

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ВНГЗ «УКРАЇНСЬКИЙ КАТОЛИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»

Факультет суспільних наук

Кафедра управління та організаційного розвитку

Магістерська робота

на тему: Навчання та розвиток персоналу Державної служби зайнятості як невід’ємний процес трансформації організації

Виконав: студент 2 курсу, групи СУП18м  
спеціальності 073 « Менеджмент»

Наконечна Н.В.

Керівник к.е.н. Засадко В.В.

Рецензент Альхімович О.С

Львів 2020

## Зміст

### ВСТУП

### **Розділ I ТRENДИ СУЧАСНОГО РИНКУ ПРАЦІ**

Актуальні показники зареєстрованого ринку праці України 4

Сучасні тенденції світового ринку праці та їх вплив на Україну 8

### **Розділ II СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ ЗАЙНЯТОСТІ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ**

Трансформація функціоналу Державної служби зайнятості 14

Необхідні критичні навички задля ефективної співпраці з  
роботодавцями 18

Передумови створення Інституту консультанта роботодавця 20

### **Розділ III ФОРМУВАННЯ АДАПТОВАНИХ ТРЕНІНГОВИХ ПРОГРАМ ДЛЯ НАВЧАННЯ КОНСУЛЬТАНТІВ РОБОТОДАВЦІВ З ЧИСЛА ФАХІВЦІВ СЛУЖБИ ЗАЙНЯТОСТІ**

3.1. Розробка та впровадження проекту 23

3.2. Оцінка ефективності та вплив на реалізацію стратегії ДСЗ 27

ВИСНОВКИ 31

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 34

### ДОДАТКИ

Додаток А Навчальна програма «Консультант роботодавця» 35

Додаток Б Матриця стейкхолдерів 65

Додаток В Інформація щодо запланованого масового вивільнення  
працівників 68

## ВСТУП

Стратегічні напрями розвитку сучасної держави України загалом, які визначені указом президента «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» та напрями діяльності Державної служби зайнятості зокрема, визначені Стратегією розвитку на 2019-2022 роки, вимагають формування ефективної кадрової політики, здатної забезпечити розвиток та навчання персоналу для професійного виконання покладених на нього обов'язків й відповідності трансформаційним викликам сьогодення.

*Актуальність.* На зміну класичному індустріальному суспільству з розвиненим ринком праці сьогодні приходить постіндустріальний етап, в якому домінують інформація, знання й інші «нематеріальні» цінності, які стають вирішальним чинником ефективного розвитку економіки держави та її конкурентоспроможності. Перші позиції держав у відповідних світових рейтингах співвідносні з розвитком професійного потенціалу, використанням талантів, адже підвищення рівня економіки та суспільного добробуту суттєво залежать від інновацій, а інновації – від професійного потенціалу, зокрема і в системі державних установ.

*Проблематика.* Згідно з Глобальним індексом конкурентоспроможності талантів, яке щорічно досліджує Міжнародна бізнесшкола INSEAD у партнерстві з Adecco Group і Інститутом лідерства людського капіталу (HCLT) Сінгапуру, Україна у 2019 році понизилася з 61 місця до 63-го серед 125 країн. У згаданому індексі розглядається вплив технологічних змін на конкурентоспроможність талантів і підтверджується, що, незважаючи на тенденцію витіснення робочих місць на всіх рівнях машинами, технології також створюють нові можливості для людей. Основні навички, які є ключем до успіху, – це вміння працювати як із новими технологіями, так і з іншими людьми, гнучкість і співробітництво. В Україні покращення спостерігається за двома із шести складових даного індексу. За значенням критерію “ринкові та нормативні можливості” Україна піднялась на 3 позиції, а за критерієм “глобальні знання” – на 5 позицій. При цьому значно погіршилися такі показники: індекс

приваблювання талантів – 105 місце проти 98-го у 2018 році, індекс утримання талантів або здатність утримувати кваліфікований персонал – 66 місце проти 58-го у 2018 році.

Основними факторами, що зумовлюють орієнтацію як сучасного бізнесу, так і державних установ на необхідність акцентування уваги на підвищення кваліфікації діючих працівників та управління талантами є:

1) продовження тенденцій загального старіння населення в масштабах світового суспільства, що ще більше поглиблює демографічну кризу через зниження показників народжуваності та фізичного скорочення майбутнього трудового потенціалу країни;

2) глобалізація світових суспільних процесів і динамічний розвиток науково-технічного прогресу, що впливають на швидкість старіння знань, прискорення їх обміну та зумовлюють необхідність постійного їх оновлення;

3) існуючі диспропорції між попитом та пропозицією прогресивних професійних знань, зумовлених роз'єднаністю бізнесу з освітою і наукою, зниження рівня якості освіти, що формує дефіцит затребуваних ринком праці нових професійних компетенцій;

4) зростання рівня професійної мобільності висококваліфікованих фахівців у світовому масштабі, що активізує міграційні потоки талантів.

*Завдання.* Стратегічний розвиток сервісів державної служби зайнятості спрямований на розширення підходів до надання послуг роботодавцям з урахуванням специфіки підприємницької активності регіону, особливостей розвитку регіонального ринку праці та загального балансу між попитом і пропозицією робочої сили.

*Проект.* Одним із перспективних напрямів удосконалення методів надання послуг державною службою зайнятості є впровадження інституту консультанта роботодавця та організації відповідного навчання фахівців центрів зайнятості (філій). Реалізація цього проекту дозволить спрямувати роботу спеціалістів по взаємодії з роботодавцями на задоволення індивідуальних потреб кожного клієнта, надавати спеціалізовані послуги роботодавцям за

цільовими групами, а також удосконалити систему добору та професійного навчання безробітних для результативного працевлаштування.

Навчальна програма «Консультант Роботодавця» розроблена в рамках проекту з метою підвищення рівня компетенцій фахівців центрів зайнятості (філій), систематизувати їх знання, вміння і навички щодо пошуку та добору персоналу.

Курс «Human Resource Development» (Олександра Альхімович) дав розуміння, що стрімкий розвиток сучасних технологій, діджиталізація висувають нові вимоги до знань та навичок, якими повинні володіти працівники задля успішного існування компанії в цілому. Розвиток та навчання персоналу, у випадку мого проекту – фахівців по роботі з роботодавцями, розробка окремих навчальних матеріалів, які б враховували специфіку діяльності моєї компанії як державної установи стали основою для реалізації проекту.

Формування нових навичок у працівників компанії, організація та проведення відповідних навчань – це частина процесу змін в компанії. Про необхідність управляти будь-якими змінами в організації, втілювати їх в рамках окремого плану, узгодженого та прокомунікованого на різних рівнях організаційної структури компанії йшлося, посеред іншого, на курсі «Управління змінами» (Андрій Рождественський, Софія Опацька). Згадані елементи були використані в рамках описаного далі проекту, зокрема враховувались під час формування навчальних матеріалів, результати проведених опитувань зовнішніх клієнтів служби зайнятості – роботодавців, а також безпосередньо фахівців по роботі з роботодавцями.

## РОЗДІЛ 1

### ТРЕНДИ СУЧАСНОГО РИНКУ ПРАЦІ

#### 1.1 Актуальні показники зареєстрованого ринку праці України

Сучасний ринок праці України характеризується дисбалансом між попитом та пропозицією робочої сили, який відображається у професійно - кваліфікаційній невідповідності. Дисонанс якісної та кількісної підготовки кадрів призводить до підвищення структурного безробіття, що має вплив на ефективність функціонування економіки, розвиток науково-технічного прогресу; зниження виробництва товарів та послуг, а, отже, скороченню валового внутрішнього продукту.

Останніми роками ринок праці України перебуває у стані трансформації, що супроводжується окремими негативними наслідками, зокрема пов'язаними із зниженням продуктивності праці, погіршенням умов зайнятості, поширенням сегменту нестандартної зайнятості тощо. Так, за даними Державної служби статистики України, кількість зайнятого населення у віці 15-70 років у 2019 році, у порівнянні з 2018 роком, зросла на 217 тис. осіб та становила 16,6 млн осіб. Рівень зайнятості зріс з 57,1% до 58,2% населення відповідного віку.

