного закріплення в структурі підприємства (керівник проекту).

Ступенева кар'єра – це вид кар'єри, що поєднує горизонтальну та вертикальну кар'єри, тобто просування працівника відбувається шляхом чергування горизонтального просування і вертикального зростання.

Центроспрямована кар'єра – це вид кар'єри, що характерний для обмеженого кола працівників, які мають широкі ділові зв'язки в організації.

Цей вид кар'єри характеризується рухом до керівного ядра організації, при чому працівник може займати незначну посаду в організації, однак завдяки своїм зв'язкам він може виконувати окремі важливі доручення керівництва організації, отримувати конфіденційну інформацію від керівництва, запрошення на важливі наради [9, с.75].



Отже, змістовною складовою поняття кар'єри є просування, тобто рух вперед. Використовуються і такі поняття, як зростання, досягнення, перехід та ін. В цьому відношенні кар'єра – це процес, який визначається як проходження, послідовність зміни робочого стану людини, тобто тут розглядається не як статичний, стабільний стан, а як процес зміни подій, як активного просування людини в освоєнні та вдосконалення способів життєдіяльності. Тип кар'єрного процесу дає уявлення про особливості його виникнення, направленості й внутрішній організованості, зовнішніх зв'язках, взаємодіях відносно інших процесів ( табл. 1.1)

Таблиця 1.1 – Основні типи кар'єрних процесів

Тип кар'єрного процесу	Характеристика
Прогресивний	Це розвиток вперед на вищу ступінь ієрархії. Кожна ступінь змін відрізняється від попередньої більш високим рівнем здібностей і можливостей життєдіяльності. Зміни процесу просування незворотні і направлені на майбутнє з врахуванням накопичених знань досвіду.
Регресивний	Це спади стану різної протяжності. Це рух кар'єрного процесу вниз при невідповідності здібностей та активності людини вимогам його статусу, структурних реорганізаціях управління або стану здоров'я чи віку.
Лінійний	Кар'єрні процеси розвиваються безперервною послідовністю (по лінії). Це процес професійного зростання.
Нелінійний	Кар'єрні процеси проходять стрибками або проривами після довгого періоду кількісного зростання. Це проходження за ступенями вгору або вниз. Завжди змінюється статус працівника.
По спіралі	Кар'єрні процеси проходять послідовним освоєнням посад при просуванні за ієрархічною градацією.
Стагнація (застій)	Це окремі випадки кар'єрних процесів, коли в них не відбуваються суттєвих змін.

Формування кар'єри, як і будь-який процес, передбачає наявність цілей. Як цілі кар'єри часто називають такі [8, с.106]:

- одержати роботу або посаду, що відповідала б самооцінці, бажано в місцевості, природні умови якої сприятливо діють на стан здоров'я й дозволяють організувати гарний відпочинок;
- займатися видом діяльності або мати посаду, що відповідає самооцінці й тому доставляє моральне задоволення;

- мати роботу або посаду, що добре оплачується або дозволяє одночасно одержувати більші побічні доходи;
- обіймати посаду, що підсилює професійні можливості людини й розвиває їх;
- мати роботу або посаду, що носить творчий характер;
- працювати за спеціальністю або обіймати посаду, що дозволяє досягти певного ступеня незалежності;
- мати роботу або посаду, що дає можливість продовжувати активне навчання;
- мати роботу або посаду, що одночасно дозволяє займатися вихованням дітей або домашнім господарством.

Цілі кар'єри з віком можуть мінятися в міру того, як міняється сама людина: з ростом кваліфікації, просуванням по службі, зміною або переглядом цінностей, тощо. Необхідно пам'ятати, що формування цілей кар'єри - процес постійний.

Все різноманіття варіантів кар'єри створюється за рахунок сполучення чотирьох основних моделей, а саме: «трамплін», «сходи», «змія», «роздоріжжя»[4, с.178].

Кар'єра «трамплін» широко поширена серед керівників і фахівців. Життєвий шлях працівника складається із тривалого підйому по службовим сходам з поступовим ростом його потенціалу, знань, досвіду й кваліфікації. Відповідно міняються займані посади на більше складні й краще оплачувані. На певному етапі працівник займає вищу для нього посаду й намагається удержатися в ній протягом тривалого часу. А потім «стрибок із трампліна» через відхід на пенсію.

Модель кар'єри «сходи» передбачає, що кожна сходинка службової кар'єри являє собою певну посаду, що забирає фіксований час, наприклад, не більше 5 років. Такого строку досить для того, щоб увійти в нову посаду й проробити з повною віддачею.

З ростом кваліфікації, творчого потенціалу й виробничого досвіду керівник або фахівець піднімається по службовим сходам. Кожну нову посаду працівник займає після підвищення кваліфікації.

Верхньої сходинки службової кар'єри працівник досягне в період максимального потенціалу, коли накопичений великий досвід і придбані висока кваліфікація, широта кругозору, професійні знання й уміння.

Після заняття верхньої посади починається планомірний спуск по службовим сходам з виконанням менш інтенсивної роботи, що не вимагає прийняття складних рішень в екстремальних ситуаціях, керівництва більшим колективом. Однак внесок керівника й фахівця як консультант коштовний для підприємства. Психологічно ця модель дуже незручна для перших керівників через їхнє небажання йти з "перших ролей".

Модель кар'єри «змія» придатна для керівника й фахівця. Вона передбачає горизонтальне переміщення працівникам з однієї посади на іншу шляхом призначення із заняттям кожної нетривалий час (1-2 р.). Наприклад, майстер після навчання в школі менеджерів працює послідовно диспетчером, технологом й економістом, а потім призначається на посаду начальника цеху. Це дає можливість лінійному керівникові більш глибоко вивчити конкретні функції управління, які йому придадуться на вищестоящій посаді.

Перш ніж стати директором підприємства, керівник протягом 6-9 років є заступником директора по кадрам, комерції й економіці й всебічно вивчає важливі ділянки діяльності.

Ця модель припускає постійне переміщення кадрів з апарату управління, із чіткої системи призначення й переміщення й детальне вивчення соціально-психологічного клімату в колективі. Найбільше поширення ця модель одержала в Японії на великих фірмах.

Модель кар'єри «роздоріжжя» припускає після закінчення певного фіксованого або змінного строку роботи проходження керівником або фахівцем комплексної оцінки (атестації), за результатами якої приймається рішення про підвищення, переміщення або зниження в посаді. По своїй

філософії це американська модель кар'єри, орієнтована на індивідуалізм людини.

Після закінчення певного періоду, допустимо 5 років роботи в посаді начальника цеху, він проходить перепідготовку в школі менеджерів з повним комплексом необхідних досліджень.

Якщо його професійні знання й уміння, потенціал і кваліфікація, здоров'я й працездатність високі, а взаємини в трудовому колективі безконфліктні, то він рекомендується до заняття більше високої посади за допомогою призначення або виборів.

Якщо потенціал керівника середній, але він має професійні знання й уміннями, достатніми для займаної посади, має гарне здоров'я й психологічно стійкий, то він рекомендується до переміщення на іншу посаду. Наприклад, начальником іншого цеху. «Нова мітла по-новому мете», – говорить народна мудрість.

У випадку, коли рейтинг керівника низький, професійна підготовка не відповідає займаній посаді, у трудовому колективі існують конфлікти, тоді вирішується питання про його зниження в посаді або звільненні за грубі порушення філософії підприємства.

Головним у виборі шляхів просування (кар'єри) людини є розуміння того, що впливають на просування не просто фактори й не особистість самі по собі, а способи їх взаємодії.

Нижче (рис. 1.5) наведемо класифікацію факторів, що впливають на розвиток кар'єри та життєві умови, адже між цими поняттями існує тісний взаємозв'язок: кар'єра впливає на життєві умови і, навпаки (рис. 1.6). [10, с. 241]

Кадрова служба організації повинна вміти виявити потреби працівника, а працівник повинен мати яскраве уявлення про свої наявні і потенційні можливості, здібності проявити їх у майбутньому.

Розглянемо, які фактори при підборі вакансії для населення має враховувати фахівець Державної служби зайнятості.

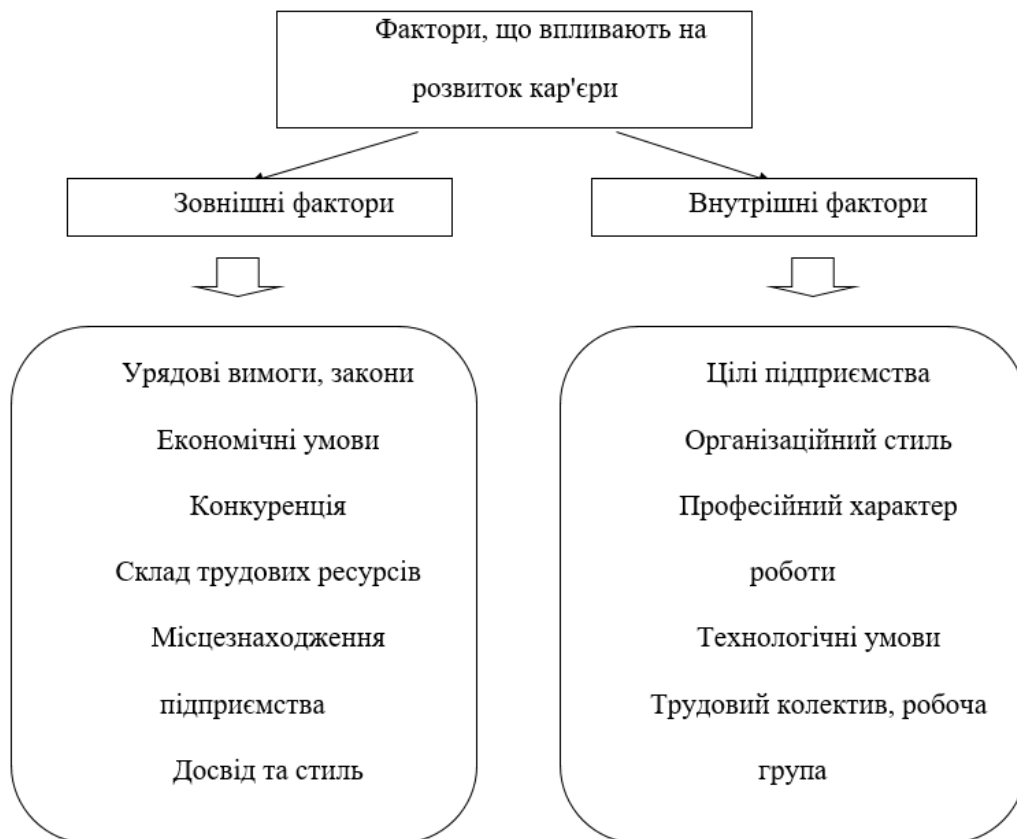


Рисунок 1.5 – Фактори, що впливають на розвиток кар'єри

Фахівець Державної служби зайнятості має враховувати усі зазначені вище фактори при підборі вакансії для населення.

Кар'єра не визначає тільки успіхи або невдачі, як у власному розумінні людини. Вона містить внутрішню позицію і поведінку, поступову зміну навичок, здібностей і професійних можливостей, пов'язаних з діяльністю.

Актуальною перспективою професійного формування особистості, а також її самореалізації є розвиток кар'єрних нахилів. Професійна кар'єра спеціаліста об'єднує його успіхи на роботі з етапами особистісного розвитку, включаючи всі сфери життя. У вітчизняній психології донедавна поняття "кар'єра" практично не використовувалося і мало досліджувалося. Частіше для позначення пов'язаних з ним явищ уживалися такі терміни, як професійний життєвий шлях, професійна діяльність, професійне самовизначення.



Рисунок 1.6 – Взаємодія факторів розвитку кар'єри [3,6]

Критеріями вдалої кар'єри є задоволення життєвою ситуацією (суб'єктивний критерій) і соціальний успіх (об'єктивний критерій). Об'єктивна сторона кар'єри – це послідовність професійних позицій, які займає індивідуум, а суб'єктивна – це те, як людина сприймає власну кар'єру, який спосіб її професійного життя і власної ролі у соціумі.

Найважливішою детермінантою професійної кар'єри людини є її уявлення про свою особистість – так звана професійна "Я-концепція", яку кожна людина втілює у багатоаспектних кар'єрних вирішеннях. Професійні переваги і тип кар'єри є досить значущими в дослідженні професійної конкурентоздатності спеціаліста.

Сучасний стан розуміння професійної кар'єри має свої особливості. В

останні роки радикально змінилися уявлення про кар'єру. Тепер це поняття дозволяє людині осмислювати свій професійний розвиток, оцінюючи свій професійний досвід, використовувати його резерви для реалістичного розуміння власних можливостей.

У дослідженні С. Орнстейна і Л. Ізабелли зазначено, що звичні уявлення про кар'єру розвиваються в аспекті інтересів не стільки організації, скільки її співробітників. Велике значення тут має суб'єктивність розуміння ними ресурсів кар'єрного росту. [11, с.242]

За останні роки у зв'язку з радикально зміненим становищем на ринку праці змінилися і можливості досягнення кар'єри та уявлення про неї. Якщо раніше умови кар'єри диктувалися внутрішнім ринком праці і припускали повну довгострокову, гарантовану зайнятість, регулярність і передбачуваність просування, відданість професії та організації, то тепер умови визначає ринок зовнішній.

Стало характерним укладання тимчасових контрактів, неповна зайнятість, часткові зміни в кар'єрі, зайнятість у декількох сферах діяльності й у декількох організаціях, непередбачуваність трудових переміщень, самоуправління кар'єрою.

Останнім часом украй змінилися обставини у сфері професійної зайнятості. Якщо раніше вона відрізнялася стабільністю, гарантованістю, довготривалістю, то тепер їй притаманні тимчасовий характер контрактів, відсутність стабільних гарантій, непередбачуваність, самоконтроль і самостійне управління своєю кар'єрою.

В умовах сучасного менеджменту персоналу і реальної дійсності організацій необхідна системна кар'єра. На підприємствах і державних службах відсутня так звана підсистема управління кар'єрою. Немає відповідної методичної бази, а також загальноприйнятих понять про кар'єру. Все це вимагає наукових психологічних розробок як в плані теорії, так і в сфері практичного застосування знань.

### 1.3 Зарубіжний досвід існування та роботи служб зайнятості

Ринок праці є невід'ємною частиною економічної системи, оскільки саме на ринку праці відбувається формування, розподіл та відтворення робочої сили.

Наразі, коли одним з вирішальних факторів розвитку будь-якої економіки стає людський капітал, питання ефективного функціонування ринку праці набувають дедалі більшої актуальності.

Протягом останніх десятиліть підходи до природи праці, зайнятості, мотивації та інших аспектів його функціонування неодноразово кардинально змінювались.

Будь-яка країна формує свій ринок праці з урахуванням національної специфіки, стану і напрямів розвитку власної економіки. Кожній державі притаманні свої особливості формування ринку праці, зумовлені ресурсними, географічними, економічними, політичними та іншими причинами.

Державна служба зайнятості України з 2003 року є членом Всесвітньої Асоціації державних служб зайнятості (WAPES). Всесвітня Асоціація державних служб зайнятості є міжнародною неприбутковою організацією, що вільно об'єднує національні громадські установи або урядові інституції, які несуть відповідальність за проведення політики на ринку працевлаштування. Співзасновником WAPES є Міжнародна організація праці (МОП). WAPES виконує певні функції у своїй діяльності (рис. 1.7) [12].

Головним інструментом визначення загальносоюзних пріоритетів у сфері зайнятості та координації політики зайнятості держав-членів є Європейська стратегія зайнятості (від англ. European Employment Strategy). Для реалізації даної стратегії зайнятості розроблений «відкритий метод координації», тобто Комісія та Рада міністрів щороку аналізують політику зайнятості держав-членів і оприлюднюють «Спільний звіт». Потім Комісія виносить свої пропозиції, а Рада затверджує «Головні напрямки щодо



зайнятості», на підставі яких країни ЄС розробляють національні «Плани дій щодо зайнятості». Допомагає Раді в цій роботі Комітет із зайнятості, який здійснює моніторинг політики держав членів ЄС у сфері зайнятості та ринків праці та сприяє її координації [13 с.35].