Зростання рівня зайнятості відбулося в усіх регіонах. Найвищий рівень зайнятості спостерігався у м. Києві (63,1%), Харківській (62,1%), Сумській (59,8%) та Дніпропетровській (59,5%) областях, а найнижчий – у Волинській та Донецькій (відповідно, по 50,9%) областях. Зростання рівня зайнятості відбулося серед громадян усіх вікових груп, за винятком осіб віком 40-49 років, серед яких цей показник скоротився з 79,4% до 78,7%. Найвищий рівень зайнятості спостерігається серед осіб віком від 35 до 50 років (майже 80%), а найнижчий – серед осіб у віці 60-70 років (14%) та у віці 15-24 роки (31%). Низький рівень зайнятості молоді обумовлений тим, що значна кількість осіб у цьому віку навчається та не входить до складу робочої сили. Зростання обсягів та рівня зайнятості відбулося як у міських поселеннях, так і у сільській

місцевості. У міських поселеннях кількість зайнятого населення у віці 15-70 років збільшилася на 143 тис. осіб (до 11,4 млн осіб), а рівень зайнятості зріс з 58,1% до 59,1%. У сільській місцевості - кількість зайнятого населення збільшилася на 74 тис. осіб (до 5,2 млн осіб), рівень зайнятості зріс з 55,0% до 56,2%.

На ринку праці України спостерігаються суттєві гендерні особливості. Якщо серед чоловіків чисельність зайнятого населення віком 15-70 років збільшилася на 205 тис. осіб, то серед жінок цей показник зріс лише на 12 тис. осіб. При цьому, якщо серед чоловіків рівень зайнятості становить 64,0%, то серед жінок – лише 52,9%.

Кількість громадян у віці 15-70 років, зайнятих у неформальному секторі економіки, у 2019 році, у порівнянні з 2018 роком, скоротилася на 81 тис. осіб та становила 3,5 млн осіб. Серед зайнятих громадян у кожного п'ятого не були зареєстровані трудові відносини. Серед видів економічної діяльності, найбільш поширеною неформальна зайнятість була у сільському, лісовому та рибному господарствах (42%), в оптовій та роздрібній торгівлі, ремонті автотранспортних засобів (17%), а також у будівництві (17%). Найбільшою питома вага зайнятих у неформальному секторі економіки була у Миколаївській, Івано-Франківській, Херсонській, Рівненській, Чернівецькій областях від 34% до 49% зайнятого населення, а найменшою – у Київській, Харківській та Полтавській областях (10%-11%).

Середній розмір заробітної плати штатних працівників в Україні у лютому 2020 року, порівняно з відповідним місяцем минулого року, зріс на 15% та становив 10,8 тис. гривень. При цьому, існують суттєві регіональні диспропорції в оплаті праці. Заробітну плату у розмірі вищій за середній по країні отримували лише працівники у м. Києві (16,4 тис. грн.), Донецькій (11,4 тис. грн.), Київській (11,2 тис. грн), Дніпропетровській (11,0 тис. грн) областях. В інших регіонах країни заробітна плата коливалася від 8,4 тис. до 10,7 тис. гривень. Серед видів економічної діяльності, найвищою заробітна плата була в авіаційному транспорті (25 тис. грн.), у фінансовій та страховій діяльності (22

тис. грн.), у сфері інформації та телекомунікацій (19 тис. грн.). Найнижчою – у поштовій та кур'єрській діяльності, у тимчасовому розміщенні й організації харчування, в охороні здоров'я та наданні соціальної допомоги (6-7 тис. грн.). За видами промислової діяльності найвища заробітна плата пропонувалася у виробництві основних фармацевтичних продуктів і препаратів (20 тис. грн.), у добувній промисловості (16 тис. грн.), у виробництві продуктів нафтоперероблення та постачанні електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря (15 тис. грн.), а найнижчою – у текстильному виробництві, виробництві одягу, виробів зі шкіри та інших матеріалів (майже 8 тис. грн.). У середньому по промисловості заробітна плата становила 12,1 тис. грн.

Кількість безробітного населення, що розраховується відповідно до методології Міжнародної організації праці, у віці 15-70 років у 2019 році, у порівнянні з 2018 роком, скоротилася на 91 тис. осіб та становила 1,5 млн осіб. Рівень безробіття (за розрахунками згаданої методології МОП) скоротився з 8,8% до 8,2% робочої сили. Скорочення рівня безробіття відбулося в усіх регіонах. Найнижчий рівень безробіття спостерігався у Харківській області (5,0%), м. Києві (5,8%), Одеській та Київській областях (відповідно, по 5,9%), а найвищий – у Луганській (13,7%), Донецькій (13,6%), Кіровоградській (11,0%), Полтавській та Волинській областях (відповідно, по 10,6%). Скорочення рівня безробіття відбулося серед громадян віком від 15 до 39 років, в той же час серед осіб віком 40-49 років рівень безробіття зріс з 7,7% до 8,4%, серед осіб 50-59 років – з 7,4% до 8,0%. Найнижчий рівень безробіття спостерігався серед осіб у віці 30-34 роки (7,3%), в той же час серед молоді до 25 років цей показник становив 15,4% робочої сили відповідного віку (майже удвічі вище, ніж серед усього населення). Необхідно відзначити, рівень безробіття в Україні залишається вищим за середній по країнах Європейського союзу, де цей показник знизився з 7,3% до 6,7%, зокрема серед молоді у віці до 25 років – з 15,2% до 14,4% робочої сили відповідного віку. Зменшення обсягів та рівня безробіття відбулося як у міських поселеннях, так і у сільській місцевості. У міських поселеннях кількість безробітного населення у віці 15-70 років



зменшилася на 68 тис. осіб (до 995 тис. осіб), а рівень безробіття скоротився з 8,6% до 8,0%. У сільській місцевості – кількість безробітного населення зменшилася на 23 тис. осіб (до 493 тис. осіб), рівень безробіття скоротився 9,2% до 8,7% робочої сили. За статтю, скорочення обсягів та рівня безробіття спостерігається серед чоловіків, в той же час серед жінок відповідні показники зростають. Серед чоловіків кількість безробітних зменшилася на 135 тис. осіб (до 808 тис. осіб), а рівень безробіття скоротився з 10,0% до 8,5%. При цьому, серед жінок кількість безробітних зросла на 44 тис. осіб (до 680 тис. осіб), а рівень безробіття зріс з 7,4% до 7,9% робочої сили.

Послугами державної служби зайнятості, як спеціалізованої служби, до завдань якої належить забезпечення комплексного вирішення питань, пов'язаних з регулюванням зайнятості населення, професійною орієнтацією, працевлаштуванням, соціальною підтримкою тимчасово непрацюючих громадян скористались у 2019 році 2,1 млн осіб (з них 1,0 млн осіб зі статусом безробітного). За видами економічної діяльності: серед зареєстрованих безробітних 29,7% раніше були зайняті у сільському господарстві, 14,7% - у переробній промисловості, 14,5% - у сфері торгівлі та ремонту транспортних засобів, 12,6% – у державному управлінні, решта 28,5% були зайняті іншими видами економічної діяльності, серед яких – транспорт, будівництво, освіта, охорона здоров'я та ін.

За професійними групами, серед зареєстрованих безробітних переважали робітники з обслуговування, експлуатації устаткування (21,4%), працівники сфери торгівлі та послуг (13,7%); вищі державні службовці, керівники (13,5%); представники найпростіших професій (13,6%).

Поряд з цим, кількість вакансій, заявлених роботодавцями до державної служби зайнятості, у 2019 році складала 1 153 тис. одиниць, що були подані 206 тис. роботодавців, які співпрацювали з центрами зайнятості (філіями).

За сприяння державної служби зайнятості у 2019 році було працевлаштовано загалом 826 тис. осіб. З метою забезпечення професійно - кваліфікаційного рівня шукачів роботи вимогам роботодавців у 2019 року 139

тис. безробітних проходили професійне навчання за 147 професіями. Зокрема, 54 тис. осіб навчалися у центрах професійно - технічної освіти державної служби зайнятості, в яких ліцензовано 95 професій.

Структурні зрушення на ринку праці обумовлені трансформацією суспільних і економічних відносин в сучасному глобалізованому світі. Посилення конкуренції, розвиток економіки знань, інформаційних технологій, зміни в змісті і формах праці потребують оновлення системи регулювання ринку праці. Для України також актуальними є внутрішні чинники соціально-економічної нестабільності, пов'язані із посиленням соціальної напруги в суспільстві на фоні зниження рівня життя, погіршенням умов зайнятості, територіальними та професійно - кваліфікаційними диспропорціями між попитом та пропозицією на ринку праці, загостренням ситуації на локальних ринках праці.

Серед інструментів регулювання ринку праці найбільш перспективними є ті, що враховують об'єктивний вплив глобальних трендів і спрямовані на активізацію інноваційної зайнятості, підприємницької активності населення, забезпечення збалансованості ринку освітніх послуг та ринку праці, прогнозування обсягу і структури попиту і пропозиції на ринку праці, підвищення конкурентоспроможності фахівців і розширення кола гідних робочих місць.

## **1.2 Сучасні тенденції світового ринку праці та їх вплив на Україну**

*Світовий, або міжнародний, ринок праці* - це система відносин, що виникають із приводу узгодження попиту та пропозиції світових трудових ресурсів, умов формування робочої сили, оплати праці та соціального захисту, які склалися через нерівномірність кількісного та якісного розміщення робочої сили по країнах світу та розбіжності в національних підходах до її відтворення.

Основними тенденціями розвитку міжнародного ринку праці є його глобалізація, посилення міграційних процесів, розширення використання міжнародних трудових норм тощо.

*Глобалізація ринку праці*, яка являє собою формування єдиного механізму узгодження попиту та пропозиції робочої сили незалежно від країни проживання тієї чи іншої людини, розвивається на фоні міжнародної інтеграції економіки. Причини пошвидшення цього процесу такі:

- формування системи міжнародного поділу праці,
- розвиток світової інфраструктури та світової валютної системи;
- міжнародна міграція населення;
- стрімке зростання світової торгівлі та потоків іноземних інвестицій;
- швидкі технологічні зміни.

Глобалізація економіки, яка супроводжується створенням транснаціональних компаній (ТНК), сприяє тому, що робочі місця експортуються з промислово розвинених країн, унаслідок чого в цих країнах виникає проблема безробіття. Змінюється також структура робочої сили в бік збільшення частки службовців щодо частки робітників. Адже нерідко ТНК прагнуть створювати виробництва в країнах з дешевою робочою силою й високим рівнем безробіття, водночас концентруючи в промислово розвинених країнах такі функції, як маркетинг, планування, бухгалтерський облік, наукові та дослідно-конструкторські розробки тощо.

Протягом останніх десятиліть відбувається загальний процес глобалізації ринку праці. Причинами цього принципово нового процесу, що докорінно змінює характер світової трудоворесурсної ситуації, стали посилення міжнародних зв'язків, зокрема формування міжнародних об'єднань, які передбачають існування єдиних ринків праці (наприклад, ЄС чи країн, що підписали Шенгенську угоду); зростання рівня мобільності населення, включаючи просторову мобільність; розширення транспортних мереж та загальна динамічність економіки. Під впливом цих та інших чинників формуються певні загальні підходи до регулювання ринків праці країн світу,

підходи, що спираються на інтеграцію всього того, що виявилось найефективнішим у кожній окремій моделі регулювання соціально-трудоких відносин.

Сьогодні можна говорити про те, що у світі створюються передумови для формування інтегрованої моделі ринку праці. Проте це не означає зникнення національної специфіки ринків праці, національної специфіки стратегій їх регулювання, які обумовлені соціально-економічною, політичною й історичною специфікою кожної окремої країни. Якщо, наприклад, скандинавські країни притримуються активних заходів впливу на ринок праці, то північноамериканські країни зберігають орієнтацію на стимулювання активної позиції кожної конкретної людини. Безумовно, свою роль відіграє також характер економічного розвитку кожної країни та фаза економічного циклу, на якому вона в даний конкретний момент знаходиться.

Окремою проблемою є формування політики ринку праці в країнах перехідної економіки, яка пов'язана насамперед із тим, що на відміну від інших країн посткомуністичні держави під тиском скрутної економічної обставини вимушені звужувати перелік і обсяг соціальних гарантій їхніх реципієнтів, тобто йти проти загальносвітового процесу соціалізації економіки.

Головними рисами сучасних трудових відносин є:

- інтеграція різних моделей ринків праці, утворення на їх основі певної глобальної моделі, що синтезує найбільш ефективні компоненти кожної, при перенесенні акцентів на активізацію рішучих дій кожної працездатної особи на ринку праці;
- зменшення амплітуди структурних коливань ринку праці, зокрема змін рівня безробіття;
- зростання мобільності населення й відповідне зростання фрикційного безробіття;
- підвищення динамічності економіки й відповідне збільшення технологічного й структурного безробіття;

- поширення нестандартних форм зайнятості (досвід країн, що розвиваються, свідчить про зростання незареєстрованої зайнятості навіть на етапах економічного пожвавлення й збільшення обсягів попиту на робочу силу з боку зареєстрованих структур);
- збільшення обсягів виробництва без адекватного зростання рівня зайнятості.

Міжнародні організації визначають новітні тренди реформування світового ринку праці. До організаційних форм функціонування світового ринку праці у XXI столітті належить:

- розробка та прийняття інституційно-правових норм стимулювання розвитку світового ринку праці;
- індикативне планування (прогнозування);
- визначення стратегічних пріоритетів та цілей довгострокового розвитку світового ринку праці;
- адміністративні методи регулювання (у тому числі штрафи, ліцензування, санкції).

Зростає значення міжнародної інституційної та фінансової допомоги: консультації, форуми, технічна допомога та рекомендації, а також – цільове фінансування проектів, гранти, безкоштовна гуманітарна та інша фінансова допомога. Світовий ринок праці підлягає регулярному міжнародному моніторингу, системі міжнародного контролю за розвитком з огляду на недопущення будь-яких видів дискримінації, порушень прав та свобод людини (робочої сили, працівників), недопущення експлуатації дітей та торгівлі людьми на світовому ринку праці. Серед стратегічних пріоритетів реформування світового ринку праці – легалізація зайнятості, протидія «торгівлі людьми» та нелегальній експлуатації робочої сили, недопущення експлуатації дитячої праці; протидія всім формам дискримінації та «тінізації» процесів найму та отримання доходів на ринку робочої сили; захист прав та свобод працівників та трудових мігрантів на світовому ринку праці.

До стратегічних пріоритетів реформування ринку праці України, як складової світового ринку праці, слід віднести:

- ✓ введення в Україні міжнародних стандартів щодо захисту прав працюючих;
- ✓ підвищення рівня оплати праці до стандартів країн ЄС;
- ✓ недопущення дискримінації та «тінізації» ринку праці;
- ✓ легалізація доходів працедавців та найманих працівників;
- ✓ захист прав та свобод, дотримання соціальних гарантій для всіх найманих працівників, що працюють на ринку України, а також для українських трудових мігрантів.

Тенденції розвитку світового ринку праці корелюються із загальними тенденціями та трендами стадій економічного циклу (спад, депресія, економічне піднесення, «пік»), залежать від демографічної ситуації в країні та у світі, від характеру та спрямованості структурної перебудови економіки країн та інтеграційних угруповань країн світу. До базових тенденцій розвитку світового ринку праці наприкінці другого десятиріччя XXI століття належать: реформування системи оплати праці, тенденція до загального зростання рівня оплати праці при збереженні суттєвих розбіжностей у розмірах заробітної плати (погодинної та місячної) для розвинутих країн світу та країн, що розвиваються. Базовим трендом для світового ринку праці є активізація процесів трудової міграції як на ринках розвинутих країн світу, так і на ринках країн, що розвиваються. Трудова міграція у XXI столітті, переважно, набуває характеру легальної, офіційної трудової міграції, а її сегменти змінюються у бік зростання попиту на робочу силу на ринках країн ЄС та Азії.