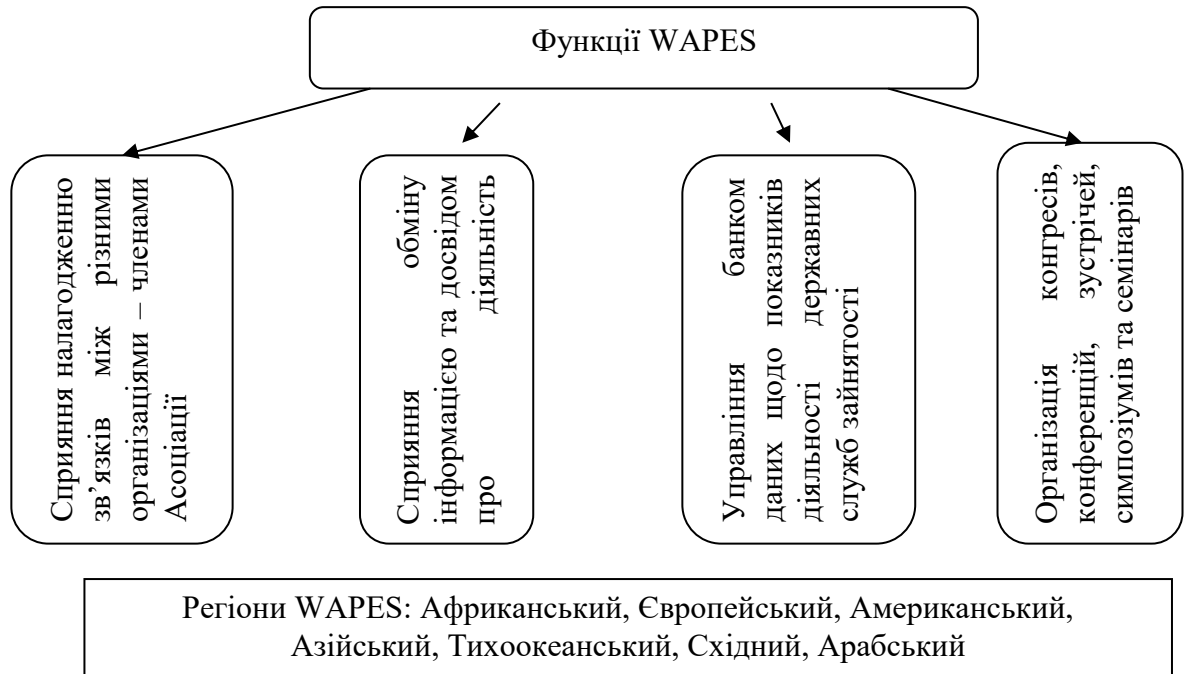


Рисунок 1.7 – Функції WAPES

У свою чергу, в листопаді 1994 року була створена Європейська служба працевлаштування EURES (The European Job Mobility Portal), яка розпочала свою діяльність, спираючись на роботу 450 європейських радників (Euroadvisers), експертів у галузі європейського ринку праці. Метою мережі EURES є надання інформації роботодавцям та працівникам щодо пошуку роботи по всій Європі з метою полегшення пересування працівників у межах Європейського Союзу (ЄС) та Європейського економічного простору, а тим самим розвиток справжнього, європейського ринку зайнятості. Діяльність EURES спирається на взаємодію Комісії та державних служб зайнятості держав-членів Європейського Союзу, а також відповідних служб у Норвегії та Ісландії. EURES спрямовує свою діяльність на користь зменшення структурних бар'єрів на ринку праці, поєднання процесів навчання та

працевлаштування на рівні Співтовариства, а також на користь боротьби з безробіттям.

Дана служба має дві бази даних: перша містить інформацію щодо вільних робочих місць у всіх державах, а друга стосується загальної інформації про умови життя та праці в цих країнах, а також про регіональні ринки праці.

Європейська служба працевлаштування займається такими питаннями:

- розвитком співпраці між державами-членами ЄС, а особливо між службами зайнятості та Комісією;
- обміном інформацією про вакансії та заявами на рівні Співтовариства;
- обміном інформацією між державами-членами ЄС про умови життя та праці;
- створенням відповідних структур, які надаватимуть інформацію про мобільність у прикордонних регіонах;
- обміном інформацією, яка стосується ситуації та тенденцій на ринку праці.

Міжнародні принципи регулювання ринку праці представлено у рис. 1.8.

Розглянемо досвід регулювання ринку праці в Швеції.

У сучасній Швеції держава проводить активну політику у сфері зайнятості, спрямовану на зниження безробіття. Характерною рисою цієї політики є запобігання безробіттю, а не боротьба з його наслідками.

Уряд Швеції у соціальній політиці особливу увагу приділяє розробці заходів, спрямованих на забезпечення професійної підготовки й перенавчання осіб, що стали безробітними, і створення нових робочих місць, в основному в державному секторі економіки; координує міграцію населення і робочої сили шляхом надання субсидій і кредитів на переїзд сімей із районів з надлишком робочої сили до районів, де є вакантні місця; забезпечує доступ населення до інформації про наявні вакантні місця тощо.

Повна зайнятість також досягається за рахунок таких заходів: проведення відповідної фінансової політики, спрямованої на підтримання

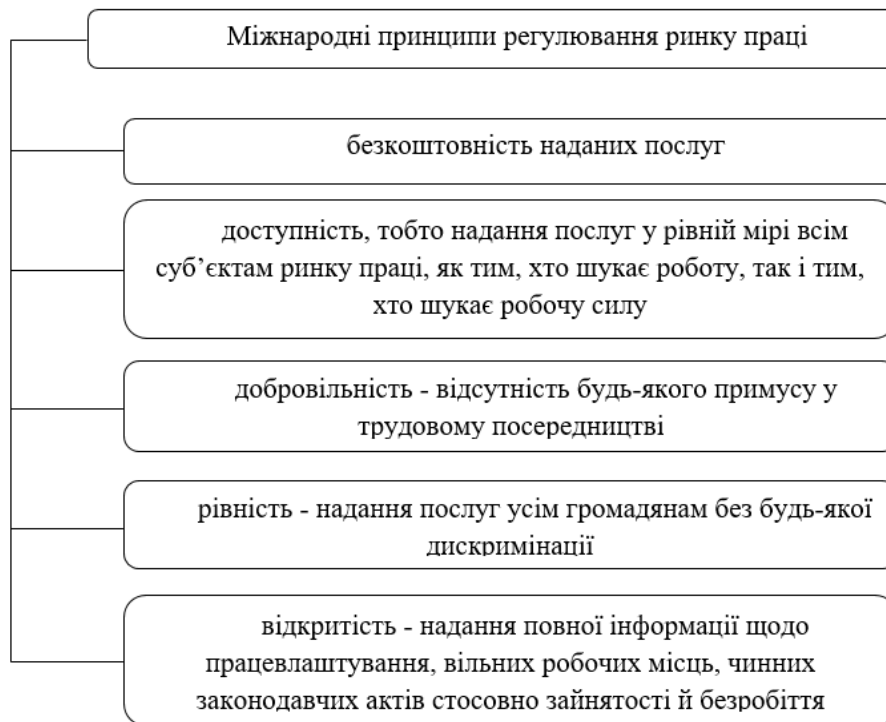


Рисунок 1.8 – Міжнародні принципи регулювання ринку праці [14]

менш прибуткових підприємств і обмеження прибутку високодохідних; проведення «політики солідарності» в заробітній платі для досягнення однакової плати за однакову працю; підтримування зайнятості у тих сферах економіки, які мали низькі показники діяльності, проте забезпечували вирішення соціальних завдань.

Швеція витрачає на профпідготовку та на створення робочих місць більше ніж будь-яка інша країна. Якщо інші країни витрачають кошти на підтримку безробітних, Швеція вкладає їх у підвищення конкурентоспроможності робочої сили на ринку праці. Така політика має превентивний характер, запобігає виникненню безробіття, тому у Швеції низький рівень безробіття – 3–4 %.

Вирішенням різних завдань в галузі зайнятості займається Шведська державна служба зайнятості, уповноважена урядом і парламентом. Головна її мета – поліпшити функціонування ринку праці. Служба зайнятості робить це

шляхом: співвідношенням шукачів роботи з роботодавцями, охочими найняти персонал; докладаючи всіх зусиль для обслуговування пошукачів на ринку праці; сприяючи досягненню в довгостроковому періоді стабільного і високого рівня зайнятості. Варто зазначити, що шведське державне відомство зі сприяння в працевлаштуванні вважається одним з найефективніших у Європі.

## Висновки до розділу 1

Державна служба зайнятості — централізована система державних установ, діяльність якої спрямовується та координується Міністерством соціальної політики України. Головною метою роботи Державної служби зайнятості України є сприяння зайнятості населення та мотивування для початку кар'єри на достойних робочих місцях.

Кадрова служба організації повинна вміти виявити потреби працівника, а працівник повинен мати яскраве уявлення про свої наявні і потенційні можливості, здібності проявити їх у майбутньому. Тобто, кожен працівник має чітко усвідомлювати, як будувати свою кар'єру. Фахівець Державної служби зайнятості має враховувати усі зазначені вище фактори при підборі вакансії для населення.

Узагальнюючи світовий досвід, ми дійшли висновку, що оптимальна модель ринку праці — це гармонійна комбінація із стимулюванням індивідуальних досягнень у праці та соціальних гарантій з боку держави. Така модель забезпечує рівною мірою економічний добробут та соціальний консенсус. При цьому основними завданнями держави є забезпечення такої політики, яка зможе відповідати на виклики світової економіки і мотивувати самостійну відповідальність громадян за свій добробут, оскільки лише реалізація власних зусиль та ініціативи кожним учасником господарської

діяльності в умовах вільної конкуренції може призвести до зростання і власного благополуччя, і добробуту всього суспільства в цілому.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ РОБОТИ ПРАВОБЕРЕЖНОГО ВІДДІЛУ СПРИЯННЯ ЗАЙНЯТОСТІ ЗАПОРІЗЬКОГО МІСЬКОГО ЦЕНТРУ ЗАЙНЯТОСТІ

#### 2.1 Загальна характеристика служби зайнятості у м. Запоріжжя

Державна служба зайнятості (Центральний апарат) – єдина в Україні державна установа, яка надає на засадах соціального страхування на безоплатній основі широкий спектр послуг громадянам, що звернулися в пошуках роботи, та роботодавцям щодо забезпечення їх робочою силою. Структура Державного центру зайнятості представлена у додатку А.

Кадровий склад державної служби зайнятості об'єднує єдина сфера діяльності по наданню соціальних послуг населенню, формуванню загального корпоративного підходу до підтримки сприятливого іміджу організації, ділового етикету у відношенні з клієнтами і підприємствами.

Запорізький міський центр зайнятості є робочим органом виконавчої дирекції Фонду загальнообов'язкового державного соціального страхування України на випадок безробіття. Головним завданням Центру є сприяння забезпеченню ефективної зайнятості, створенню нових робочих місць та умов для розвитку підприємництва, запобігання безробіттю.

До складу обласної служби зайнятості входять обласний центр зайнятості, 4 міських, 1 міськрайонний та 22 районних центрів зайнятості, які працюють згідно з Єдиною технологією обслуговування населення (станом на січень 2019 р.).

На виконання Наказу Державного центру зайнятості від 11.01.2012 №1 «Про удосконалення діяльності державної служби зайнятості» та з метою своєчасного реагування на сучасні виклики ринку праці, в базових центрах зайнятості Запорізької області впроваджується у роботу Єдина технологія надання соціальних послуг центрами зайнятості. [15] Чисельність штатних

працівників центрів зайнятості Запорізької області коливається від 629 осіб.

Структура оперативного управління Запорізького обласного центру зайнятості затверджена Державним центром зайнятості (Центральний апарат).

Очолює центр зайнятості – директор, у прямому підпорядкуванні якому знаходяться: заступники директора, начальники відділів, та фахівці відділів, провідний фахівець – юрисконсульт, головний бухгалтер, водій. Крім того директору Запорізького обласного центру зайнятості підпорядковуються директори міських та районних центрів зайнятості області. Структура районних центрів зайнятості (станом на січень 2019 р.) зображена на рис. 2.1.

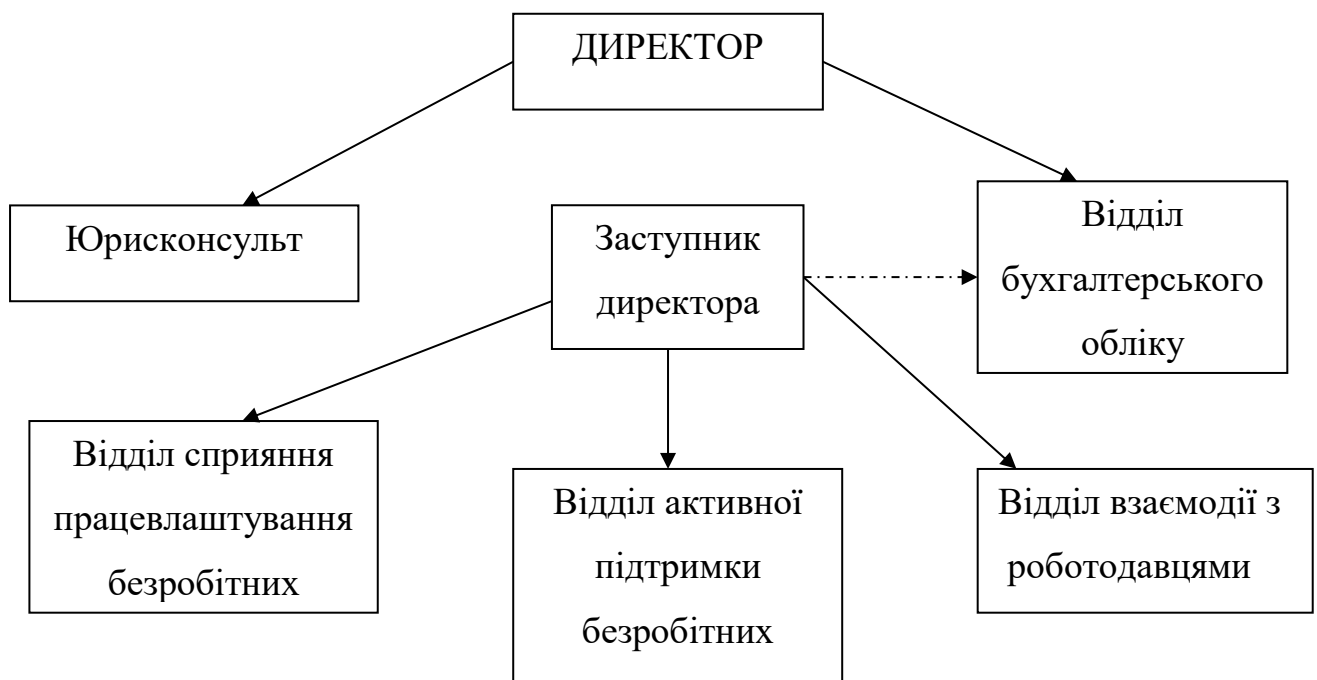


Рисунок 2.1 – Структура районного центру зайнятості

У роботі з кадрами Запорізькі районні центри зайнятості керуються Конституцією України, законами України, постановами Верховної Ради України, указами і розпорядженнями Президента України, постановами і розпорядженнями Кабінету Міністрів України, наказами Міністерства

соціальної політики України, Державного центру зайнятості (Центрального апарату), Положенням про роботу з персоналом та іншими нормативними актами.

У питаннях організації і застосування методики проведення кадрової роботи відділ кадрів керується наказами державного центру зайнятості України, відповідними рекомендаціями Міністерства соціальної політики України, Міністерства юстиції України та Пенсійного фонду України. [16]

З лютого 2019 р. по серпень 2019 р. було проведено реорганізацію районних центрів зайнятості. З серпня 2019р. усі районні центри зайнятості набули статусу відділу сприяння зайнятості Запорізького міського центру зайнятості.

На рис. 2.2 представлено структуру Правобережного відділу сприяння зайнятості Запорізького міського центру зайнятості (від серпня 2019 р.)

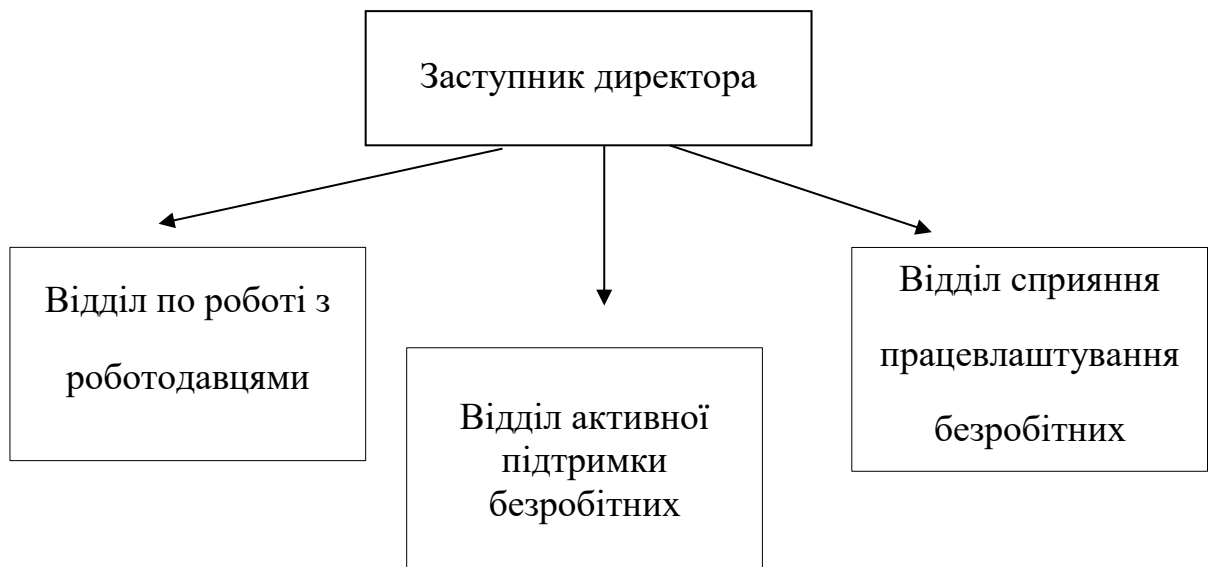


Рисунок 2.2 – Оновлена структура Правобережного відділу сприяння зайнятості Запорізького міського центру зайнятості

Аналізуючи положення, які використовуються в роботі з кадрами в Запорізькому міському центрі зайнятості основними можна зазначити такі:



- робота з кадрами в Запорізькому міському центрі зайнятості проводиться з метою комплектування їх висококваліфікованими кадрами та створення ефективної системи державного управління в центрах зайнятості м. Запоріжжя;

- персональна відповідальність за стан роботи з кадрами покладається на директора Запорізького міського центра зайнятості і керівників їх структурних підрозділів;

- для організації роботи з кадрами в апараті Запорізького міського центру зайнятості створено відділ по роботі з кадрами. Відділ по роботі з кадрами здійснює свою діяльність відповідно до Положення про відділ, затвердженого директором Запорізького міського центру зайнятості, Положення про роботу з кадрами в центральних і місцевих органах державної виконавчої влади, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 20.09.95 № 747, зі змінами і доповненнями [17], та Положення про роботу з кадрами в Запорізькому ОЦЗ;

- комплектування центрів зайнятості забезпечується прийняттям фахівця на роботу шляхом співбесіди або за іншою процедурою, передбаченою чинним законодавством;

- в Запорізькому міському центрі зайнятості з метою набуття практичного досвіду, перевірки професійного рівня і ділових якостей осіб, які претендують на посади фахівців центру зайнятості, може проводитися їх стажування в порядку, встановленому Положенням про порядок стажування у державних органах, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 01.12.1994 № 804. [14];

- переважне право на просування в роботі мають фахівці, які зараховані до кадрового резерву, досягли найкращих результатів у роботі, виявляють ініціативу, постійно підвищують свій професійний рівень, успішно пройшли стажування на посаді.