Глобальні тенденції — це потужна сила, яка змінює суспільство, а з ним і робоче середовище. Однозначною світовою та вітчизняною мегатенденцією є автоматизація, роботизація і штучний інтелект. Автоматизація вплине на типи вакантних посад й на їхню кількість і авторитет. Тому працівники, які виконуватимуть завдання, що не під силу машинам, стануть особливо цінними,

отже, креативність, гарна уява, інноваційність та дизайнерські здібності будуть затребувані роботодавцями.

Уряди будуть змушені вирішувати проблему безробіття у зв'язку з розвитком науково-технічного прогресу. Можливо, ця робота буде вестися за допомогою систем соціального захисту, наприклад, глобальної системи моніторингу базового доходу або виявлення нових методів визначення джерел доходу громадян.

Слаборозвинені держави будуть шукати радикально нові підходи, щоб відставання від решти світу не стало критичним. Зрештою, вони сконцентруються на внутрішніх ринках як головних джерелах доходу.

Для індивідуума — працівника, студента, батька або покупця — важливо чітко уявляти собі, як буде виглядати майбутнє під впливом глобальних тенденцій і наших власних дій. Навички роботи з людьми, творчий підхід, лідерські якості та чуйність будуть в ціні. Тому надважливим буде визначити навички, які знадобляться кожному окремому індивідууму та сконцентруватись на їх розвитку, а головне на тому, як їх використовувати одночасно з технологіями.

## **РОЗДІЛ 2**

### **СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ ЗАЙНЯТОСТІ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ**

#### **2.1 Трансформація функціоналу Державної служби зайнятості**

Державна служба зайнятості створена в грудні 1990 року 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 регулює діяльність державної служби зайнятості, став Закон України «Про зайнятість населення» (№ 803-ХІІ від 01.03.1991). Цей закон визначив соціальні гарантії з боку держави в реалізації громадянами права на працю та основні засади діяльності державної служби зайнятості.

З 1 січня 2001 року у зв'язку з набранням чинності Закону України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування на випадок безробіття» (№ 1533-ІІІ від 02.03.2000) та створенням Фонду загальнообов'язкового державного соціального страхування України на випадок безробіття функції виконавчої дирекції Фонду покладені на державну службу зайнятості.



Управління Фондом здійснюється на паритетній основі представниками державної сторони, застрахованих осіб та роботодавців.

На сьогодні державна служба зайнятості є активним посередником на ринку праці між роботодавцями і шукачами роботи, вона на безоплатній основі надає послуги із пошуку підходящої роботи та підбору персоналу, послуги з державного соціального страхування на випадок безробіття, а також здійснює виплату матеріального забезпечення у зв'язку з тимчасовою втратою роботи.

Головними завданнями державної служби зайнятості на сучасному етапі є:

- розвиток активних програм сприяння зайнятості населення;
- підвищення конкурентоспроможності безробітних на ринку праці;
- адресна допомога у працевлаштуванні соціально незахищених категорій населення;
- запровадження нових партнерських відносин з роботодавцями, стимулювання їх до створення нових робочих місць.

Сьогодні державна служба зайнятості – це структура, яка об'єднує 25 регіональних центрів зайнятості, 95 базових та 429 філій регіональних центрів зайнятості по всій Україні.

Всі відділення Служби працюють за єдиною схемою надання послуг. Клієнти можуть звернутися до будь-якого центру зайнятості та отримати всі передбачені законодавством соціальні послуги, пов'язані з працевлаштуванням. У службі зайнятості створена уніфікована оперативна база вакансій, шукачів роботи та можливостей проходження професійного навчання по всій країні. Це дозволяє розширити зону пошуку роботи для безробітних не тільки в межах району чи області, а й держави в цілому.

Служба зайнятості постійно модернізується та розвивається, дбає про постійне вдосконалення соціального захисту українських громадян від безробіття.

Відповідно до покладених завдань Державний центр зайнятості та його територіальні органи серед іншого:

- забезпечують функціонування Єдиної інформаційно-аналітичної системи, зокрема, формують базу даних про вільні робочі місця (посади) на підставі інформації, що надійшла від роботодавців та суб'єктів господарювання, які надають послуги з посередництва у працевлаштуванні;
- ведуть облік осіб, які звертаються за сприянням у працевлаштуванні, та наданих їм послуг;
- здійснюють реєстрацію безробітних, ведуть облік наданих їм послуг;
- організовують професійне навчання зареєстрованих безробітних з урахуванням поточної та перспективної потреб ринку праці;
- інформують населення, органи виконавчої влади та заклади освіти про попит та пропонування робочої сили на ринку праці, права та гарантії у сфері зайнятості населення та у разі настання безробіття;
- беруть участь у розробленні основних напрямів реалізації державної політики у сфері зайнятості населення на середньостроковий період, територіальних програм зайнятості населення та їх виконанні;
- взаємодіють з роботодавцями з питань визначення поточної та перспективної потреби в робочій силі, професійного навчання населення та укомплектування вільних робочих місць;
- беруть участь у проведенні наукових досліджень з питань зайнятості населення, функціонування ринку праці та соціального захисту населення від безробіття, вивчають міжнародний досвід з метою запровадження інноваційних форм сприяння зайнятості населення, виступають замовником наукових робіт, досліджень і методичного забезпечення;
- забезпечують надання соціальних послуг та виплату матеріального забезпечення відповідно до Закону України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування на випадок безробіття» та Закону «Про зайнятість населення».

Для забезпечення виконання Державною службою зайнятості покладених на неї функцій та завдань, зокрема інформаційної підтримки реалізації

державної політики у сфері зайнятості населення; створення цілісної системи інформаційної взаємодії державних органів влади, що здійснюють заходи щодо сприяння зайнятості населення; проведення моніторингу ринку праці, аналізу попиту та пропонування робочої сили функціонує окрема Єдина інформаційно-аналітична система.

Відповідно до програми діяльності Кабінету Міністрів України, яка була схвалена Верховною Радою України у жовтні 2019 року, розпочалась модернізація Державної служби зайнятості через перехід до моделі роботи на принципах аутсорсу – із залученням приватних кадрових агентств до пошуку роботи та зіставлення працівників з найкращими роботодавцями, залученням приватних надавачів освітніх послуг до навчання робітників сучасним навичкам, які затребувані на ринку праці. Запланованим стало створення еко-системи з веб-порталів, що забезпечують профайлінг, тренування для пошуку роботи, підвищення професійних навичок, зіставлення та супроводження на новій роботі для безробітних і внутрішніх та зовнішніх трудових мігрантів з метою їх залучення на український ринок праці. Таким чином до 2024 року заплановано що охоплення безробітних програмами працевлаштування складатиме від 19% до 90%.

Власне у 2019 році Державною службою зайнятості був реалізований проект впровадження інституту кар'єрного радника – єдиного куратора для безробітних, передбачений Постановою Кабінету Міністрів України від 19.09.2018 № 792 «Про затвердження Порядку реєстрації, перереєстрації безробітних та ведення обліку осіб, які шукають роботу». Фахівець, який виконує функції радника, надає допомогу клієнту впродовж усього процесу пошуку роботи та несе відповідальність за сприяння у працевлаштуванні, виходячи з інтересів клієнта. Під час надання послуг, кар'єрний радник стає ланкою між клієнтом та потенційним роботодавцем. Тому, ключовим показником ефективності їх роботи стала швидкість та якість працевлаштування особи. Таким чином середня тривалість пошуку роботи безробітними (*з моменту надання статусу до працевлаштування*), у порівнянні

з показником 2018 року, зменшилась на 11 днів й становила 114 календарних днів. Чисельність працевлаштованих зареєстрованих безробітних становила 15,7 тис. (з них 14,5 тис. — за направленням обласної служби зайнятості), що на 0,2 тис. осіб, або 1,5% більше, ніж у 2018 році. Рівень працевлаштування зареєстрованих безробітних у 2019 році збільшився з 33,3% до 35,1%.

Функціональні обов'язки кар'єрних радників полягають, насамперед, у наданні допомоги громадянам усвідомити свої сильні особистісні якості, самостійно визначити наявні конкурентні переваги, зокрема, здібності, навички, та у допомозі при складанні індивідуального плану надання послуг або плану працевлаштування. Такі фахівці покликані навчити громадян самостійно здійснювати пошук роботи, готуватися до співбесіди та створити ефективне резюме. Підтримка клієнтів у прийнятті рішень, пов'язаних з кар'єрою, наприклад, консультування з розроблення довгострокового плану професійного зростання, мотивація задля досягнення визначених цілей, навчання клієнтів долати психологічні перешкоди та спонукання їх проявляти активну та відповідальну позицію – є також функціями кар'єрних радників.

Для реалізації зазначених обов'язків з персоналом центрів зайнятості та філій була проведена низка навчань та тренінгових програм із залученням як зовнішніх викладачів, так і внутрішньо сформованих тренерів.

Наступним етапом трансформації функціоналу державної служби зайнятості став проект впровадження інституту консультанта роботодавця. Власне це стало передумовою реалізації цього дипломного проекту.

## **2.2 Необхідні критичні навички задля ефективної співпраці з роботодавцями**

В сучасних умовах формування цифрової економіки особлива увага приділяється добору персоналу, адже саме персонал будь-якої державної чи бізнес структури створює її бренд. Державна служба зайнятості в рамках модернізації та пошуку інноваційних підходів в обслуговуванні своїх клієнтів,

долучила до надання послуг роботодавцям елементи рекрутингу, спрямовані на розширення та налагодження ефективних комунікацій з роботодавцями; застосування нових, сучасних форм роботи, що сприятимуть вирішенню проблеми «кадрового голоду» певного регіону або об'єднаної територіальної громади; залученню до системної співпраці зі службою зайнятості максимальної кількості роботодавців, а також підвищення її іміджу.

В результаті застосування елементів рекрутингу очікувано, що консультанти роботодавців зможуть надавати адресні спеціалізовані та ефективні послуги з використанням сучасних електронних серверів, дієво та результативно вирішувати проблеми забезпечення кадрами підприємства, установи та організації, що призведе до стимулювання зацікавленості громадян у легальному працевлаштуванні, оперативному налагоджуванні співпраці з новоствореними підприємствами та удосконалення системи добору та професійної підготовки безробітних.

Рекрутинг – це процес (послуга) пошуку, оцінки і добору персоналу. Суть рекрутингу полягає в пошуку спеціаліста, професійні та особистісні характеристики якого відповідають критеріям пошуку.

Якісний рекрутинг є базисом ефективної HR – системи будь-якої компанії.

Зона відповідальності рекрутера – своєчасність найму і якість залученого в компанію персоналу.

Якість персоналу – це наявність у спеціалістів професійних і особистісних характеристик, що відповідають бізнес-завданням і корпоративній культурі компанії.

Рушійною частиною консультантів роботодавців є вмiле володіння сучасними методами пошуку та підбору персоналу, навички ефективного ведення переговорів та переконання у вигодах для роботодавця, тому що він:

- не витрачає часу на пошук та добір кандидатів з великої кількості бажаючих осіб, адже попередня співбесіда за його вимогами проводиться рекрутерами центрів зайнятості;

- заощаджує власні кошти, оскільки послуги служби зайнятості безкоштовні;
- має можливість розміщувати свої вакансії на ресурсах служби зайнятості;
- має можливість, для прикладу, представники малого бізнесу, заощадити на утриманні в штаті менеджера з підбору персоналу за умови співпраці з центром зайнятості.

Також необхідним є креативність та гнучкість у вирішенні поставлених завдань, розуміння світових тенденцій та трендів у пошуку працівників, здійснення постійного моніторингу і аналізу вакансій в базі даних Єдиної інформаційно-аналітичної системи державної служби зайнятості та інших джерелах, що максимально сприятиме задоволенню потреб роботодавців у кваліфікованих кадрах.

Зважаючи на те, що послуги служби зайнятості охоплюють не лише процес підбору персоналу для підприємств, а і пошук можливих варіантів зайнятості для шукачів роботи, критичною для фахівців стає навичка командної роботи. Адже штат кожного базового центру зайнятості та філії розподілений на фахівців відділу організації працевлаштування населення, що забезпечує реєстрацію та надання послуг шукачам роботи та безробітним, відділу активної підтримки безробітних, що забезпечує професійну діагностику населення та організацію навчання, перенавчання й підвищення кваліфікації безробітних, відділу взаємодії з роботодавцями, що забезпечує формування бази вакансій, пошуку необхідного персоналу та реалізації активних програм підтримки бізнесу. Тому лише командна робота й правильно організовані та проведені внутрішні і зовнішні процеси взаємодії між фахівцями та з клієнтами нададуть очікувані кожною із сторін результати. Це можливо за умови постійного підвищення власних компетенцій за участю як зовнішніх, так і внутрішніх тренерів.

### **2.3 Передумови створення Інституту консультанта роботодавця**

З метою покращення якості обслуговування роботодавців, починаючи з червня 2019 року, Державним центром зайнятості на веб-порталі державної служби зайнятості [www.dcz.gov.ua](http://www.dcz.gov.ua) було запроваджено опитування роботодавців щодо задоволеності послугами, наданими державною службою зайнятості. Лише через місяць тривалості опитування результати засвідчили, що в переважній більшості роботодавці здійснювали за допомогою державної служби зайнятості добір необхідних працівників та отримували інформаційно – консультаційні послуги. Отже, навички ефективного рекрутингу стають в нагоді для налагодження взаємодії з основними клієнтами служби зайнятості – роботодавцями. Можливості поєднати роботу щодо реалізації партнерських стосунків з роботодавцями, формування єдиної, якісної й унікальної бази вакансій України та шукачів роботи і безробітних слугувало акцентуванню на розробці командних схем взаємної співпраці фахівців різних напрямів служби зайнятості.

Станом на сьогоднішній день конкуренція серед надавачів послуг з посередництва у працевлаштуванні лише зростає. Якщо порівнювати наявні статистичні дані, то для прикладу за даними звітності №1-ПА «Інформація про кількість працевлаштованих громадян суб'єктами господарювання, які надають послуги з посередництва у працевлаштуванні» у другому півріччі 2019 року в Україні було працевлаштовано загалом 39230 осіб, у тому числі 31026 осіб були працевлаштовані на роботу в Україні в іншого роботодавця. Коли за сприяння державної служби зайнятості було працевлаштовано за згаданий період 386610 осіб. Отже, служба зайнятості займає вагоме місце на ринку посередництва у працевлаштуванні.

Якщо аналізувати загалом сильні та слабкі сторони служби зайнятості, можливості та загрози, які можуть виникнути на ринку та мати вплив на діяльність служби, дані у таблиці SWOT-аналізу виглядатимуть наступним чином:

Таблиця 2.1

Внутрішнє середовище	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розгалужена мережа представництв по Україні.</li> <li>2. Фаховий та перспективний колектив.</li> <li>3. Наявність програм для залучення нових клієнтів.</li> <li>4. Наявність технологій, що дозволяють уніфікувати послуги.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Бюрократизм.</li> <li>2. Формалізм.</li> <li>3. Статичність.</li> <li>4. Відсутність сучасних навичок технічного розвитку.</li> <li>5. Вкрай обмежені технічні облаштування робочих місць.</li> </ol>
Зовнішнє середовище	Можливості (O)	Загрози (T)
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стати унікальним провайдером послуг на ринку праці України.</li> <li>2. Перейти на електронні формати роботи з клієнтами.</li> <li>3. Переформатуватися у сучасну, доступну та безкоштовну службу з якісними послугами.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Статичність у законодавстві.</li> <li>2. Демографічні зміни та міграція.</li> <li>3. Глобалізація ринку праці.</li> <li>4. Економічна ситуація в країні.</li> </ol>



## **РОЗДІЛ 3**

### **ФОРМУВАННЯ АДАПТОВАНИХ ТРЕНІНГОВИХ ПРОГРАМ ДЛЯ НАВЧАННЯ КОНСУЛЬТАНТІВ РОБОТОДАВЦІВ З ЧИСЛА ФАХІВЦІВ СЛУЖБИ ЗАЙНЯТОСТІ**

#### **3.1 Розробка та впровадження проекту**

Державна служба зайнятості сьогодні діє на відкритому ринку праці, що вимагає вищої якості, надійності і конкурентоспроможності, особливо в частині послуг, які надаються роботодавцям. Досить активними гравцями на платформі добору персоналу стають приватні агенції. Зважаючи, що людський ресурс – один із найважливіших на будь якому підприємстві, - малому чи великому, роботодавець завжди прагне знайти кваліфікованих, відповідальних фахівців, котрі можуть не просто працювати, але й розвивати бізнес чи компанію.