Базові центри зайнятості підпорядковуються обласному центру зайнятості тому саме директором Запорізького обласного центру зайнятості затверджуються положення про базові центри зайнятості та структурні підрозділи. Крім того директором Запорізького обласного центру зайнятості затверджуються в установленому порядку посадові інструкції працівників, в яких на підставі положення та типових кваліфікаційних характеристик визначаються конкретні службові обов'язки, права і відповідальність кожного працівника та забезпечують контроль за належним виконанням підлеглими працівниками затверджених посадових інструкцій.

Фахівці зобов'язані постійно підвищувати свою кваліфікацію. Позитивні результати навчання та підвищення кваліфікації є однією з підстав для просування по службі, саме тому керівництвом Запорізького обласного центру зайнятості створюються всі умови для навчання та підвищення кваліфікації фахівців центру зайнятості у Інституті підготовки кадрів Державної служби зайнятості України (ІПК ДСЗУ), на семінарах та шляхом самоосвіти.

Розглядаючи систему призначення працівників на посаду можна зазначити, що першого заступника, заступників директора, начальника відділу бухгалтерського обліку - головного бухгалтера, начальника відділу доходів та фінансового забезпечення, начальника контрольно-ревізійного відділу та начальника інспекції по контролю за додержанням законодавства про зайнятість призначає директор Державного центру зайнятості. Директорів базових центрів зайнятості призначає директор Запорізького обласного центру зайнятості за погодженням з директором Державного центру зайнятості. Керівники, фахівці, службовці і робітники структурних підрозділів Запорізького обласного та базових центру зайнятості призначаються директором Запорізького обласного центру зайнятості.

Головною лінією в діяльності відділу кадрів Запорізького міського центру зайнятості є постійна робота по створенню дієвого кадрового резерву для заміщення вакантних посад фахівців центру зайнятості, забезпечення

просування по службі перспективних фахівців центру зайнятості, які мають професійні навички, що ґрунтуються на сучасних спеціальних знаннях і аналітичних здібностях, для прийняття та реалізації управлінських рішень. [18]

В Запорізькому міському центрі зайнятості ведеться постійний контроль за підвищенням кваліфікації фахівців центрів зайнятості.

Відділ кадрів: завчасно інформує працівників, про необхідність проходження підвищення кваліфікації;

- веде облік фахівців, які проходять підвищення кваліфікації або стажування;
- розробляє план-графік підвищення кваліфікації та стажування на календарний рік;
- оформляє та здійснює облік відповідних документів щодо підвищення кваліфікації та стажування працівників;
- узгоджує та здійснює інші організаційні заходи щодо підвищення кваліфікації та стажування працівників.

Робота по підвищенню кваліфікації працівників Запорізького міського центру зайнятості здійснюється планово відповідно до наказів Державного центру зайнятості, директора Запорізького міського центру зайнятості і спрямовується на забезпечення неухильного росту кваліфікації та організаторських здібностей фахівців.

Правильне перспективне планування курсів підвищення кваліфікації набуває важливого значення, оскільки курсова перепідготовка працівників є головною умовою проходження ними атестації.

Перспективне планування курсів й у цілому атестації, розраховується на 5 років і охоплює за цей період усіх працівників.

В таблиці 2.1 в зображено кількість працівників міського центру зайнятості, що пройшли підвищення кваліфікації, отримали повну освіту або другу повну освіту за період з 2015 року по 31.06.2020 рік.

Таблиця 2.1 – Підвищення кваліфікації працівників

	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р. (станом на 31.06.2020)
Пройшли підвищення кваліфікації	62	70	65	67	59	19
Працівники, які отримали освіту в ІПК ДСЗУ	2	1	2	1	2	0
Цивільні особи, які отримали освіту в ІПК ДСЗУ (були прийняті до БЦЗ)	1	1	0	0	1	0

Фахівці підвищують кваліфікацію не рідше одного разу на 5 років в Інституті підготовки кадрів Державної служби зайнятості України за планом-графіком – в Інституті підготовки кадрів Державної служби зайнятості України за планом-графіком Державного центру зайнятості. [18]

Усі ці засоби безпосередньо впливають на професійний розвиток спеціалістів центру та на просування по сходинкам ділової кар'єри.

## 2.2 Аналіз ефективності роботи служби зайнятості Правобережного відділу сприяння зайнятості Запорізького міського центру зайнятості

Сьогодні стало очевидним, що кризові тенденції світової економіки найбільш гостро відбиваються на ринку праці та у сфері зайнятості населення. Тому, ефективність роботи служби зайнятості стає важливим питанням для відновлення балансу між роботодавцями та безробітними. Для визначення важливості роботи центру зайнятості розглянемо табл. 2.2. Тож, як ми бачимо у табл. 2.2, найбільше безробітних знаходились у пошуку роботи від 1 до 3 місяців, та більше року. Такі дані свідчать про те, що ефективна робота служб зайнятості в Україні вкрай важлива для стабілізації ринку праці.

Таблиця 2.2 – Безробітне населення України за тривалістю пошуку роботи у 2010 – 2019 рр.

Рік	Безробітне населення, тис. осіб	За тривалістю пошуку роботи						Середня тривалість пошуку роботи, міс.
		До 1 міс.	1-3 міс.	3-6 міс.	6-9 міс.	9-12 міс.	12+ міс.	
		у відсотках до підсумку						
2010	1 713,9	9,8	24,1	21,6	11,0	9,4	24,1	7
2011	1 661,9	11,8	27,7	23,2	10,4	6,6	20,30	6
2012	1 589,8	11,9	25,9	22,4	10,6	7,1	22,1	6
2013	1 510,4	11,0	26,9	23,8	10,4	6,4	21,5	6
2014	1 847,6	13,4	31,7	25,1	10,2	6,8	12,8	5
2015	1 654,7	10,5	23,3	23,9	11,0	7,3	24,0	7
2016	1 678,2	10,5	26,2	21,6	10,0	6,4	25,3	7
2017	1 698,0	12,0	26,1	19,3	9,5	6,4	26,7	7
2018	1 578,6	11,7	28,8	22,8	9,0	6,1	21,6	6
2019	1 487,7	17,4	22,2	28,9	11,2	7,2	13,1	5

Проілюструємо отримані у табл. 2.2 дані на рис. 2.3.

### Середня тривалість пошуку роботи, міс.

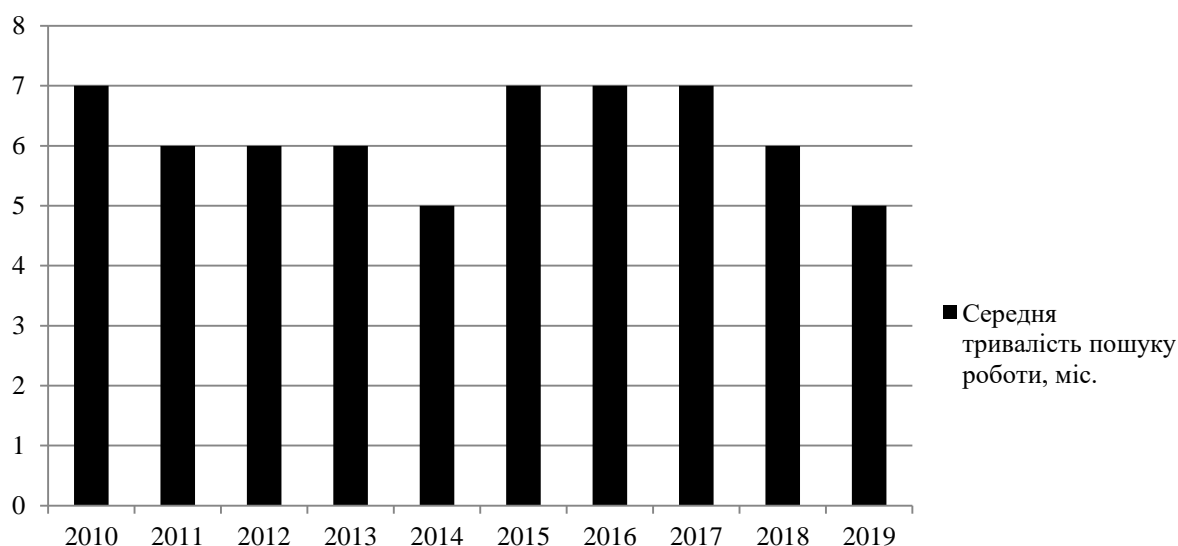


Рисунок 2.3 – Динаміка зміни тривалості пошуку роботи серед безробітних по Україні за 2010 – 2019 рр.

Розглянемо причини незайнятості населення в Україні за 2010 – 2019 рр. та кількість відповідних безробітних (табл. 2.3).

Як бачимо, за результатами даних табл. 2.3, найбільше населення, що стало незайнятим через економічні причини та тих, хто звільнився за власним бажанням або за згодою сторін.

Найменше незайнятого населення через звільнення за станом здоров'я та тих, хто був демобілізований з військової строкової служби.

Тож, можемо сказати, що загальний кризовий стан в країні на пряму впливає на кількість безробітних. Проте, наша держава дбає про військових та надає їм достатньо пільг та робочих місць для працевлаштування після демобілізації з військової строкової служби.

Таблиця 2.3 – Безробіття населення за причинами незайнятості у 2010 – 2019 рр.

Рік	Безробітне населення, тис. осіб	За причинами незайнятості, відсотків							Демобілізовані з військової строкової служби	Інші причини
		З економічних причин	За власним бажанням	За закінченням строку контракту	Не працевлаштовані після закінчення закладів освіти	Робота має сезонний характер	Не зайняті через виконання домашніх обов'язків	Звільнені за станом здоров'я, через оформлення пенсії		
2010	1 713,9	33,0	27,2	10,0	15,5	6,3	2,4	0,9	1,3	3,4
2011	1 661,9	27,7	30,1	9,2	18,1	6,9	2,5	0,9	1,2	3,4
2012	1 589,8	23,5	34,0	8,4	16,9	8,8	2,5	1,5	1,4	3,0
2013	1 510,4	21,9	34,6	8,1	16,8	8,4	3,8	1,2	1,0	4,2
2014	1 847,6	22,3	31,8	7,8	16,7	9,3	4,6	1,4	0,3	5,8
2015	1 654,7	27,8	28,9	7,5	16,4	9,9	3,7	0,9	0,3	4,6
2016	1 678,2	22,4	33,0	9,4	15,6	9,7	3,2	1,8	0,7	4,2
2017	1 698,0	23,2	34,5	8,2	12,2	10,1	4,9	2,0	0,7	4,2
2018	1 578,6	20,7	38,0	9,5	9,8	9,4	4,7	1,1	0,9	5,9
2019	1 487,7	21,5	39,6	8,9	9,4	9,6	3,3	3,4	0,8	3,5

Розглянемо ефективність роботи Правобережного відділу сприяння зайнятості Запорізького міського центру зайнятості.

Спочатку визначимо, яка частка безробітних у Запоріжжі припадає саме на Правобережний відділ. (табл. 2.4)

Таблиця 2.4 – Частка безробітних від загальної кількості безробітних у м. Запоріжжя, що припадає на Правобережний відділ сприяння зайнятості населення

Рік	Всього безробітних у м. Запоріжжя	К-ть зареєстрованих безробітних у Правобережному відділі	Частка, %
2016	29651	6808	23%
2017	24967	4372	17,5%
2018	22983	4292	18,7%
2019	22741	10789	47,4%

Розглянемо отримані у табл. 2.4 дані на рис. 2.4.

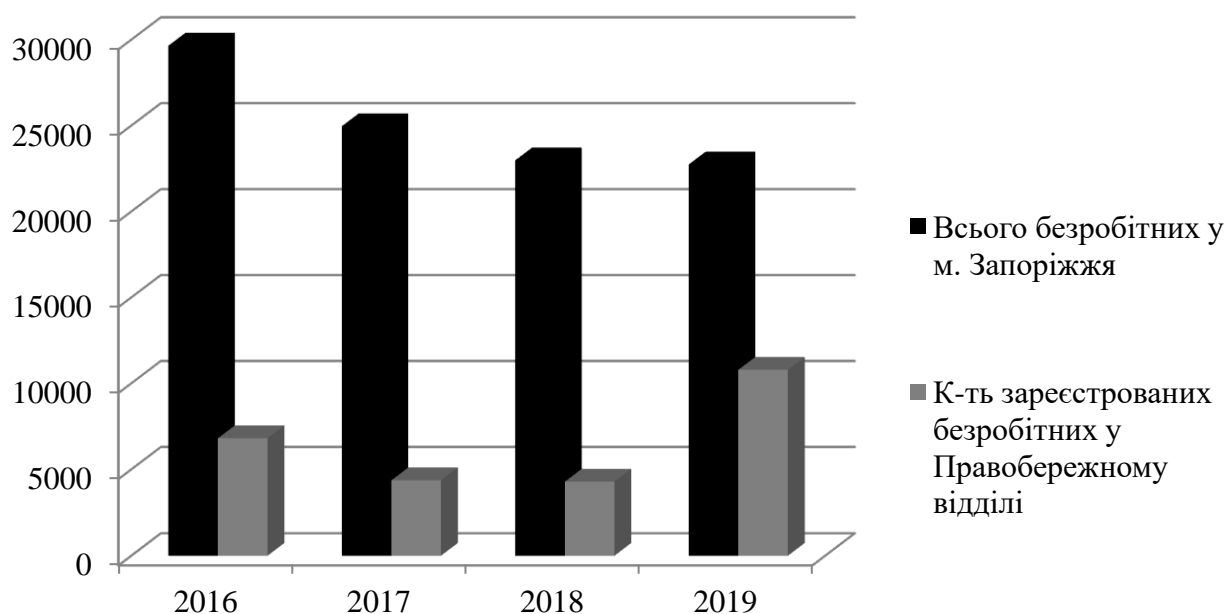


Рисунок 2.4 – Динаміка кількості зареєстрованих безробітних у м. Запоріжжя та у Правобережному відділі

Розглянемо, як змінювалась частка безробітних, що зареєструвалися у Правобережному відділі до кількості усіх зареєстрованих безробітних у

м. Запоріжжя. Тобто, подивимось, яку роль відіграє саме цей відділ сприяння зайнятості населення по відношенню до загальної кількості безробітних (рис. 2.5).



Рисунок 2.5 – Частка безробітних, що зареєструвалися у Правобережному відділі до кількості усіх зареєстрованих безробітних у м. Запоріжжя за 2016 – 2019 рр.

Тобто, як бачимо з рис. 2.5, у 2019 році відбувся різкий приріст безробітних, що звернулись саме у Правобережний відділ сприяння зайнятості.

Так, у 2016р. 23% безробітних у м. Запоріжжя були зареєстровані у Правобережному відділі. У 2017 р. частка зменшилась і становила лише 17,5%, у 2018 р. ситуація не змінилася і частка складала 18,7%.

Проте, можемо зробити висновок, що діяльність Правобережного відділу сприяння зайнятості має суттєвий вплив на ефективність використання робочої сили та правильність формування ринка праці в цілому у Запоріжжі.

Розглянемо основні показники ефективності діяльності Правобережного відділу сприяння зайнятості Запорізького міського центру зайнятості.



Основним результиуючим показником є кількість працевлаштованих службою зайнятості, а також розмір виплат допомоги по безробіттю.

Розглянемо інформацію щодо наявності вакансій та їх укомплектування за 2016 - 2019 рр. (табл. 2.5)

Таблиця 2.5 – Інформація щодо наявності вакансій та їх укомплектування за 2016 - 2019 рр.

	2016	2017	2018	2019
Загальна к-ть вакансій у звітному періоді (одиниці)	3573	4215	5058	13340
Середній розмір оплати праці в розрахунку на вакансію, грн	2390,5	4506,1	5395,9	5794
Рівень укомплектування, %	83,2	86,7	85	66,1
Середня тривалість актуальності вакансій (днів)	16	21	23	27
Середня тривалість укомплектування вакансій (днів)	11	17	20	14
Середня тривалість пошуку роботи (днів)	92	80	68	76
Кількість роботодавців, які мали вакансії	673	682	825	1738

Для подальшого аналізу ефективності роботи Правобережного відділу сприяння зайнятості розглянемо кожний з критеріїв, що представлено у табл. 2.6, окремо.

Розглянемо динаміку зміни загальної кількості вакансій у звітному періоді (рис. 2.6).