Часто добором персоналу в багатьох компаніях займаються окремі HR відділи або профільні спеціалісти – рекрутери, менеджери по підборі персоналу, ресечери. В іншому випадку вони звертаються за подібними послугами до приватних структур чи відповідних організацій. Такою установою є і Державна служба зайнятості, яка має певні зобов'язання перед особами, котрі шукають роботу та звертаються за допомогою до центрів зайнятості та переваги, порівняно з іншими інструментами на ринку праці.

Виконання Державною службою зайнятості покладених на неї завдань щодо сприяння громадянам у підборі підходящої роботи можливе виключно за наявності взаємодії з роботодавцями. Поряд з цим, залучити роботодавців до співпраці можна лише за умови якісного виконання замовлення на добір персоналу. Відтак для пошуку нових форм взаємодії з роботодавцями,

прийняття нестандартних рішень щодо форм їх обслуговування була запроваджена концепція інституту консультанта роботодавця.

На шляху її реалізації безпосередньо у Львівській обласній службі зайнятості, мережа якої складає 28 базових центрів зайнятості та філій, де залучені 200 фахівців з числа реєстраторів та кар'єрних радників безробітних, 106 фахівців з числа активної підтримки безробітних та 138 фахівців з числа консультантів роботодавців.

Для визначення формату проведення підвищення професійного рівня консультантів роботодавців у січні 2020 року було проведено анонімне опитування, результати якого засвідчили надання переваги навчання на робочих місцях та акцентуванню уваги на застосуваннях в роботі елементів рекрутингу для підвищення рівня укомплектування вакансій, які роботодавці заявляють до служби зайнятості.

Кількість вакансій, наявних в базі даних служби зайнятості, у порівнянні з відповідним показником 2018 року, зменшилась на 3,1 тис. (або на 4,1%) і становила 71,9 тис. одиниць. Рівень укомплектування вакансій зменшився з 69,8% до 65,7%.

Станом на 01.01.2020 року кількість актуальних вакансій становила 4841 одиницю, у тому числі: 3 375 одиниць — для робітників (69,7%); 1 074 — для службовців (22,2%); 392 — для тих, хто не має професії та спеціальної підготовки (8,1%). *Для працівників сільського господарства кількість вакансій становила 61 одиницю.* На одне вільне робоче місце претендувало 6 службовці, 3 особи без професії та 2 робітники. Загалом на одне вільне робоче місце (вакантну посаду) на кінець 2019 року претендувало 3 безробітних (на кінець 2018 року—2). Кількість претендентів із числа безробітних на одну вакансію у сільському господарстві становила 15 осіб.

Середній розмір заробітної плати у вакансіях на кінець 2019 року становив 7,6 тис. грн. (на відповідну дату 2018 року – 6,1 тис. грн.).

Із загальної чисельності вакансій 10,8% — з мінімальною заробітною платою (у 2018 році —13,3%), 79,5% - від мінімальної до середньої зарплати в області (77,7%), 9,7% — понад середню зарплату в області (9,0%).

Наступними критичними характеристиками для консультантів роботодавців області були визначені навички ефективної комунікації з роботодавцями для їх залучення до співпраці з службою зайнятості та задоволенні потреб у персоналі, консультаційному супроводі та фінансовому стимулюванні до створення нових робочих місць і працевлаштування безробітних.

Кількість роботодавців, які мали вакансії у 2019 році та заявили їх до Львівської обласної служби зайнятості зменшилася у порівнянні з 2018 роком на 2,6% та склала 12898 од. проти 13238 од. у 2018 році.

Поряд з цим у 2019 році послуги обласної служби зайнятості отримували 160,0 тис. осіб, з них 44,8 тис. — ті, котрі мали статус безробітного, що на 1,7 тис. (або на 3,7%) менше, ніж у 2018 році. З числа тих, хто перебував на обліку, за 12 місяців 2019 року статус безробітного набули 31,3 тис. осіб.

На кінець 2019 року кількість зареєстрованих безробітних становила 14,0 тис. осіб (на відповідну дату торік — 13,4 тис.), з яких 57,1% склали жінки, 35,4% — молодь у віці до 35 років, 38,4% належали до осіб, які мають додаткові гарантії щодо сприяння у працевлаштуванні, 43,1% — до мешканців сільської місцевості, 5,0% — до вивільнених працівників.

У звітному році всього отримали роботу (у т.ч. за договорами ЦПХ та самостійно) 48,1 тисяч осіб, що на 4,4 тис., або 8,4% менше, ніж у 2018 році. Переважна більшість отримали роботу до набуття статусу безробітного (32,4 тис. осіб, або 67,3%). Чисельність працевлаштованих зареєстрованих безробітних становила 15,7 тис. (з них 14,5 тис. — за направленням обласної служби зайнятості), що на 0,2 тис. осіб, або 1,5% більше, ніж у 2018 році. Рівень працевлаштування зареєстрованих безробітних у звітному році збільшився з 33,3% до 35,1%.

Середня тривалість пошуку роботи безробітними (з моменту надання статусу до працевлаштування), у порівнянні з показником 2018 року, зменшилась на 11 днів й становила 114 кал. днів.

Таким чином правильно взаємопов'язані схеми обміну інформацією, налагодження спільних схем обслуговування населення та роботодавців, організація командної роботи дала б змогу зменшити тривалість пошуку роботи, й відповідно - терміну укомплектування вакансії.

У січні 2020 року була визначена тренерська команда державної служби зайнятості та розроблена окрема модульна програма навчання фахівців відділів взаємодії з роботодавцями та відділів рекрутингу, які створилися експериментально у 2018 році на базі 4 центрів зайнятості області, щодо ефективного виконання ними функцій консультантів роботодавців (додаток А).

Протягом двох місяців (січень – лютий 2020 року) було проведено 8 відповідних навчань на базі Львівського обласного центру зайнятості та 5 навчань у форматі відеозв'язку.

Для організації та проведення згаданих заходів було використано необхідне комп'ютерне обладнання, канцелярські товари та безпосередній робочий час.

Таким чином бюджет такого проекту, який реалізовувався на рівні Львівської обласної служби зайнятості, міг бути розрахований наступним чином:

- ✓ написання модулю «Консультант Роботодавця» - 1250 грн.
  - ✓ оренда приміщення для проведення тренінгів (до 200 осіб) – 2 дні\*850 грн = 1700 грн
  - ✓ технічне обладнання для тренінгу (екран, проектор, мікрофон, ноутбук) 2 дні\*500 грн = 1000 грн
  - ✓ послуги бізнес тренера 2 дні\*8000 грн = 16000 грн
  - ✓ використання канцелярських товарів – 2 дні \* 500 грн= 1000 грн
- Загалом вартість проекту складає 20 950 грн.

Зважаючи на те, що в рамках реалізації проекту були використані зусилля фахівців Львівського обласного центру зайнятості, він був профінансований в межах оплати їх праці як найманих працівників державної установи, а приміщення та витратні матеріали були використані в межах забезпечення діяльності організації.