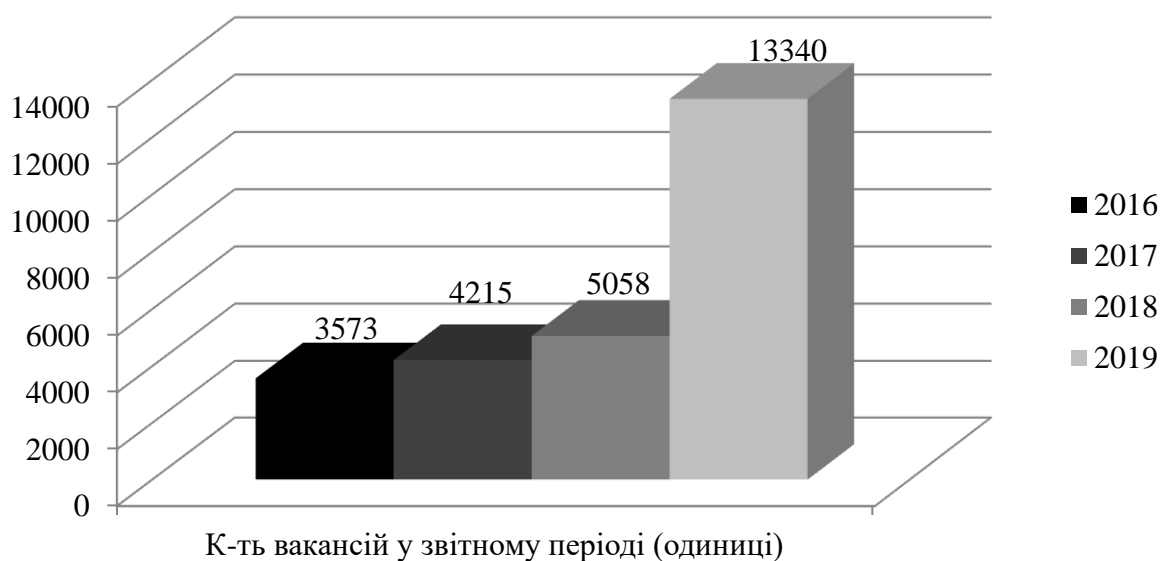


Рисунок 2.6 – Динаміка зміни кількості вакансій у 2016 – 2019 рр.



Як бачимо з рис. 2.6, щороку відбувався приріст кількості вакансій. Так, у 2017 р. кількість вакансій збільшилась на 18%, у 2018 р. на 20%. Але у 2019 р. відбулось різке збільшення кількості вакансій, що були надані Правобережному відділу служби сприяння зайнятості населення. Приріст у 2019 р. склав 164%, що трохи більше ніж у 2,5 рази.

Подивимось, як таке стрімке збільшення кількості вакансій вплинуло на середній розмір оплати праці в розрахунку на вакансію, а також порівнюємо його з рівнем мінімальної заробітної плати за відповідний період (рис. 2.7). Так як розмір мінімальної заробітної плати змінювався протягом року, то для порівняння беремо усереднене значення за рік.

Як бачимо, за 2016 – 2019 рр. відбувалося збільшення обох показників: рівень мінімальної заробітної плати та середній розмір оплати праці на вакансію, яку пропонував Правобережний відділ сприяння зайнятості.

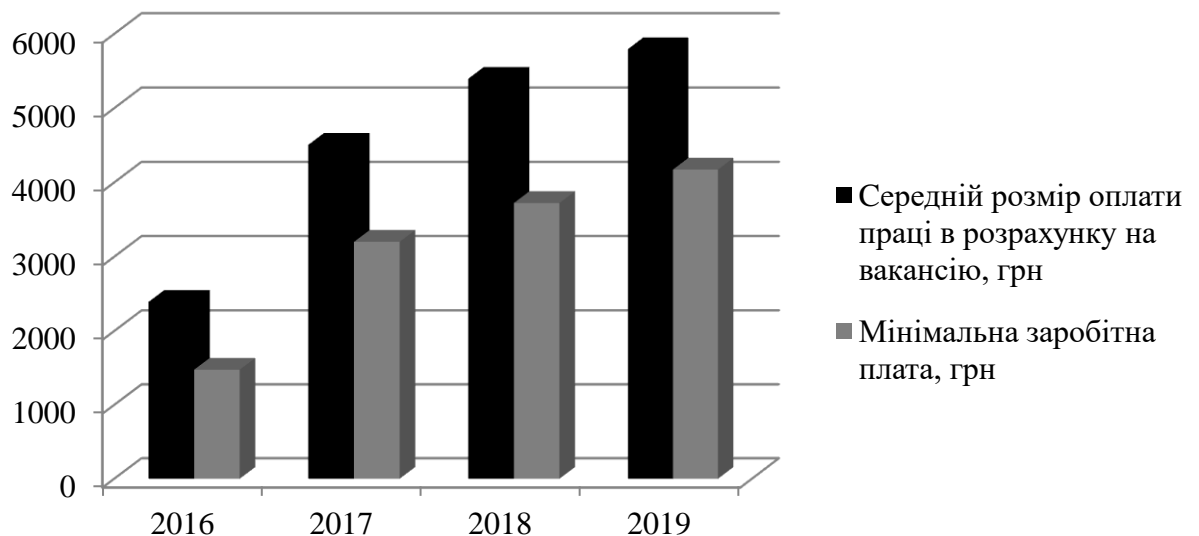


Рисунок 2.7 – Динаміка зміни середнього розміру оплати праці в розрахунку на вакансію у порівнянні з рівнем мінімальної заробітної плати за 2016 – 2019 рр.

Тобто, виходячи з рис. 2.7, можемо поки зробити висновок, що збільшення кількості вакансій та зростання рівня мінімальної заробітної

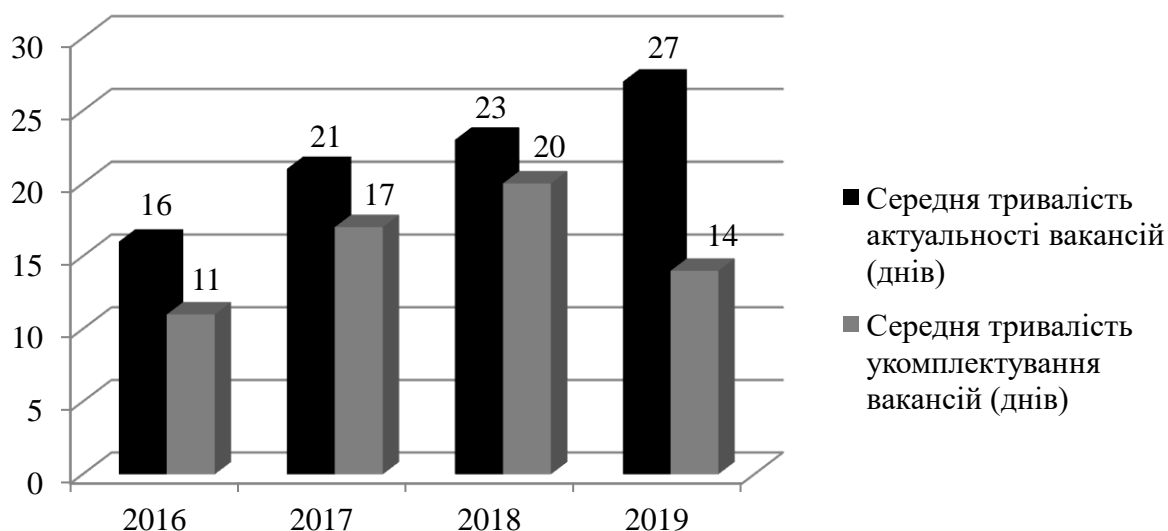
плати позитивно вплинуло на розмір оплати праці в розрахунку на вакансію.

Наступним розглянемо рівень укомплектування за 2016 – 2019 рр. (рис. 2.8)



Рисунок 2.8 – Рівень укомплектування за вакансіями у 2016 – 2019 рр.

Як бачимо на рис. 2.8, у 2017 р. відбулось збільшення рівня укомплектованості вакансій на 3,5%, але вже у наступному році рівень укомплектованості почав знижуватися. Так, у 2018 р. він зменшився на 1,7%, а ось у 2019 р. відбулось різке падіння рівня укомплектованості вакансій на



18,9%.

Рисунок 2.9 – Динаміка зміни тривалості актуальності вакансій та їх укомплектування за 2016 – 2019 рр.

Тобто, можемо зробити висновок, що збільшення кількості вакансій призвело до зниження рівня укомплектованості цих вакансій.

Наступним розглянуто середню тривалість актуальності вакансій та тривалість укомплектованості цих вакансій (рис. 2.9).

Актуальність вакансії – це період часу, за який можна зайняти цю вакансію. Вакансії можуть не лише укомплектовуватися, а й просто зніматись роботодавцем. Лише при умові, що роботодавець залишив свою вакансії у службі зайнятості, потім фахівець знайшов підходящу кандидатуру та виписав направлення за цією вакансією, а роботодавець, в свою чергу, прийняв за цією вакансією запропонованого кандидата. Лише за таких умов вакансія вважається укомплектована службою зайнятості.

Тож, як бачимо на рис. 2.9, середня тривалість укомплектування вакансій значно коротша, аніж середня тривалість актуальності вакансій. Така ситуація зменшує шанси багатьох безробітних на отримання посади, за запропонованою службою зайнятості, вакансією.

Тобто, можемо зробити висновок, що збільшення кількості вакансій призвело до швидкого їх укомплектування, але зменшило шанси безробітних на отримання посади за цими вакансіями.



Розглянемо, скільки часу в середньому займає пошук роботи за допомогою служби зайнятості (рис. 2.10).

Рисунок 2.10 – Середня тривалість пошуку роботи у Правобережному

відділі сприяння зайнятості Запорізького міського центру зайнятості у  
2016 – 2019 рр.

Як бачимо на рис. 2.10, з 2016 року по 2018 рік тривалість пошуку роботи постійно зменшувалась. Проте, у 2019 р. зросла в середньому на 8 днів.

Тож, можемо зробити висновок, що при різкому збільшенні кількості вакансій тривалість пошуку роботи прямо пропорційно збільшується. Тобто, маючи багато різних вакансій, якість підбору цих вакансій знижується і



кандидати вимушені відмовлятися від запропонованих вакансії, тим самим продовжуючи собі термін пошуку роботи.

Останнім розглянемо критерій, від якого напряму залежить кількість вакансій - кількість роботодавців, які мали вакансії (рис. 2.11).

Рисунок 2.11 – Динаміка зміни кількості роботодавців, які мали вакансії у 2016 – 2019 рр., що співпрацювали з Правобережним відділом сприяння зайнятості населення

Як бачимо, кількість роботодавців, що запропонували свої вакансії, зростала щороку. Проте у 2019 р. відбулось різке збільшення, що має прямий

зв'язок зі зростанням кількості вакансій.

Подивимось, яка частка від загальної кількості вакансій припадає на одного роботодавця за період 2016 – 2019 рр. (табл. 2.6)

Таблиця 2.6 – Частка вакансій від загальної кількості, що припадала на одного роботодавця у 2016 – 2019 рр.

	2016	2017	2018	2019
Загальна к-ть вакансій	3573	4215	5058	13340
К-ть роботодавців, які мали вакансії	673	682	825	1738
К-ть вакансій, що припадає на одного роботодавця	5,3	6,2	6,1	7,7

Проілюструємо отримані у табл. 2.7 дані на рис. 2.12.

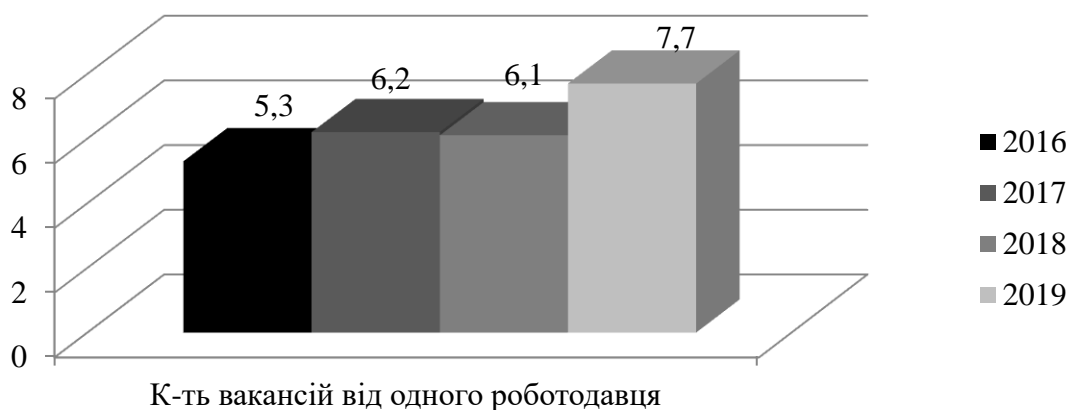


Рисунок 2.12 – Динаміка кількості вакансій, що припадає на одного роботодавця у 2016 – 2019 рр. у Правобережному відділі сприяння зайнятості населення

Виходячи з даних табл. 2.6, можемо зробити висновок, що кожен роботодавець у 2019 р. виставив на 1 - 2 вакансії більше, ніж у попередньому році.

Зробивши повний аналіз отриманих у табл. 2.5 даних, можемо зробити наступні висновки:

- у 2016 – 2019 рр. відбувалось поступове збільшення кількості роботодавців;
- у 2019 році кожен роботодавець виставив в середньому на 1-2 вакансії більше, аніж в попередні роки;
- збільшення кількості вакансій від кожного роботодавця призвело до збільшення загальної кількості вакансій;



- збільшення кількості вакансій та зростання рівня мінімальної заробітної плати призвело до підвищення рівня середнього розміру оплати праці в розрахунку на вакансію;
- збільшення кількості вакансій призвело до зниження рівня укомплектованості цих вакансій;
- збільшення кількості вакансій призвело до швидкого їх укомплектування, але зменшило шанси безробітних на отримання посади за цими вакансіями;
- при різкому збільшенні кількості вакансій тривалість пошуку роботи прямо пропорційно збільшується.

Загалом, можемо зробити висновок, що Правобережний відділ сприяння зайнятості Запорізького міського центру зайнятості у період з 2016 р. по 2019 р. мав високу ефективність роботи. Хоч і кількість зареєстрованих безробітних щороку зростає, але тривалість пошуку роботи зменшується, укомплектованість вакансій та кількість роботодавців збільшується. При збереженні такої тенденції Запоріжжя матиме змогу через декілька років стабілізувати ситуацію з безробіттям, а також налагодити систематичне оновлення та підтримання ринку праці на належному рівні.

### 2.3 Оцінка ефективності системи управління персоналом Запорізького міського центру зайнятості

Оцінка ефективності управління кар'єрою – це систематичний, чітко формалізований процес, спрямований на вимір витрат і вигод, пов'язаних із програмами діяльності управління персоналом і для співвіднесення їхніх результатів і цілей організації [19].

Оцінка ефективності управління кар'єрою заснована, насамперед, на інформації про працівників: просування по службі, їх професійні, кваліфікаційні, віково-статеві характеристики, психологічні параметри,

продуктивність і новаторська активність.

Оцінка ефективності управління кар'єрою тісно пов'язана з усіма етапами процесу управління та своїми результатами здатна спонукати керівника вносити необхідні корективи. При цьому оцінка забезпечує функціонування в організації безперебійного зворотного зв'язку і виступає могутнім важелем зростання результативності управлінського процесу.

Щоб судити, наскільки ефективна та чи інша система управління, потрібні, природно, критерії, що дозволяють провести таку оцінку. Їх вибір залежить від того, що брати за точку відліку: діяльність конкретно взятого керівника, трудові показники колективу або особливості виконавців.

Перш за все, ефективність функціонування системи управління повинна визначатися її внеском в досягнення організаційних цілей. Управління кар'єрою є ефективним настільки, наскільки успішно персонал організації використовує свій потенціал для реалізації цілей, що стоять перед ним. Так, справжнім критерієм її оцінки служить кінцевий результат праці всього колективу, в якому органічно сполучені результати праці і керівника, і виконавців [19]. В літературі представлені наступні критерії ефективності керівництва (рис. 2.13).

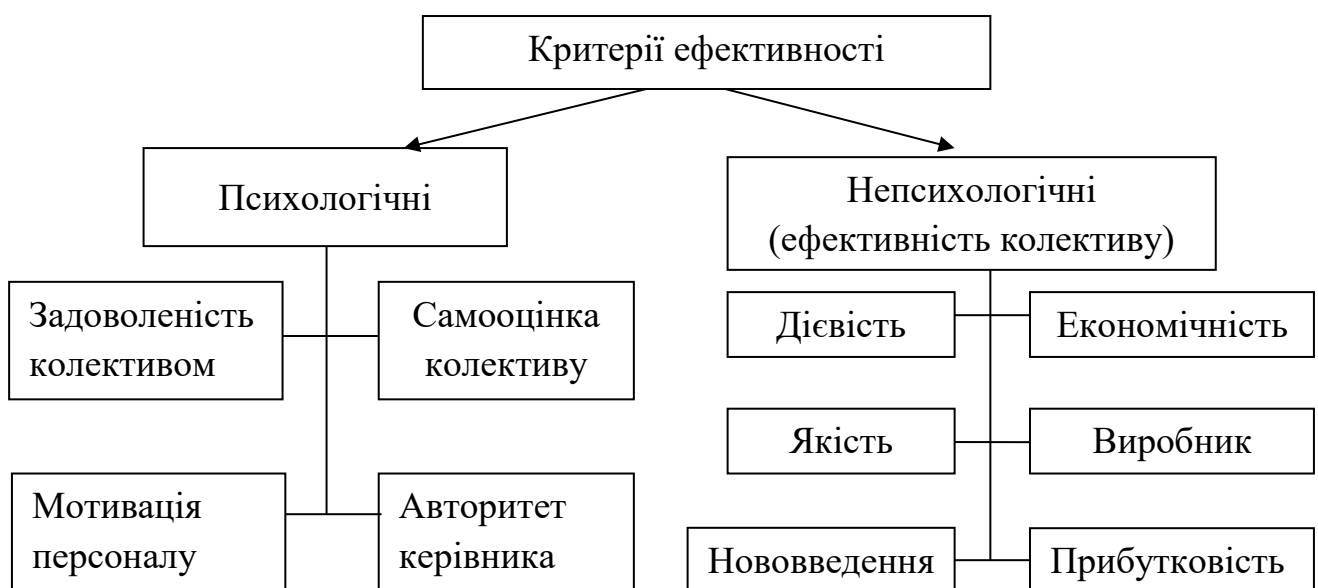


Рисунок 2.13 – Критерії ефективності керівництва

Щодо конкретних методів оцінки управлінської праці, то пропоновані методи і ті, що використовуються на практиці, можна розділити на три групи: кількісні, якісні (або описові) і комбіновані (або проміжні). До кількісних методів оцінки відносяться бальний, коефіцієнтний, метод рангового порядку, метод парних порівнянь, система графічного профілю, метод "експерименту" тощо.

До якісних (описових) методів відносяться: система усних і письмових характеристик, метод еталона, матричний і біографічний методи, метод групової дискусії. Прикладами комбінованих методів є метод стимулюючих оцінок, угруповання працівників, тестування.

Найбільше розповсюдження отримали кількісні методи оцінки управлінської праці, особливо бальний, коефіцієнтний і бально-коефіцієнтний. Їх перевагами є об'єктивність, незалежність відношення експертів до фахівця, можливості формалізації результатів, порівняння параметрів, систематизація результатів і використання математичних методів.

Таким чином, аналітична робота з оцінки управлінської праці може бути організована різними способами. Зрозуміло, представляється можливим використання комбінації перерахованих форм оцінки: оцінка контролера може бути підтверджена самооцінкою, а результати оцінки начальником можуть порівнюватися з оцінкою підлеглих або колег.

Кажучи про оцінку ефективності управління кар'єрою, не можна не сказати про оцінку власне служби управління персоналом. Дуже багато залежить від їх персоналу, якщо вони відповідають вимогам економічної реформи, а саме: мають відповідну освіту і відмінні знання, гнучкий розум і практичну кмітливість, достатній стаж роботи на нижчій посаді, знають передовий вітчизняний і зарубіжний досвід підприємництва і комерційної діяльності, форми і технології виробництва.

На державній службі темпи кар'єрного розвитку працівників значно нижчі, ніж у підприємницьких структурах. До того ж аналіз посадового

підвищення в Запорізькому міському центрі зайнятості свідчить про стихійність кар'єрного зростання працівників, нерівномірність стажу перебування на посаді, утворення так званих кар'єрних тупиків і швидкісних десантних кар'єр. Усе це негативно позначається як на можливості отримання необхідного професійного досвіду для зайняття наступної посади, так і на раціональному його використанні в разі невчасного переходу на вищі посади.

Ці кар'єрні аномалії негативно впливають на стимулювання трудової та фахової віддачі від працівників центрів, підтримку сприятливого соціально-психологічного мікроклімату в їхньому середовищі. Неврегульованість кар'єрних процесів призводить до того, що досвід працівників подекуди не стає головним чинником їхнього посадового розвитку. Дуже негативним явищем, який використовується в Запорізькому міському центрі зайнятості є швидкісна кар'єра. Зміст її полягає у стрімкому підвищенні по службі або прийнятті на державні посади (часто дуже високого рівня) осіб без відповідної практики та професійного досвіду. Протягом 2015-2019 рр. прийнято на роботу без відповідного досвіду та освіти 10 працівників, що свідчить про використання в Запорізькому міському центрі зайнятості швидкісної кар'єри. Цей факт необхідно врахувати при удосконаленні системи управління діловою кар'єрою в Запорізькому міському центрі зайнятості.

Коли в організацію приходить перспективний співробітник, йому необхідно дати зрозуміти, що на нього покладають особливі надії. І тоді його подальший успіх залежить уже від нього самого, від того, наскільки активний він буде в побудові власної кар'єри та у підвищенні своєї кваліфікації.

Але, як показав аналіз кадрової роботи в Запорізькому міському центрі зайнятості застосовується практика з підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців, що не впливає на їхні призначення й підвищення по службі. Проте працівник, отримавши додаткові знання в процесі навчання, не має можливості їх реалізувати у своїй установі.

У результаті не використані на практиці знання втрачають свою цінність, а форми професійного розвитку - стимулюючу роль в управлінні кар'єрним розвитком. Крім того, економічна ефективність витрат на підготовку персоналу виявляється дуже низькою. У зв'язку із цим доцільно було б здійснювати додаткову підготовку працівників під конкретне призначення.

Було проведено дослідження мотивів кар'єрного зростання та виявлено ті, які є рушійною силою розвитку працівника.

Методом опитування було охоплено 47 працівників з різних центрів зайнятості Запорізької області. Дослідження умов розвитку кар'єри в організації показує, що вони не надають працівникам можливості задовольнити потреби, що складають мотиваційне "ядро" кар'єрних намагань, унаслідок чого 60% працівники не задоволені кар'єрою, 30% – вважають головним наявність стабільної роботи, і тільки 10% задоволені кар'єрою. Більшість опитуваних пройшло підвищення кваліфікації у Інституті підготовки кадрів Державної служби зайнятості (Центрального апарату) (це 60%), а також отримали другу вищу освіту в цьому ж інституті (5%), але набутті знання ні як не вплинули на подальшу кар'єру працівників. У зв'язку з цим більшість опитуваних вважає, що державна служба зайнятості не сприяє розвитку кар'єри і визначають головні причини, через які кар'єра не відбулася (рис. 2.14.).

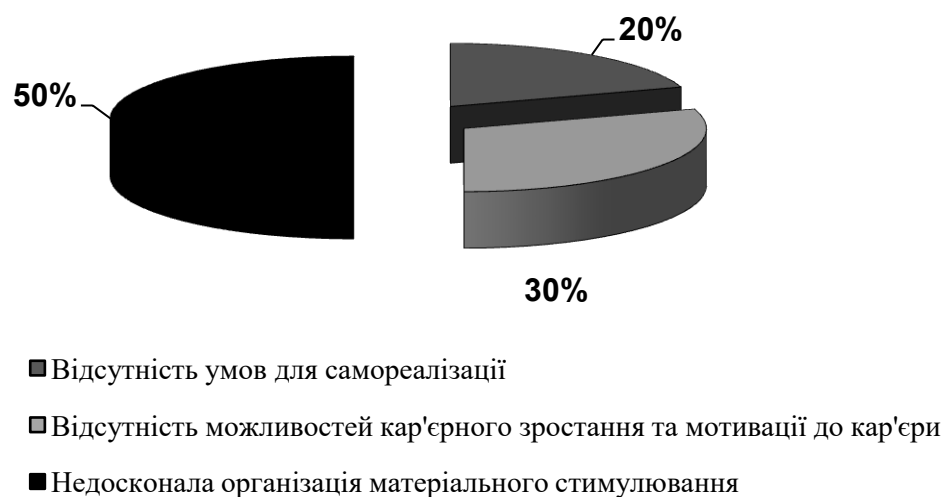


Рисунок 2.14 – Причини, через які кар'єра не відбулась

Тому 40% персоналу й цінних для організації працівників готові змінити місце роботи, як тільки виникнуть сприятливі умови, тобто інтереси організації та персоналу з питань кар'єри є неузгодженими.

Таким чином, отримані результати показують, що уявлення персоналу про кар'єру змінюються, вимоги до неї підвищуються, у той час як державна кадрова політика, а також кадрова служба в організації не враховує цих змін.

Організація управління кар'єрою не задовольняє працівників, а це вимагає її вдосконалення. За сучасними тенденціями потрібно надавати персоналу можливість для самореалізації. Це можна здійснити у випадку індивідуально орієнтованої кадрової політики шляхом використання ефективних методів управління кар'єрою, що потребує організації консультувань з питань розробки та реалізації кар'єрних стратегій індивіда.

Одним із найважливіших факторів, які впливають на результат діяльності будь-якої організації, є кадри, персонал, трудові ресурси підприємства. У зв'язку з цим великого значення набуває аналіз праці і оцінка ефективності її використання у робочому процесі, вивчення впливу окремих трудових факторів на зміну кінцевих результатів діяльності, аналіз ефективності управління персоналом.

Заробітна плата працівників Запорізького міського центру зайнятості визначається і нараховується виходячи зі штатного розкладу, прийнятого в організації та виплачується своєчасно без затримок. Розглядаючи систему оплати праці працівників центрів зайнятості можна сказати про незадовільний стан матеріальної зацікавленості працівників в зростанні по службовим сходинкам, адже система штатних окладів працівників базових центрів зайнятості вже досить довгий час не переглядалась та не змінювалась, на даний час оклад дорівнює мінімальній заробітній платі, яка закладена в бюджеті країни. Таке упущення в сфері стимулювання праці призвело до того, що оклад працівника нищої посади дорівнює окладу начальника відділу, що в свою чергу викликає незадоволення та дискримінації прав працівника, який займає відповідальну посаду.

Розглянемо детальніше структуру штатних працівників Запорізького міського центру зайнятості, представлену в табл.2.7.

Отже, загальна кількість персоналу збільшилась у 2019 році в порівнянні з 2018 роком на 4,8%.

Серед працівників центрів зайнятості переважають жінки (рис. 2.5.).

В 2015 році кількість працюючих жінок від загальної кількості працівників склала 84,8%, а чоловіків 15,2 %. В 2016-2019 роках у загальній структурі відбулося скорочення кількості працюючих чоловіків на 1 % і склала 14 % від загальної кількості працівників.

Таблиця 2.7 – Структура штатних працівників Запорізького міського центру зайнятості 2015-2019 рр.

Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Абсолютне відхилення, +/-	Відносне відхилення, %
	Кількість						
						2019 р. до 2018 р.	
Середньооблікова кількість працівників, осіб:	647,1	639,2	624,3	603,4	632,6	29,2	4,83
чоловіки, осіб	97	87	86	83	88	5	6,02
жінки, осіб	541	544	528	510	537	27	5,29
Позаштатні працівники, осіб	9,1	8,2	10,3	10,4	7,6	-2,8	-26,92

Проілюструємо отримані у табл. 2.7 дані на рис. 2.15.

Рух трудових ресурсів і його динаміка є важливими складовими аналізу. Рух визначається коефіцієнтом обороту по прийому та вибуттю і коефіцієнтом плинності (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Наявність і рух трудових ресурсів

Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Абс. відхилення, +/-	Відн. відхилення, %
	Усього, осіб						
						2019 р. до 2018 р.	
Прийнято	103	60	44	38	92	54	142,1
Звільнено	303	67	61	59	60	1	1,69



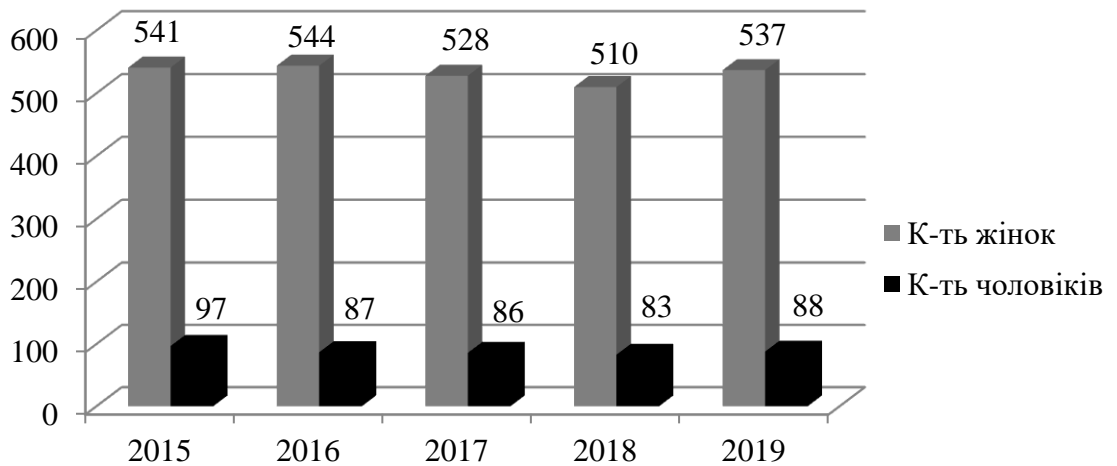


Рисунок 2.15. – Динаміка зміни кількості працівників жінок та чоловіків міського центру зайнятості 2015-2019 рр.

На рис. 2.16 представлено динаміку кількості штатних працівників у Запорізькому міському центрі зайнятості.



а зміни кількості штатних працівників у Запорізькому міському центрі зайнятості за 2015 – 2019 рр.

Так, виходячи з даних рис. 2.16, можемо сказати, що найбільшу кількість штатного працюючого персоналу в 2015 році – 638 осіб, що на 2% більше ніж в 2019 році.

Найменша кількість штатних працівників в службі зайнятості Запорізької області склала у 2018 році – 593 особи.

На основі цих даних можна зробити висновок, що у 2019 році значно збільшилась кількість прийнятих працівників у порівнянні з 2018 роком на 54 особи, а кількість вибувших працівників на 1 особу.

Розглянемо коефіцієнти руху трудових ресурсів.

Коефіцієнт обороту кадрів по прийому розраховується за формулою:

$$K_{\text{ОБ.ПР.}} = \frac{Ч_{\text{ПР.}}}{Ч_{\text{СР.ОБЛ.}}}, \quad (1.1)$$

де  $Ч_{\text{ПР.}}$  - кількість прийнятих на роботу, осіб;

$Ч_{\text{СР.ОБЛ.}}$  - середньооблікова чисельність робітників, осіб.

Коефіцієнт обороту кадрів за вибуттям знаходимо за формулою:

$$K_{\text{ОБ.В.}} = \frac{Ч_{\text{ВИБ.}}}{Ч_{\text{СР.ОБЛ.}}}, \quad (1.2)$$

де  $Ч_{\text{ВИБ.}}$  – кількість звільнених, осіб.

Розрахуємо коефіцієнт обороту кадрів по прийому та коефіцієнт обороту кадрів за вибуттям за 2018 – 2019 рр. у Запорізькому міському центрі зайнятості. (табл. 2.9)

Таблиця 2.9 – Показники руху трудових ресурсів у Запорізькому міському центрі зайнятості за 2018 – 2019 рр.

Показники	2018 р.	2019 р.	Абс.відхилення, +/-	Відн. відхилення, %
1. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	603,4	632,6	29,2	4,83
2. Коефіцієнт обороту кадрів по прийому	0,062	0,145	1,8	29,4
3. Коефіцієнт обороту кадрів за вибуттям	0,097	0,094	0,034	0,34

Отже, можна зробити висновок, що найбільший прийом працівників був у 2019 році. Слід зазначити, що у 2019 році зменшилися коефіцієнти обороту кадрів за вибуттям, що свідчить про ріст організації та про покращення умов праці.

Якісний склад персоналу Запорізького міського центру зайнятості, характеризують дані про підготовку кадрів (табл. 2.10) та дані про підвищення кваліфікації (табл. 2.11).

Таблиця 2.10 – Аналіз стану підготовки кадрів

Показники	Рік					Абс. відхилення, +/-	Відн. відхилення, %
	2015	2016	2017	2018	2019		
	Усього, осіб					2019 р. до 2018 р.	
Надано нову освіту:	-	-	-	-	-	-	-
Безпосередньо на підприємстві	-	-	-	-	-	-	-
У навчальних закладах	5	2	2	4	2	-2	-50%

Відсоток осіб, що пройшли підготовку в середньорічній чисельності персоналу склав у звітному році -50%, що є негативною динамікою.

Запорізька міська служба зайнятості періодично оцінює своїх працівників з метою підвищення ефективності їх роботи і визначення потреб професійного розвитку.

Аналіз підвищення кваліфікації наведений в табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Аналіз підвищення кваліфікації

Показники	Рік					Абс. відхилення, +/-	Відн. відхилення, %
	2015	2016	2017	2018	2019		
	Усього, осіб					2019 р. до 2018 р.	
Підвищили кваліфікацію:	-	-	-	-	-	-	-
Безпосередньо на підприємстві	-	-	-	-	-	-	-
З відривом від роботи (в навчальних закладах)	62	70	65	67	59	-8	-11,4%

Діяльність відділу кадрів Запорізького міського центру зайнятості щодо покращення стану підготовки кадрів, бажає бути кращим. Тому що в базових центрах зайнятості іноді здійснюється переміщення фахівців на інші посади і вони повинні бути готові виконувати інші завдання відповідно нової посадової інструкції.

Таким чином, отримані результати показують, що уявлення персоналу про кар'єру змінюються, вимоги до неї підвищуються, кадрова служба в організації не враховує цих змін. Організація управління кар'єрою не задовольняє працівників, а це вимагає її вдосконалення.

За сучасними тенденціями потрібно надавати персоналу можливість для самореалізації. Це можна здійснити у випадку індивідуально орієнтованої кадрової політики шляхом використання ефективних методів управління кар'єрою, що потребує організації консультувань з питань розробки та реалізації кар'єрних стратегій індивіда.

## Висновки до розділу 2

У розділі 2 було надано загальну характеристику служби зайнятості у м. Запоріжжя.