У випадку успішної реалізації проекту в частині погодження навчальних матеріалів для їх поширення на проведення навчання фахівців інших областей України, а це від 283 до 1746 осіб, до вартості слід буде додатково включити відрядження по Україні та проживання під час проведення тренінгів. Таким чином в середньому витрати можуть складати:

- ✓ написання модулю «Консультант Роботодавця» - 1250 грн.
- ✓ оренда приміщення для проведення тренінгів (до 200 осіб) – 2 дні\*25\*850 грн = 42500 грн
- ✓ технічне обладнання для тренінгу (екран, проектор, мікрофон, ноутбук) 2 дні\*25\*500 грн = 25000 грн
- ✓ послуги бізнес тренера 2 дні\*25\*8000 грн = 400000 грн
- ✓ використання канцелярських товарів – 2 дні \*25\* 500 грн= 25000 грн
- ✓ витрати на переїзд та проживання 2 дні\*25\*2000 грн=100000 грн

Загалом вартість проекту, який може бути реалізованим на усій території України складає 593750 грн.

Прибутковість (ефективність) проекту полягає у залученні максимальної частки роботодавців до співпраці з службою зайнятості, формуванні реальної бази можливостей офіційного працевлаштування по Україні, збільшенні частки працевлаштованих громадян за сприяння державної служби зайнятості у загальній кількості прийнятих працівників.

### **3.2 Оцінка ефективності та вплив на реалізацію стратегії ДСЗ**

Для повноцінної оцінки реалізованого проекту щодо організації та проведення навчання консультантів роботодавців слід врахувати взаємний вплив усіх зацікавлених сторін проекту (додаток Б).

Насамперед з боку роботодавців, які є користувачами послуг служби зайнятості та партнерами фахівців відділів взаємодії з роботодавцями базових центрів зайнятості. Вони, як основні клієнти служби зайнятості мають найбільший рівень впливу на консультантів роботодавців та отримують зворотно вигоду у форматі кваліфікованих консультантів та рекрутерів для досягнення свої цілей. Роботодавці використовують можливості укомплектування своїх вакансій за рахунок безкоштовного ресурсу державної служби зайнятості. Отримують площадку для просування власного бренду. Сприяють легалізації зайнятості населення, користуються фінансовими стимулами для працевлаштування осіб з числа безробітних громадян.

Завдяки максимально сформованій базі офіційних пропозицій зайнятості сфера освітніх послуг отримує джерело статистичних орієнтирів для коротко- та довгострокових програм планування їх діяльності, визначення перспективних та дефіцитних професій, вимог до працівників з боку конкретних роботодавців. Прикладом підтвердження тривалого ігнорування такої інформації є наявний на ринку праці дисбаланс між попитом та пропозицією робочої сили.

Шукачі роботи стають активними користувачами результатів реалізації проекту в частині використання повноцінної бази можливостей офіційного працевлаштування, розкриття детальних вимог до претендентів на вільні робочі місця та вакансії.

Органи державної влади використовують об'єктивні статистичні дані для прогнозування та оцінки впливу на ринок праці політики у сфері зайнятості, формування програм розвитку та вдосконалення ринку праці.

Стратегією розвитку державної служби зайнятості на 2019 – 2022 роки визначений перехід від принципів консерватизму, бюрократизму, закостенілості

навичок, формалізму та статичності до максимального використання електронних сервісів, продуктивності роботи персоналу, якості надання послуг.

Враховуючи особливості професійного потенціалу та окремі практики навчання фахівців державних установ в Україні актуальним є структурне перетворення, нормативно-правові новації, застосування новітніх підходів до формального професійного навчання та стимулювання саморозвитку.

Перспективним планом заходів професійного зростання працівників може стати:

- ✓ удосконалення системи просування по службі;
- ✓ розробка та запровадження нової системи проведення оцінювання результатів діяльності фахівців служби зайнятості;
- ✓ створення Центру менторства й самореалізації, який би опікувався організаційними та методичними аспектами розвитку професійного потенціалу фахівців служби зайнятості, їх саморозвитком.

Серед критеріїв оцінки ефективності виконання фахівцями функцій консультанта роботодавця та застосування в роботі елементів рекрутингу розглядаються та опрацьовуються кількісні,- такі як підвищення рівня укомплектування вакансій, який у 2019 році складав у Львівській області 65,7%, та зменшення тривалості укомплектування вакансій, яка у минулому 2019 році складала 13 днів. Ще одним критерієм визначено збільшення кількості роботодавців, які співпрацюють з службою зайнятості. У 2019 році вона зменшилась у порівнянні з 2018 роком на 2,6% та становила 12,9 тисяч.

Для досягнення позитивної динаміки у зазначених вище критеріях роботи та якісному виконанню свої професійних обов'язків консультант роботодавця повинен володіти:

- знаннями національного законодавства у сфері праці, зайнятості та соціального захисту;
- інформацією про ситуацію на локальному ринку праці та методами її аналізу, тенденціями його розвитку;

- методами аналізу сучасних проблем та перспектив розвитку локального, регіонального, вітчизняного та світового ринків праці, економічного розвитку України;
- сучасними методиками пошуку та добору персоналу;
- навичками роботи з інтернет-ресурсами для швидкого та зручного виконання власного функціоналу;
- комунікативними компетенціями (ведення ділових перемовин, управління конфліктами, робота в команді тощо).

Звичайно ситуація із здійснення заходів, спрямованих на запобігання виникненню та поширенню, локалізацію та ліквідацію спалахів, епідемій та пандемій гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2, на території України мала безпосередній вплив безпосередньо на діяльність державної служби зайнятості та реалізацію цього проекту. Дистанційний формат роботи центрів зайнятості, зміни на ринку праці, коли майже у півтори рази зросла кількість зареєстрованих безробітних, а пропозиція наявних вакансій зменшилась на половину відтермінували увагу на проведення навчань та тренінгів з персоналом. Існують ризики тривалого відновлення економіки України та перегляд багатьма компаніями підходів до формування політики забезпечення кадрами. Вже сьогодні вдвічі зросли обсяги запланованого масового вивільнення працівників за різними професійними групами (додаток В).

Однак державна служба зайнятості як активний посередник на ринку праці між роботодавцями і шукачами роботи, яка на безоплатній основі надає послуги із пошуку підходящої роботи та підбору персоналу, послуги з державного соціального страхування на випадок безробіття, а також здійснює виплату матеріального забезпечення у зв'язку з тимчасовою втратою роботи має можливість реалізувати себе як унікальну інституцію, надійного партнера для роботодавців та ефективного помічника для шукачів роботи й безробітних.



## **ВИСНОВКИ**

Ризик того, що українські компанії залишаться без кваліфікованого персоналу, стає як ніколи загрозливим. Ринок праці у світі та в Україні продовжує знаходитися на етапі постійних змін. Автоматизація бізнес-процесів, зростання мобільності персоналу, «кадровий голод» породжують виклики, які здатні кардинально змінити ринок праці. Міграційні настрої наших співгромадян провокують, що українські компанії залишаться без кваліфікованого персоналу, і це стає як ніколи загрозливим. Глобальний щорічний звіт Global Human Capital Trends компанії Deloitte, досліджуючи найактуальніші тенденції на ринку праці, дізнався, яким чином організації можуть реагувати на нові виклики, при цьому покращуючи свою цінність для персоналу. Основними трендами, які мають найбільший вплив на працівників та роботодавців є:

Тренд №1 — Гуманізація бізнес-процесів. Необхідність гуманізації бізнес-процесів є одним з найбільших викликів, які компанія Deloitte виявила в цьогорічному дослідженні. 86% компаній в Україні зазначили, що цей тренд є

важливим або дуже важливим. Зростаюча актуальність цього питання зумовлена, зокрема, понаднормовою роботою, емоційним вигоранням, залученістю та добробутом співробітників. Організаціям слід навчитися бачити в своїх співробітниках не просто працівників, яким необхідно створювати необхідні умови праці, а людей, що мають свої індивідуальні прагнення та мотивацію. Більша увага до формування довготривалих відносин, безперервного навчання та індивідуального підходу до кожного співробітника допоможуть створити позитивний досвід персоналу. Цікаво, що роботодавці в Україні відчують цей виклик більш гостро, ніж в цілому у світі.