Запорізький міський центр зайнятості є робочим органом виконавчої дирекції Фонду загальнообов'язкового державного соціального страхування України на випадок безробіття. Головним завданням Центру є сприяння забезпеченню ефективної зайнятості, створенню нових робочих місць та умов для розвитку підприємництва, запобігання безробіттю.

Також, було проведено оцінку ефективності системи управління персоналом Запорізького міського центру зайнятості.

Отримані результати показують, що уявлення персоналу про кар'єру змінюються, вимоги до неї підвищуються, у той час як державна кадрова політика, а також кадрова служба в організації не враховує цих змін.

Також, було проведено аналіз ефективності роботи служби зайнятості

Правобережного відділу сприяння зайнятості Запорізького міського центру зайнятості.

Загалом, можемо сказати, що Правобережний відділ сприяння зайнятості Запорізького міського центру зайнятості у період з 2016 р. по 2019 р. мав високу ефективність роботи. Хоч і кількість зареєстрованих безробітних щороку зростає, але тривалість пошуку роботи зменшується, укомплектованість вакансій та кількість роботодавців збільшується. При збереженні такої тенденції Запоріжжя матиме змогу через декілька років стабілізувати ситуацію з безробіттям, а також налагодити систематичне оновлення та підтримання ринку праці на належному рівні.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РОБОТИ ПРАВОБЕРЕЖНОГО ВІДДІЛУ СПРИЯННЯ ЗАЙНЯТОСТІ ЗАПОРІЗЬКОГО МІСЬКОГО ЦЕНТРУ ЗАЙНЯТОСТІ

### 3.1 Напрями удосконалення системи управління персоналом Запорізького міського центру зайнятості

Проблеми сучасної Державної служби зайнятості (Центрального апарату) є суттєвими для подальшого розвитку державності України. Це закономірно, оскільки для втілення політичних та економічних перетворень потрібні відповідні інститути та органи. Якість Державної служби зайнятості (Центрального апарату), його інтелектуальні можливості, ступінь ефективності роботи безпосередньо впливають на авторитет держави в очах громадян.

Позитивний імідж служби зайнятості – це, передусім, якість наданих послуг як безробітним, так і роботодавцям.

Сьогодні центр зайнятості став однією із найпопулярніших соціальних установ. Добре ім'я службі надається зі статусом “державна”, а завойовується ефективною політикою на ринку праці, увагою до людських проблем, професійною бездоганною роботою фахівців. Люди впевнилися, що тут допоможуть. Саме фахівці своєю щоденною працею створюють привабливий імідж служби зайнятості, „запалюючи” світло в кінці тунелю перед численними клієнтами, невпевненими у своїй здатності знайти роботу, які шукають підтримку і навіть просте людське співчуття в розумінні їх проблем.

Імідж залежить від кожного працівника. Якщо людина відчуває неповагу та нерозуміння, її позитивне враження про нашу службу розбивається, як хвиля об скелю. Тому дуже важливо, аби дії та вчинки

працівників центру зайнятості залежали не від їх характеру та настрою, а визначалися системою цінностей, у рамках яких діє наша служба.

Отже, закономірно виникає потреба у формуванні сучасної, якісної системи державного управління та її кадрового забезпечення.

Під час кадрових переміщень відбувається зміна не тільки навколишнього оточення, але й соціального статусу фахівців. Зміни, що супроводжують кадрову ротацію, також відображаються й на соціально-психологічному самопочутті фахівця.

На шляху розвитку демократичної правової держави нагальним стає створення ефективної системи державного управління, постійний пошук нових підходів до становлення професійної державної служби зайнятості, оновлення змісту діяльності та підвищення престижу органів державної влади.

Загальний стан кадрового забезпечення Державної служби зайнятості змушує сьогодні більше зосередитися на невирішених проблемах, насамперед на питанні забезпечення належного рівня професіоналізму та необхідної стабільності складу кадрів на всіх управлінських рівнях. Далеко не на всіх ділянках управлінської сфери працюють люди, які спроможні аналізувати, розробляти, реалізовувати державну політику в умовах сьогодення, виділяти головні пріоритети та перспективи в роботі, масштабно й інноваційно мислити, самостійно приймати виважені рішення і прогнозувати їх наслідки, цілеспрямовано вивчати і творчо використовувати вітчизняний і світовий досвід, спрямовувати роботу апарату на вирішення перспективних, ключових питань соціально-економічного розвитку держави [4, с. 74].

Останнім часом накопичилися системні проблеми, які пронизують як Державну службу зайнятості, так і систему державного управління загалом, знижуючи ефективність його роботи та створюючи перешкоди для подальшого розвитку.

Слід констатувати, що фактично відсутнє управління кар'єрним

зростанням фахівців служби з, що іноді дискримінує певні категорії фахівців служби зайнятості і разом з матеріальною незацікавленістю стає причиною значної плинності кадрів [20, с. 104].

Результати досліджень настроїв працівників Запорізького міського центру зайнятості приведених в дипломній роботі свідчать про те, що особистісні очікування більшості працівників, які свідомо працюють в Запорізькій міській службі зайнятості, не реалізуються повністю.

Незважаючи на наявність практичного досвіду та наукових праць у сфері державного управління ще недостатньо досліджень, які б ретельно вивчали проблеми працівників, що мають демотивуючий характер, перешкоджають повній реалізації їх потенціалу, здібностей, використанню творчих підходів під час реалізації завдань.

На жаль, у державному управлінні кадровим процесам у сфері реалізації професійної кар'єри, плануванні кар'єрного зростання фахівців приділялась недостатня увага. Досліджувана проблема цілеспрямованого становлення працівників служби зайнятості як професіонала, фахівця і особистості розглядалася вченими фрагментарно, розробки науковців присвячені окремим аспектам цієї проблеми.

Сьогодні в державному управлінні домінують кадрові процеси, характерні для перехідних періодів неврівноваженого стану держави й суспільства: ці процеси набули непередбачуваного характеру; у кадрових процесах панують особисті стосунки, при прийнятті на роботу і при просуванні по кар'єрних сходах переважають політичні, а не ділові підходи; перебіг кадрових процесів значно залежить від волі посадових осіб державних органів, що діють часто всупереч не лише об'єктивній реальності та логіці, а й закону.

Аналіз посадового просування фахівців Запорізького міського центру зайнятості свідчить про стихійність процесу кар'єрного зростання фахівців служби зайнятості, нерівномірності стажу перебування на посаді, утворення так званих кар'єрних «тупиків», кар'єрних «смітників», швидкісних і



десантних кар'єр. Це негативно позначається як на можливості набуття фахівцем необхідного фахового досвіду для зайняття наступної посади (швидкісні кар'єри), так і для раціонального його використання при невчасному переміщенні на вищі посади (кар'єрні «тупики», кар'єрні «смітники»). Серед фахівців, що заміщують головні посади, такий «смітник» знаходиться в групі зі стажем від 10 до 15 років.

Дуже негативним явищем, але типовим для кадрової роботи в центрах зайнятості стала така практика, як швидкісна кар'єра – «десантування». Обіймання посади, причому високого рівня, без будь-якої практики і відповідного фахового досвіду, це, швидше, має бути винятком, ніж правилом.

У практиці управління кар'єрою фахівець повинен пройти всі посади перед призначенням на вищу. Ця вимога диктується насамперед інтересами товариства, виходить з вимог підтримки високого авторитету держави і поваги до законів.

Управління персоналом державної служби в країнах Західної Європи здійснюється на основі кар'єрної, посадової та змішаної моделі державної служби. Диференціація системи державної служби здійснюється в них залежно від умов найму, просування по службі та інших характеристик. [21]

У зарубіжній практиці управління персоналом державної служби існують такі основні базові моделі управління кадровим забезпеченням:

- 1) «американська», яка передбачає початкове визначення професійно-кваліфікаційних вимог фахівців;
- 2) «японська», в основі якої лежать колективізм і вивчення сильних і слабких сторін кадрової одиниці та підготовка відповідної посади;
- 3) «європейська», за якої поєднуються позитивні й усуваються негативні сторони обох моделей, відбувається пошук працівника, який би найбільше відповідав вимогам, підготовка працівників та посад.

У країнах ЄС з класичною кар'єрною моделлю (Іспанія, Німеччина, Люксембург, Словачія, Франція,) система управління персоналом гарантує

роботу впродовж життя, забезпечення кар'єрного зростання, зорієнтована не стільки на якість виконання роботи, скільки на безпеку, рівність та захист. Проблеми Франції за рядом критеріїв дуже схожі на українські. Тому нам імпонує побудова їх державної служби, яка суміщає в собі і кар'єрний, професійний підхід, і підхід вільного набору на нижчі щаблі. Отже, спочатку держава вкладає в працівника гроші, навчає, зате потім використовує його знання і вміння сповна. У випадку, якщо людина буде змушена піти з роботи, їй знайдуть нову, рівноцінну посаду.

У практиці Великої Британії централізоване і корпоративне управління кар'єрами сприяло формуванню справжньої культури мобільності, коли вертикальна ротация можлива лише після того, як зацікавлена особа обіймала певну кількість посад у різних службах і з нагоди переходу до іншої служби.

На Заході державному службовцю відомо, якою буде його кар'єра, є спеціальна програма кар'єрного зростання, є методики планування, оцінювання і стимулювання роботи державного службовця, є чітко визначені критерії оцінки ефективності роботи персоналу. В Україні такого немає.

Дві головні причини на Заході, з яких люди йдуть на державну службу, – це патріотизм і передбачуваність. Коли працівник іде на державну службу, то має такі переваги: передбачувану кар'єру, пошану, підтримку держави, що надає певні пільги, упевненість у високому соціальному, моральному, матеріальному статусах за умови продуктивної праці, можливість забезпечувати свою сім'ю, повагу сусідів, проживання в елітних районах міста тощо. [21]

Важливим аспектом вивчення європейського досвіду є організаційно-правові основи державної служби, досвід правового регулювання управління персоналом державної служби, практика децентралізації, механізми взаємодії центральних, регіональних і місцевих органів управління, забезпечення всіх ділянок державної служби професійно підготовленими керівними кадрами, досвід кар'єрного просування державних службовців ієрархічними сходами, діяльність служб управління персоналом.

Аналіз досвіду США і провідних держав Західної Європи показує, що ефективність управління прямо пропорційна ефективності існуючої системи добору кадрів. На цьому загострюють увагу і відомі зарубіжні дослідники. Так, М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі розглядають ефективний відбір кадрів як форму попереднього контролю якості людських ресурсів. Дж. Грейсон і К. О'Делл, розглядаючи підготовку й безперервне навчання кадрів, підкреслюють, що компанії, які збираються вкласти великі гроші в освіту і професійний розвиток своїх службовців, повинні дуже ретельно підходити до того, кого і як вони приймають на роботу. Відомий спеціаліст у галузі маркетингу Ф. Котлер вказує на важливість ретельного добору кадрів як умови успішного функціонування організацій. [22, с. 278]

Гальмівними факторами формування сучасного висококваліфікованого, авторитетного кадрового корпусу фахівців в сфері Державної служби зайнятості (Центального апарату) є: надмірний вплив політичних процесів на апарат державного управління; відсутність централізованого управління кадровими процесами в апараті державного управління; закостенілість його методів, бідність форм, способів, нерозвиненість механізмів мотивації фахівців до підвищення якості своєї професійної діяльності; низька культура організаційного прогнозування як кадрових процесів, так і державної кадрової політики; незадоволеність роботою, негативні явища в організаційній поведінці фахівців; непрофесіоналізм у застосуванні кадрових технологій.

Ці кар'єрні аномалії негативно впливають на стимулювання трудової та фахової віддачі від фахівців, підтримку сприятливого соціально-психологічного мікроклімату в їхньому середовищі. Неврегульованість кар'єрних процесів призводить до того, що досвід працівників подекуди не стає головним чинником їхнього посадового розвитку.

Дуже негативним явищем, хоча й типовим для молодшої вітчизняної державної служби зайнятості, є швидкісна кар'єра. Зміст її полягає у стрімкому підвищенні по службі або прийнятті на посади (часто дуже

високого рівня) осіб без відповідної практики та професійного досвіду.

Для ефективного управління кар'єрою в Запорізькому міському центрі зайнятості фахівець перед призначенням на високу посаду повинен пройти усі шаблі, що їй передують. Ця вимога диктується інтересами суспільства, виходячи з підтримки високого авторитету держави й поваги до її законів.

Процес планування кар'єрного розвитку працівників центрів зайнятості на сьогоднішній день до кінця несформований. Існують лише деякі його фрагменти, частини, що реалізуються епізодично. Наприклад, застосовується практика з підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців, що не впливає на їхні призначення й підвищення. Проте фахівець, отримавши додаткові знання в процесі навчання, не має можливості їх реалізувати у своїй установі. У результаті не використані на практиці знання втрачають свою цінність, а форми професійного розвитку - стимулюючу роль в управлінні кар'єрним розвитком.

Крім того, економічна ефективність витрат на підготовку персоналу виявляється дуже низькою. У зв'язку із цим доцільно було б здійснювати додаткову підготовку фахівців під конкретне призначення. [23]

Важливим стимулюючим фактором професійного розвитку працівників центрів зайнятості може стати система управління кар'єрою фахівців центру зайнятості – від прийому на роботу і до звільнення. Фахівець центру зайнятості повинен уявляти свою перспективу та знати можливі напрями зосередження своїх зусиль. Це надасть йому впевненості та стимулюватиме прагнення до підвищення свого професійного рівня.

Таким чином, основний зміст планування кар'єрного розвитку в Запорізькому міському центрі зайнятості полягає в тому, щоб усе цінне, чим володіє працівник та може володіти як фахівець, ефективно використовувалося і для задоволення інтересів особистості. Уміло розпорядитися цим надбанням – найважливіше й найскладніше завдання керівників і відділу кадрів. На сучасному етапі суспільного розвитку України необхідне якісно нове вирішення проблем професійного зростання

працівників державної служби зайнятості, що дало б їм змогу об'єднати практичні дії з упровадженням нових технологій навчання із застосуванням сучасних комп'ютерних технологій і при цьому виявляти самостійність і відповідальність фахівців державної служби. У свою чергу, для цього необхідне послідовне введення людини у сферу професіоналізації, проходження нею певних етапів індивідуальної професіоналізації, кар'єрне становлення працівника. Це сприятиме більш раціональному використанню його можливостей, як збагаченню особистості, так і задоволенню інтересів державної служби зайнятості, а також переваг та інтересів кожного окремого працівника.

### 3.2 Методи підвищення ефективності роботи Правобережного відділу сприяння зайнятості Запорізького міського центру зайнятості

У розділі 2 ми визначили, що діяльність Правобережного відділу сприяння зайнятості має суттєвий вплив на ефективність використання робочої сили та правильність формування ринка праці в цілому у Запоріжжі.

Після проведення аналізу ефективності роботи відділу Запорізького міського центру зайнятості, можемо сформулювати основні напрямки, за допомогою яких можна підвищити ефективність роботи служби зайнятості. (табл. 3.1)

Представимо детальніше методи, за допомогою яких можна досягти вдосконалення роботи служби зайнятості.

1. Загальна організація. Ми пропонуємо створити чітку організаційну структуру, тобто, необхідно мати центральну установу, місцеві та, якщо треба, регіональні бюро.

Також, для успішного розвитку служби зайнятості необхідно:

- синхронізувати усі положення та інструкції відповідно до чинного законодавства;

- сформулювати загальнодержавні мінімальні норми, які регулюватимуть укомплектування персоналом та загальну організацію роботи служби зайнятості;
- здійснювати достатнє фінансування для забезпечення усіх потреб як працівників, так і безробітних;

Таблиця 3.1 – Основні напрямки підвищення ефективності роботи служби зайнятості

Напрямок	Короткий опис
Загальна організація	Має бути чітка організаційна структура, зрозуміла система підпорядкування та єдину координовану адміністрацію з боку держави
Відомості про стан ринку зайнятості	Служба зайнятості повинна збирати відомості про стан ринку праці
Баланс робочої сили	треба складати щорічний баланс робочої сили у рамках загального вивчення економічного становища
Направлення працівників на вакантні посади	Необхідно направляти працівників на посади з умовами, відповідними до законодавства України
Мобільність працівників	Необхідно збирати і поширювати інформацію щодо умов праці, профорієнтування, заохочувати населення до легальної зайнятості, а також знаходити переваги роботи в Україні, аніж закордоном
Співпраця	Служба зайнятості повинна співпрацювати з іншими державними чи приватними установами, що займаються питаннями зайнятості.
Інформування та заохочення	Надання повної інформації населенню та всебічної допомоги кожному безробітному.
Міжнародне співробітництво служб зайнятості	Співробітництво служб зайнятості за сприянням Міжнародного бюро праці

- встановити періодичність звітування, хоч і подібне не передбачено посадовими інструкціями фахівців;
- періодичне інспектування обласних та місцевих служб зайнятості;
- застосування особливої системи працевлаштування для окремих категорій громадян, а саме для: підлітків, інвалідів, інженерно-технічних працівників, працівників інтелектуальної праці, службовців і працівників виконавчого складу;
- затвердження відповідної системи працевлаштування жінок з урахуванням їхньої професійної кваліфікації та фізичної придатності.

2. Відомості про стан ринку зайнятості. Служба зайнятості повинна збирати відомості про стан ринку праці, а саме:

- про теперішні та майбутні потреби робочої сили;
- про теперішню та майбутню чисельність наявної робочої сили.

Розглянемо детальніше, які питання необхідно вивчати.

Служба зайнятості повинна проводити загальне або направлене вивчення питань щодо:

- актуальних причин й розміру безробіття;
- працевлаштування окремих категорій осіб, які шукають роботу, як наприклад, інвалідів чи підлітків;
- фактори, що зумовлюють рівень і вид зайнятості;
- способи регулювання зайнятості;
- професійне орієнтування у зв'язку з працевлаштуванням;
- проводити поквартальний аналіз спеціальностей і професій;
- проведення анкетування з окремих питань, дослідницькі роботи та їх аналіз.

3.           Баланс робочої сили. Для сприяння найкращій організації ринку зайнятості як невід'ємної частини загальнодержавної програми, спрямованої на забезпечення та підтримку повної зайнятості, а також на розвиток і використання продуктивних ресурсів, треба скласти щорічний баланс робочої сили у рамках загального вивчення економічного становища. Баланс робочої сили повинен містити точні дані щодо можливого обсягу та розподілу пропозиції й попиту на робочу силу.

4.           Направлення працівників на вакантні посади. Для ефективності роботи служби зайнятості необхідно:

- фахівці мають завжди залишатися неупередженими щодо вакансій на підприємстві, де має місце трудовий спір;
- фільтрувати вакансії для безробітних, не видавати направлення по вакансіях, за якими порушені або недотримані законодавчо встановлені норми заробітної плати або умови праці;
- фахівці мають видавати направлення на різні вакансії без дискримінації безробітних;
- служба зайнятості повинна одразу і в повному обсязі надавати особам, які шукають роботу, усі потрібні відомості щодо роботи, яку їм пропонують.



5. Мобільність працівників. З метою сприяння мобільності працівників для досягнення і підтримки найбільшого обсягу виробництва та зайнятості, служба зайнятості повинна вживати такі заходи:

- збирати і поширювати найбільш повні й вірогідні відомості щодо можливостей отримання роботи та умов праці в інших видах зайнятості і в інших районах, а також стосовно наявних там умов життя;

- фахівці повинні надавати відомості й поради безробітним, які б викликали бажання змінити професію чи місце проживання для працевлаштування;

- усувати економічні перешкоди, які заважають надавати фінансову допомогу для переміщення робочої сили або допомогати в отриманні адекватного відшкодування за понесені фінансові витрати;

- служба зайнятості повинна співпрацювати з установами, що займаються страхуванням на випадок безробіття і наданням допомоги, для визначення й тлумачення умов, за яких слід вважати можливим надання безробітному посади, яка не відповідає його освіті, професії чи спонукає безробітного змінити місце проживання;

- служба зайнятості має сприяти відповідним органам у започаткуванні та розвитку курсів професійного навчання чи перепідготовки кадрів.

6. Співпраця. Служба зайнятості повинна співпрацювати з іншими державними чи приватними установами, що займаються питаннями зайнятості. Але, слід зауважити, що в такому разі необхідно, щоб координаційний орган, що займається розробленням керівних принципів і методів, враховував думку служби зайнятості щодо таких питань, як:

- географічне розміщення промислових об'єктів;
- громадські роботи та інвестиції державних коштів;
- технічний прогрес і його вплив на рівень виробництва та зайнятості;
- міграція;

- житлове будівництво;
- соціально-побутове та культурне обслуговування; охорона здоров'я, освіта і організація відпочинку;
- організація та планування забезпечення можливостей зайнятості у загальнодержавному масштабі.

7. Інформування та заохочення. Слід постійно заохочувати як осіб, які шукають роботу, так і осіб, які шукають працівників, повністю використовувати відомості й засоби, котрі надає служба зайнятості.

8. Міжнародне співробітництво служб зайнятості. За необхідно, така співпраця має охоплювати:

- систематичний обмін відомостями і досвідом щодо політики служби зайнятості й методів, які застосовуються у двосторонньому, регіональному чи багатосторонньому порядку;
- проведення або започаткування технічних нарад з питань служби зайнятості;
- за необхідності, збирати дані щодо пропозиції робочої сили та попиту на неї, який не можна задовольнити всередині країни, з метою заохочення імміграції та еміграції як засобів задоволення такого попиту і пропозиції.

Також, до основних напрямків удосконалення роботи Правобережного відділу сприяння зайнятості Запорізького міського центру зайнятості можемо додати перехід на повністю електронні картки. Саме це є запорукою підняття попиту серед населення, а особливо серед молоді.

На даний момент, фахівці у своїй роботі з безробітними використовують паперові особисті справи. Тобто, на кожного безробітного є своя справа, що має десь зберігатися. У таку справу вкладаються усі відповідні папери:

- лист відвідування центру зайнятості/філії центру зайнятості (Додаток Б);
- заява про надання (поновлення) статусу безробітного (Додаток В);

- заява про призначення (поновлення) виплати допомоги по безробіттю (Додаток Г);
- індивідуальний план працевлаштування (Додаток Д);
- права та обов'язки зареєстрованих безробітних(Додаток Е);
- послуги, заходи та рекомендації щодо сприяння працевлаштуванню (Додаток Ж);
- Лист з рішеннями, прийнятими територіальним органом щодо зареєстрованого безробітного (Додаток К);
- На основі листа відвідування складається персональна картка (Додаток Л);
- Послуги, заходи та рекомендації щодо сприяння працевлаштуванню (Додаток М);
- Направлення на працевлаштування (Додаток Н).

Тобто, як бачимо, досить великий обсяг паперів, які необхідно заповнити за даними безробітного, пояснити йому суть даних паперів, і все це забирає дуже багато часу. Через тривалість кожного прийому громадян, безробітні нехтують можливістю працевлаштування через служби зайнятості.

Така ж само ситуація і з боку фахівців. Запис на прийом проводиться в ручну. Тобто, спочатку необхідно знайти людина, яка веде запис. Потім, пояснити, що тобі треба і до кого необхідно записатися на прийом. Далі проходить сам запис. Після цього безробітному видається талон на певний час, у який він має прийти до фахівця. Така процедура триває щонайменше 10 хвилин.

Після того, як будуть зроблені усі записи, складається план-графік прийому для кожного спеціаліста окремо. Приклад такого план-графіку наведено у Додатку П.

Тож, можемо сказати, що у сучасному світі, де не припиняється процес глобальної діджиталізації, таке гаяння часу на заповнення паперових документів є неприпустиме.

Якщо перевести більшу частину роботи с населенням у цифровий формат, то бажаючих звернутися до служби зайнятості стане набагато більше.

Також, фахівці Правобережного відділу сприяння зайнятості Запорізького міського центру зайнятості застосовують у своїй роботі «Рекомендований перелік запитань для вивчення мотивації особи, яка шукає роботу до працевлаштування». Він наведений у Додатку Р.

Тобто, коли безробітний приходять на прийом до фахівці, окрім купи паперових заяв, направлень та листів, він ще отримує дві анкети, в яких містяться запитання, що наведені у Додатку Р.

На мою, думку, ці запитання є морально застарілими і ще більше заохочують громадян не користуватися послугами центрів зайнятості.

Тож, підводячи підсумки, можемо сказати, що головною проблемою Правобережного відділу сприяння зайнятості Запорізького міського центру зайнятості є моральна застарілість усіх методів роботи.

Якщо провести повну модернізацію системи роботи таких центрів, то попит на послуги саме служби зайнятості в Запоріжжі та в Україні в цілому значно збільшиться.

### 3.3 Зарубіжний досвід реформування служб зайнятості та можливість впровадження в Україні

Після дослідження даної теми, нами було виділено основні недоліки у роботі служб зайнятості в Україні:

- невисока якість трудових ресурсів, які перебувають на обліку безробітних у центрах зайнятості;
- низька мотивація безробітних до праці, у т.ч. – у зв'язку із наближенням розміру допомоги по безробіттю до розміру мінімальної заробітної плати;

- невідповідність претендентів, котрих направляє центр зайнятості, усім вимогам вакансії або тривала перерва у трудовому стажі особи, що пов'язане з втратою професійних навичок;

- направлення безробітних на співбесіду здійснюється фахівцями центрів зайнятості без урахування їх фізичного стану, шкідливих звичок та інших факторів, які стають причинами відмов у працевлаштуванні;

- значний термін очікування підбору претендентів на роботу.

Розглянемо, які методи подолання цих недоліків застосовують в інших країнах.

Стратегічним напрямом діяльності закордонних ДЦЗ стало впровадження систем управління якістю, які передбачали визначення та аналіз потреб клієнта, аналіз і перебудову взаємодії між організацією та клієнтами, а також розробку і моніторинг стандартів на послуги.

Впровадження культури управління якістю докорінно відрізняється від традиційного управління. Воно відкриває нові перспективи найкращого комбінування та перерозподілу ресурсів, персоналу, бюджетних коштів, організації програм і процесів у діяльності ДСЗ.

Для впровадження управління якістю, як правило, використовуються такі методи:

- орієнтоване на клієнта планування;
- аналіз робочих процесів;
- оцінка продуктивності з метою порівняння або визначення цільових показників продуктивності, орієнтованих на клієнта.

ДСЗ країн Європи запроваджували різноманітні проекти для кращої структуризації взаємовідносин служби з клієнтом. Ці проекти передбачали оперативне реагування на потреби клієнтів, реформування внутрішньої архітектури управління в центрах зайнятості, покращання комунікативних навичок працівників служби тощо. Втім метою усіх цих проектів є розробка та підтримка певних стандартів для надання різних послуг клієнтам.

Кожна ДСЗ обирала власну систему управління якістю, виходячи з національної моделі регулювання зайнятості та концепції реформування державного управління своєї країни.

В науковій літературі щодо сучасних соціальних держав поширені моделі ринку праці:

а) англосаксонська, яка відзначається широкими правами роботодавців у сфері найму та звільнення робочої сили;

б) німецька — орієнтована на активну політику зайнятості;

в) шведська — спрямована на забезпечення гідного життєвого стандарту громадянам;

г) американська, особливістю якої є відсутність чіткої регламентації у сфері зайнятості та використання системи гнучкої заробітної плати.

Для аналізу робочих процесів ДСЗ застосовували декілька моделей. Найчастіше — це міжнародні стандарти якості серії ISO 9000/9002, а також моделі вищих досягнень Європейського фонду управління якістю (European Quality Award (EFQM)), моделі національних інститутів якості, які певною мірою відображають вимоги моделі EFQM. Деякі ДСЗ застосовують систему збалансованих показників «Balanced Scorecard» (BS). Ці моделі зазвичай адаптують до потреб конкретної служби зайнятості.

Якщо в основу стандартів серії ISO 9000/9002 покладено процесний підхід, то за моделлю EFQM результати вимірюються з огляду на задоволеність клієнтів та співробітників, вплив на суспільство та економічні результати. Система EFQM, як правило, включає такі елементи: обслуговування клієнтів; турбота про персонал; ефективність у використанні ресурсів.

Водночас BS пропонує інструментарій, необхідний для вимірювання ефективності впровадження заходів відповідної програми за певними індикаторами та для стратегії, адекватної обраним цілям та прогнозним показникам.

Враховуючи орієнтацію нового державного менеджменту на докорінне

покращення якості послуг, велика увага приділялася розвитку технологій оцінки цієї якості. Серед них особливого значення набули соціальні хартії громадян (споживачів), що містять чіткі стандарти якості послуг. Такі хартії передбачають орієнтацію послуг на споживача, детальний їх опис і високу якість. Згідно з ними наприкінці минулого сторіччя майже в усіх країнах ЄС були розроблені та офіційно оприлюднені хартії громадян, а викладені в них стандарти використані як критерії оцінки якості роботи державних організацій, у тому числі ДСЗ.

Початково Великобританія з 1991 р. запровадила Хартію громадян і спеціальну програму оцінки, у межах якої постачальників послуг нагороджували відзнакою за дотримання стандартів Хартії.

У подальшому подібні хартії та механізми оцінки були впроваджені, зокрема, у Бельгії, Греції, Ірландії, Італії, Португалії, Фінляндії, Франції.

У Великобританії ДСЗ з 1997 р. прийняла новий набір параметрів:

- якість;
- послуга;
- досягнення;
- партнерство й оцінка персоналу.

У Німеччині реформа Федеральної служби зайнятості Федерального міністерства соціальних питань (ВМА) була розпочата після ухвалення у 1995 р. нової організаційної концепції під назвою «Офіс служби зайнятості 2000». Головними принципами реформи всієї німецької ДСЗ були: орієнтація послуг на потреби клієнта, ефективне й економічно вигідне надання послуг, сприяння задоволеності клієнта та професійному успіху працівників

Перетворення Національної агенції зайнятості Франції (ANPE) на сучасного постачальника послуг, орієнтованого на клієнта, проводилось на підставі «Угоди стосовно прогресу» (Contrat de Progres) між нею та міністерствами праці та фінансів. ANPE розробила власну модель і побудувала національну систему якості, для чого були розроблені національні стандарти надання послуг і національна процедура

сертифікування регіональних і базових центрів зайнятості на відповідність цим стандартам.

Кожний центр працевлаштування прийняв набір із п'яти основних принципів:

- по-перше, головна увага — задоволеності клієнта;
- по-друге, контроль керівництва за виконанням стандартів якості;
- по-третє, розробка плану дій із забезпечення якості послуг і високих результатів;
- по-четверте, опанування кожним співробітником центру методів і засобів надання якісних послуг, забезпечення чіткості зв'язків із зовнішніми організаціями.

Кожен регіональний центр зайнятості визнав важливість роботодавців для своєї роботи та взяв на себе значні зобов'язання перед ними. З роботодавцями були узгоджені параметри послуг, що вони бажали отримати, і центри зайнятості надали гарантію якості їх надання. Ця увага до основних клієнтів дала вагомі результати, які засвідчують високу якість послуг ANPE.

Шведська ДСЗ проводила обстеження задоволеності клієнтів щорічно, починаючи з 1991 р. Було проведено сорок тисяч телефонних комп'ютеризованих опитувань. До складу респондентів включили однакову кількість шукачів роботи і роботодавців. Кожну групу клієнтів запитували про факти і ставлення, що дозволяло визначити, як вони ставляться до послуг, наданих ДСЗ, і що вони думають про надані їм послуги. Отримані результати розбивали по регіональних і місцевих відділеннях. Окрім того, використовувались також методи обстеження споживачів у сертифікації ISO і заходах реформи робочого процесу.

У Данії Державна служба зайнятості (AF) використовує модель EFQM, яка складається з дев'яти елементів, що демонструють зв'язок між можливостями і результатами розвитку у перспективі. Можливості включають структуру та культуру управління, політику та стратегію, управління персоналом, ресурси та робочі процеси. Елементами результатів є



досягнення показників продуктивності, задоволеності користувача, задоволеності персоналу і вплив на місцеву громаду та на суспільство загалом. Модель EFQM визначає зв'язок між Міністерством праці і ДСЗ на національному і регіональному рівнях і використовується для розробки так званих «контрактів продуктивності».

Реформування ДСЗ Фінляндії здійснювалося на рівні базових і регіональних центрів зайнятості на підставі методичного посібника «Стратегія якості в ДСЗ на 1999–2001 рр.» Згідно з цією Стратегією оцінка досягнутих результатів надається як працівниками СЗ, так і клієнтами. Крім того, останні залучалися не тільки до визначення задоволеності якістю наданих послуг (за допомогою анкетування), а й до їх розробок.

Для підвищення якості роботи ДСЗ Фінляндії оцінюється також її відповідність вимогам «Фінської нагороди якості», що є аналогом системи стандартизації якості EFQM. Цілісні системи винагород за якість визнані дуже корисними. Такі оцінювання допомагають визначити напрями, що мають розвиватися. Спеціальні проекти з питань підвищення якості довели свою практичну користь як для клієнтів, так і для працівників СЗ.

Анкетування основних категорій допомогли визначити основні тенденції в діяльності СЗ, наприклад, збільшення незадоволеності роботодавців. Це дозволило зреагувати на такий сигнал і спрямувати ресурси на вирішення цієї проблеми.

Менеджмент якості є складовою частиною загальної політики ДСЗ Нідерландів (WERKSITE) і тому змінюється разом зі змінами у політиці на ринку праці держави. Головними завданнями та сферами діяльності ДСЗ, незважаючи на масштаб і глобальність змін, залишаються: покращення надання послуг і збільшення рівня задоволеності клієнтів. WERKSITE в усіх 18 регіонах приділяла велику увагу підтримці центрів зайнятості щодо їх зусиль, спрямованих на покращення якості своїх послуг. Головною метою менеджменту якості розглядалось функціонування організації на основі системності згідно з голландською версією моделі якості EFQM.

Австрійська ДСЗ для впровадження принципів управління якістю використовувала європейську модель якості EFQM, в основу якої покладено процес сертифікації ISO 9001. Службою зайнятості було створено каталоги послуг, де описуються основні послуги, що надаються клієнтам (шукачам роботи та роботодавцям), з визначенням стандартів якості цих послуг. У деяких федеральних штатах (регіональний рівень) були визначені додаткові стандарти, наприклад, прийом клієнта без очікування в черзі, якщо час прийому було зазначено заздалегідь; надання перших пропозицій щодо заповнення всіх нових вакансій протягом 48 годин тощо. Нові стандарти впроваджувалися в діяльність кожного центру зайнятості після обговорення зі співробітниками центру, розробки письмової інструкції та проведення інформаційної кампанії серед працівників служби зайнятості. Контроль за результатами було покладено на центр зайнятості регіонального рівня. Головне, на чому концентрується моніторинг стандартів якості, — це результати щорічного опитування клієнтів. [27]

В Україні розпочато процес реформування системи соціального захисту, пов'язаний з новими вимогами до організації надання соціальних послуг. Основна мета реформування — забезпечити їх відповідність потребам отримувачів і підвищити їх якість, а також створити механізми контролю за якістю соціальних послуг

Наразі в системі ДСЗУ вже використовують технології з надання соціальних послуг щодо працевлаштування різним категоріям громадян (які вперше шукають роботу, неспроможні конкурувати на рівних на ринку праці, бажають відкрити власну справу; інваліди працездатного віку). На запити роботодавців служба зайнятості здійснює підбір персоналу, підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації безробітних під замовлення, надає дотації для створення додаткових робочих місць, організовує стажування безробітних на робочих місцях. Цими технологіями передбачено набір процедур, операцій і дій, які спрямовані на задоволення потреб окремих відвідувачів базових центрів зайнятості.

### Висновки до розділу 3

Системи якості зарубіжних ДСЗ будувалися на підставі національних нормативних актів щодо реформування державного управління в цих країнах. В Україні такою нормативною базою визначені міжнародні стандарти серії ISO 9000, тому система якості ДСЗУ має відповідати вимогам саме таких стандартів.

Основними принципами реформування ДСЗ у країнах, досвід яких вивчили автори, були: орієнтація послуг на потреби клієнта, надання послуг ефективним і економічно вигідним чином і сприяння задоволенню клієнта. Наприклад, досвід ДЦЗ Німеччини засвідчив ефективність таких заходів: створення груп персоналу, що орієнтовані на клієнта, просторова децентралізація надання послуг і раціональна перебудова структур центральних і місцевих служб зайнятості.

Одним із напрямів реформування іноземних ДСЗ була розробка внутрішніх стандартів управлінських дій, які забезпечують оптимальний розподіл ресурсів (фінансових, робочого часу співробітників тощо) та рівномірне навантаження на кожного фахівця з метою переорієнтації діяльності з виконання суто формальних обов'язків на адресне обслуговування клієнтів, надання якісних послуг і забезпечення їх задоволеності наданими послугами.

## ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження можна сформулювати наступні висновки.

Державна служба зайнятості — централізована система державних установ, діяльність якої спрямовується та координується Міністерством соціальної політики України. Головною метою роботи Державної служби зайнятості України є сприяння зайнятості населення та мотивування для початку кар'єри на достойних робочих місцях.

Кадрова служба організації повинна вміти виявити потреби працівника, а працівник повинен мати яскраве уявлення про свої наявні і потенційні можливості, здібності проявити їх у майбутньому. Тобто, кожен працівник має чітко усвідомлювати, як будувати свою кар'єру. Фахівець Державної служби зайнятості має враховувати усі зазначені вище фактори при підборі вакансії для населення.

Узагальнюючи світовий досвід, ми дійшли висновку, що оптимальна модель ринку праці – це гармонійна комбінація із стимулюванням індивідуальних досягнень у праці та соціальних гарантій з боку держави. Така модель забезпечує рівною мірою економічний добробут та соціальний консенсус. При цьому основними завданнями держави є забезпечення такої політики, яка зможе відповісти на виклики світової економіки і мотивувати самостійну відповідальність громадян за свій добробут, оскільки лише реалізація власних зусиль та ініціативи кожним учасником господарської діяльності в умовах вільної конкуренції може призвести до зростання і власного благополуччя, і добробуту всього суспільства в цілому.

Зробивши повний аналіз ефективності роботи служби зайнятості Правобережного відділу сприяння зайнятості Запорізького міського центру зайнятості, можемо зробити наступні висновки:

- у 2016 – 2019 рр. відбувалось поступове збільшення кількості роботодавців;
- у 2019 році кожен роботодавець виставив в середньому на 1-2 вакансії більше, аніж в попередні роки;
- збільшення кількості вакансій від кожного роботодавця призвело до збільшення загальної кількості вакансій;
- збільшення кількості вакансій та зростання рівня мінімальної заробітної плати призвело до підвищення рівня середнього розміру оплати праці в розрахунку на вакансію;
- збільшення кількості вакансій призвело до зниження рівня укомплектованості цих вакансій;
- збільшення кількості вакансій призвело до швидкого їх укомплектування, але зменшило шанси безробітних на отримання посади за цими вакансіями;
- при різкому збільшенні кількості вакансій тривалість пошуку роботи прямо пропорційно збільшується.

Загалом, можемо зробити висновок, що Правобережний відділ сприяння зайнятості Запорізького міського центру зайнятості у період з 2016 р. по 2019 р. мав високу ефективність роботи. Хоч і кількість зареєстрованих безробітних щороку зростає, але тривалість пошуку роботи зменшується, укомплектованість вакансій та кількість роботодавців збільшується. При збереженні такої тенденції Запоріжжя матиме змогу через декілька років стабілізувати ситуацію з безробіттям, а також налагодити систематичне оновлення та підтримання ринку праці на належному рівні.

За результатами розділу 3, де було визначено напрями вдосконалення роботи Правобережного відділу сприяння зайнятості запорізького міського центру зайнятості можемо зробити такі висновки:

Системи якості зарубіжних ДСЗ будувалися на підставі національних нормативних актів щодо реформування державного управління в цих країнах. В Україні такою нормативною базою визначені міжнародні

стандарти серії ISO 9000, тому система якості ДСЗУ має відповідати вимогам саме таких стандартів.

Основними принципами реформування ДСЗ у країнах, досвід яких вивчили автори, були: орієнтація послуг на потреби клієнта, надання послуг ефективним і економічно вигідним чином і сприяння задоволенню клієнта. Наприклад, досвід ДЦЗ Німеччини засвідчив ефективність таких заходів: створення груп персоналу, що орієнтовані на клієнта, просторова децентралізація надання послуг і раціональна перебудова структур центральних і місцевих служб зайнятості.

Одним із напрямів реформування іноземних ДСЗ була розробка внутрішніх стандартів управлінських дій, які забезпечують оптимальний розподіл ресурсів (фінансових, робочого часу співробітників тощо) та рівномірне навантаження на кожного фахівця з метою переорієнтації діяльності з виконання суто формальних обов'язків на адресне обслуговування клієнтів, надання якісних послуг і забезпечення їх задоволеності наданими послугами.

До головних методів, за допомогою яких можна досягти вдосконалення роботи служби зайнятості, ожемо віднести:

- створення чіткої організаційної структури, тобто, необхідно мати центральну установу, місцеві та, якщо треба, регіональні бюро;
- служба зайнятості повинна збирати відомості про стан ринку праці;
- складати щорічний баланс робочої сили у рамках загального вивчення економічного становища;
- направляти працівників на вакантні посади;
- збільшити мобільність працівників;
- служба зайнятості повинна співпрацювати з іншими державними чи приватними установами, що займаються питаннями зайнятості;

– слід постійно заохочувати як осіб, які шукають роботу, так і осіб, які шукають працівників, повністю використовувати відомості й засоби, котрі надає служба зайнятості;

– міжнародне співробітництво служб зайнятості.

Також, до основних напрямків удосконалення роботи Правобережного відділу сприяння зайнятості Запорізького міського центру зайнятості можемо додати перехід на повністю електронні картки. Саме це є запорукою підняття попиту серед населення, а особливо серед молоді.

Тож, підводячи підсумки, можемо сказати, що головною проблемою Правобережного відділу сприяння зайнятості Запорізького міського центру зайнятості є моральна застарілість усіх методів роботи.

Якщо провести повну модернізацію системи роботи таких центрів, то попит на послуги саме служби зайнятості в Запоріжжі та в Україні в цілому значно збільшиться.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Інтернет – ресурс. Вікіпедія. Державна служба зайнятості. URL:<https://uk.wikipedia.org/wiki>
2. Андрієнко В.Ф. Вирішення проблеми безробіття: звіт у фонд. Соціальний захист. 2012. № 12. С. 21-22.
3. Серьогін С., Шаров Ю. Проблеми кадрового забезпечення державної служби і навчальні проблеми підготовки державних службовців. *Вісник державної служби України*. 2012. № 2. 521 с.
4. Петрова І. Економіко – правові засади забезпечення зайнятості населення України. Україна: аспекти праці. 2015. №6. 305 с.
5. Михайлова Л.І. Управління персоналом. Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2014. 548 с.
6. Дорогунцов С., Сологуб О. Структурні зрушення у сфері зайнятості. Україна: аспекти праці. 2013. №1. 576 с.
7. Балабанова Л.В. Управління персоналом: навч. Посіб. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
8. Белецкий Н.П. Управление персоналом. Мн.: Современная школа, 2013. 448 с.
9. Кір'ян Т., Шаповал М. Економічні передумови державного регулювання рівня життя населення України. Україна: аспекти праці. 2008. №6. С. 26-30.
10. Слюсаренко О. Планування кар'єрного розвитку як складова систем професійного удосконалення державних службовців США та країн Європи. Матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, м. Київ, 31 трав. 2010 р.. К.: Вид-во НАДУ, 2010. Т. 2. 256 с.
11. Лопушинський І. П. Актуальні проблеми реформування державної служби в Україні на новому етапі державотворення. Наукові праці : [науково-методичний журнал]. Вип. 135. Т.147 Державне управління.



Миколаїв: Вид-во Чорноморського державного університету ім. Петра Могили, 2010. 345 с.

12. Офіційний сайт Державної служби зайнятості України URL: [http://www.dcz.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=179362&cat\\_id=366755](http://www.dcz.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=179362&cat_id=366755).

13. Трудовое и социальное право Европейского Союза: документы и материалы. Программа Европейского Союза Europe Aid для Российской Федерации. М. : Права человека, 2005. 98 с.

14. Махсма М. Світові тенденції трансформації зайнятості населення в умовах глобалізації економіки. Україна: аспекти праці. 2007. № 4. С. 10-15.

15. Кадрове діловодство Я.Д. Макух, І.Р. Залуцький. К.:Знання, 2011. 143 с.

16. Андрієнко В.Ф. Вирішення проблеми безробіття: звітує фонд. Соціальний захист. 2012. № 12. С. 21-22.

17. Про затвердження Положення про формування кадрового резерву керівників державних підприємств, установ і організацій: Постанова Кабінету Міністрів України № 809 від 18.10.2012р. [Електронний ресурс]. URL:: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/199-2001-п>

18. Про затвердження положень щодо застосування Закону «Про зайнятість населення»: Постанова Кабінету Міністрів України № 47 від 24.06.2016р.[Електронний ресурс]. URL:: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/47-91>

19. Долішній М.І., Алушко С.М. Соціально-трудова потенціал: теорія і практика. Ч. 1,2. К.: Наук. думка, 2015. 234 с.

20. Дудкін С. М. Прогнозування розвитку ринку праці молодих фахівців в Україні. Україна: аспекти праці. 2011. № 3. 451 с.

21. Сіцінський А. Технологія управління персоналом та вдосконалення кадрової роботи у державній службі. *Вісник державної служби України*. 2010. № 4. С.3-5.

22. Мороз В. Державній службі – європейські стандарти. Галичина. 2013. 12 липня. № 101. 332 с.

23. Золотарьов В. Ф. Кадрові процеси у сфері державної служби. Державне управління та місцеве самоврядування : [тези XI Міжнар. наук. конгресу, 24 березня 2011 р.]. Х.: Вид-во ХарPI НАДУ Магістр, 2011. С. 185-186.
24. Маршавін Ю. М. Ринок праці та функціонування державної служби зайнятості: навч. метод. посіб. К. : ІПК ДСЗУ, 1998. С.154,167.
25. Інтернет ресурс Міжнародного бюро праці (Internation Labor Offise) URL: /<http://www.ilo.org/>
26. Nikos M. Trends of administrative reform in Europe: towards administrative convergence. Internernational Public Menegmt Review. 2001. Vol. 2. P. 39. URL: [www.inpuma.net/test2/issue3/Nikos2.pdf](http://www.inpuma.net/test2/issue3/Nikos2.pdf)
27. Казановський А. В., Судаков М. В. Практика діяльності служб зайнятості зарубіжних країн: досвід та принципи організації : ІПК ДСЗУ, 2007. С.18.
28. Белецкий Н.П. Управление персоналом. Мн.: Современная школа, 2013. 448 с.
29. Бугуцький О.А. Нормативно-правові аспекти реформування системи соціального захисту населення. *Вісник УАДУ*. 2013. № 3. С.3.
30. Васильченко В.С. Державне регулювання зайнятості: Навч. посіб. К.: КНЕУ, 2009. 252 с.
31. Данилюк А.І. Проблеми оцінки ефективності системи управління персоналом. *Вісник ХНУ*. 2013. №3. С.112.
32. Дахно І. І. Ділова кар'єра: Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2011. 528 с.
33. Діденко Я. Формування ефективної державної політики зайнятості в Україні. Україна: аспекти праці. 2012. №2. С. 3-8.
34. Долішній М.І., Алушко С.М. Соціально-трудоий потенціал: теорія і практика. Ч. 1,2. К.: Наук. думка, 2015. 234 с.
35. Дорогунцов С., Сологуб О. Структурні зрушення у сфері зайнятості. Україна: аспекти праці. 2013. №1. 576 с.

36. Дудкін С. М. Прогнозування розвитку ринку праці молодих фахівців в Україні. Україна: аспекти праці. 2011. № 3. 451 с.
37. Єдина технологія надання соціальних послуг центрами зайнятості України. Маршавін Ю., Ляміна Л., Фокас Л., Маршавін Д. К.: ПІК ДСЗУ, 2010. 482 с.
38. Колот А. Теоретичні й прикладні аспекти становлення і розвитку сторін соціально-трудоких відносин та їх представницьких органів. Україна: аспекти праці. 2011. №2. С. 14-26.
39. Краснов Ю.М. Проблеми трудозбереження і підвищення ефективності зайнятості. К.: Либідь, 2014. 75 с.
40. Красношопка В.В. Управління людськими ресурсами: Курс лекцій для спеціальності "Адміністративний менеджмент". К.: НТУУ КП, 2009. 39 с.
41. Малиновський В.Я. Державна служба: Теорія і практика: Навч. посіб. К.: Атіка, 2013. 372 с.
42. Маршавін Ю.М. Державна служба зайнятості як складова системи державного управління в Україні: функції та організаційна структура: Навч.-метод. розробка К.: ПІК ДСЗУ, 2010. 26 с.
43. Маршавін Ю. Єдина технологія надання соціальних послуг центрами зайнятості як сучасній засіб підвищення ефективності діяльності державної служби зайнятості. Ринок праці та зайнятість населення. Бюлетень ПІК ДСЗУ. 2007. № 2 (13). С. 12-15.
44. Мельник І.М. Особливості державної кадрової політики у сфері вдосконалення механізмів добору персоналу державної служби. Державне управління: теорія та практика. К.: НАДУ, 2008. № 1 (7). 181 с.
45. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. 2-ге, без змін. В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін.; За аг. Ред.. В.М. Данюка, В.М. Петюха. К.: КНЕУ, 2015. 398с.
46. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 2011. 800 с.

47. Михайлова Л.І. Управління персоналом. Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2014. 548 с.
48. Мороз В. Державній службі – європейські стандарти. Галичина. 2013. 12 липня. № 101. 332 с.
49. Москаленко Н.О. Ділова кар'єра: Конспект лекцій. Х.: ХНЕУ, 2015. 456 с.
50. Немова Л.А. Роль служби зайнятості в регулюванні ринка труда України. Україна: аспекти праці. 2010. №3. С. 17-21.
51. Оболенський О. Ю. Державна служба. К.: КНЕУ, 2009. 472с.
52. Осовська Г.В., Крушельницька О.В. Управління трудовими ресурсами: Навч. посібник. Житомир: ЖІТІ, 2010. 304 с.
53. Петрова І. Економіко – правові засади забезпечення зайнятості населення України. Україна: аспекти праці. 2015. №6. 305 с.
54. Петюх В.М. Ринок праці: Навч. посіб. К.: КНЕУ, 2014. 288 с.
55. Рач В. Система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців на шляху інтеграції України до Європейського союзу. *Вісн. держ. служби України*. 2012. №1. С.76-75
56. Слюсаренко О. Робота органів державної влади з професійного та кар'єрного розвитку державних службовців (аналіз світового та вітчизняного досвіду). *Держава та регіони*. 2008. № 3. С. 175-187.
57. Ярмистий М. Підвищення кваліфікації державних службовців в умовах змін. *Вісник державної служби України*. 2005. № 1С. 59-61.
58. Туранський Ю. Перспективи діяльності Державної служби зайнятості в контексті євроінтеграційних процесів в Україні. Україна: аспекти праці. 2004. №8. С.3-5.
59. Федоренко В.Г. Діяльність державної служби зайнятості в ринкових умовах. *Економіка та держава*. №10. 2009. С.4-5.
60. Міхайлюк Ю. Державна служба зайнятості України. Праця і закон. №7 (91) липень. 2007. С.8-11.

**Декларація  
академічної доброчесності  
здобувача вищої освіти ЗНУ**

Я, Омельченко Алла Ігорівна, студентка II курсу, заочної форми навчання, економічного факультету, спеціальності «Управління персоналом та економіка праці», адреса електронної пошти [alla99omelchenko@gmail.com](mailto:alla99omelchenko@gmail.com),

– підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Служба зайнятості в сучасних українських умовах: управлінський аспект» на прикладі Правобережного відділу сприяння зайнятості Запорізького міського центру зайнятості відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомена;

– заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

– згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою Інтернет-системи, а також на архівування роботи в базі даних цієї системи.

Дата \_\_\_\_\_ Підпис \_\_\_\_\_

Омельченко А.І.

Дата \_\_\_\_\_ Підпис \_\_\_\_\_

Гельман В.М.