Тренд №2 — Зміна процесів навчання. Необхідність організацій змінювати підходи до навчання персоналу, за даними нашого дослідження, цього року стала основним трендом у світі. 86% компаній у світі та 84% в Україні назвали це важливим чи дуже важливим трендом. І зрозуміло чому, адже зростання вимог до роботи та до здібностей персоналу створюють величезний попит на нові навички та вміння. При цьому жорсткий ринок праці ускладнює найм співробітників ззовні. В цьому контексті ми бачимо три напрямки розвитку навчання в організаціях: інтеграція навчання з бізнес-процесами, персоналізація навчання, поступовий перехід до моделі «безперервного навчання». Ефективне переосмислення цих напрямків вимагає формування культури, що підтримує постійне навчання та стимулює розвиток нових навичок.

Тренд №3 — Лідерство. Розвиток лідерів є надзвичайно важливим питанням. 84% компаній в Україні та 80% у світі зазначили, що розвиток лідерства є важливим або дуже важливим аспектом розвитку компанії. Сьогодні лідери стикаються з унікальними викликами. Для того, щоб бути ефективними в XXI столітті, лідери повинні застосовувати нові підходи для досягнення традиційних бізнес-цілей. Нові підходи повинні спиратися на нові компетенції, включаючи вміння працювати в середовищі, що постійно змінюється, прийняття рішень в умовах невизначеності та обізнаність в нових технологіях. Успіх компаній

значною мірою залежить від здатності лідерів швидко адаптуватися до нових умов.

Тренд №4 — Застосування хмарних технологій. Хмарні обчислення стали мейнстрімом. Організації витрачають мільйони на нові платформи, що дозволяють зробити системи управління персоналом більш привабливими, персоналізованими та заснованими на даних. У 2019 році організаціям слід переосмислити свої технології управління персоналом, розглядаючи хмарні технології лише як фундамент для впровадження нових інноваційних інструментів на основі автоматизації процесів управління персоналом та штучного інтелекту.

Тренд №5 — Мобільність та збільшення доступу до талантів. Конкуренція за таланти на ринку праці постійно зростає, при цьому вимоги до потенційних співробітників весь час змінюються. Відтак, з'являється необхідність забезпечення постійного доступу до вискоелективних співробітників. Компанії можуть застосовувати наступні шляхи: мобілізація внутрішніх ресурсів, пошук людей в альтернативних сферах, стратегічне використання технологій для збільшення пошукових можливостей та зростання ефективності рекрутингу. Новий підхід до регулювання мобільності покликаний допомогти зробити процес внутрішньої мобілізації ресурсів максимально ефективним. Цей підхід передбачає: сприйняття мобільності як природного етапу розвитку співробітника, а не як кардинальну зміну його кар'єри; можливість переміщення для співробітників усіх рівнів, а не лише керівництва; використання технологій для забезпечення спрощення процесу мобільності та переміщення співробітників між функціями, робочими місцями, проектами та географічно. Іншими трендами, що можуть стати відповіддю компаній на нові виклики, є ефективне управління винагородою, формування нових професій, розвиток команд та розвиток альтернативної зайнятості. Обізнаність щодо можливостей реагування на основні виклики може стати першим кроком на

шляху до підвищення ефективності бізнесу та створення якісно нового досвіду персоналу.

У відповідному руслі рухається й модернізація державної служби зайнятості, зокрема в частині формування високоефективної команди пов'язаних послуг та підвищення кваліфікації її фахівців, особливо з числа Консультантів Роботодавців.

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Стан інноваційної діяльності та діяльності у сфері трансферу технологій в Україні у 2018 році: аналітична довідка / Т. В. Писаренко, Т. К. Кваша [та ін.]. Київ : УкрІНТЕІ, 2019. 80 с.
2. Майбутнє ринку праці Протиборство тенденцій, які будуть формувати робоче середовище в 2030 році/[www.pwc.com/people](http://www.pwc.com/people)
3. Міжнародне дослідження Deloitte 2020 Human Capital Trends <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/about-deloitte/press-releases/gx-2020-global-human-capital-trends-report.html>
4. Статистична інформація [Електронний ресурс] / Державний комітет статистики України. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>
5. Статистична інформація [Електронний ресурс] / Державна служба зайнятості. Режим доступу : <https://www.dcz.gov.ua/>

Законодавчо-нормативні акти:

Закон України «Про зайнятість населення»  
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17>

Закон України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування на випадок безробіття» <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1533-14>

Постанова Верховної Ради України «Про програму діяльності Кабінету Міністрів України» <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/188-IX>

Постанова Кабінету Міністрів України від 19.09.2018 № 792 «Про затвердження Порядку реєстрації, перереєстрації безробітних та ведення обліку осіб, які шукають роботу»  
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/792-2018-%D0%BF>

Наказ Міністерства соціальної політики України «Про затвердження форми звітності № 1-ПА «Інформація про кількість працевлаштованих громадян суб'єктами господарювання, які надають послуги з посередництва у працевлаштуванні» та Порядку її подання від 03.06.2019 № 851

ДОДАТКИ

Додаток А

# КОНСУЛЬТАНТ РОБОТОДАВЦЯ

---



# ПРАВИЛА ГРУПОВОЇ РОБОТИ

- 😊 Говоримо по черзі
- 😊 Говоримо від себе
- 😊 Поважаємо один одного
- 😊 Звертаємось на ім'я
- 🗨️ Мобільний зв'язок
- 😊 Невідкладні справи вирішуємо само стійно (за межами аудиторії)

**ЗНАЙОМСТВО:**

**«ПРЕЗЕНТУЙ КОЛЕГУ»**

*(ім'я та місто(район) - Наталія з Перемишлян)*





# КОНЦЕПЦІЯ



Партнер



Консультант ↔ Рекрутер



## *Партнер*



**Партнерство**  співпраця в межах досягнення певної мети чи вирішення конкретних завдань і передбачають об'єднання й координацію зусиль, ресурсів, рівність участі кожної зі сторін та спільну відповідальність за результати діяльності.



**Взаємодія**  взаємозалежний обмін діями, організація людьми взаємних дій, спрямованих на реалізацію спільної діяльності.

Вправа «НАДАТИ. ОТРИМАТИ. УНИКНУТИ»



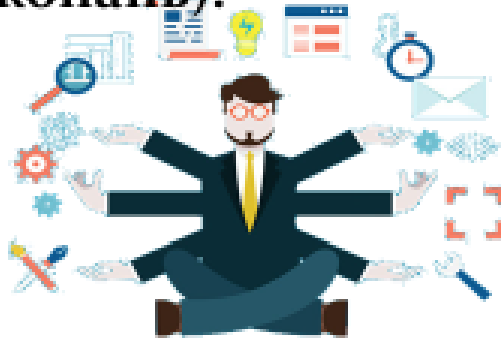
## *Консультант*

- ❑ Специфіка ринку праці;
- ❑ Діюче законодавство;
- ❑ Базові знання у сфері спеціалізації підприємства;
- ❑ Ситуація щодо рівнів заробітних плат у розрізі професій/спеціальностей, виробництв тощо.



## *Рекрутер:*

- ❑ Сучасні методики пошуку та відбору персоналу;
- ❑ Стратегії закриття вакансій;
- ❑ Структурована оцінка претендента;
- ❑ Презентація претендента (комунікаційні навички та технології переконань).





## Стандартні етапи рекрутингу



## ПРОФІЛЬ ВАКАНСІЇ/ПОСАДИ

- Загальна інформація про вакансію (галузь, в якій працює підприємство, розміри підприємства, назва посади, місце проведення робіт/розміщення офісу, організаційна структура тощо)
- Завдання та обов'язки/опис робіт
- Вимоги до кандидата (освіта, досвід, особистісні та професійні компетенції, знання та навички)
- Інформація про умови найму та оплати праці



## ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАКРИТТЯ ВАКАНСІЇ (КЛАСИЧНА СХЕМА)



Виповнення інформації про вакансію засобами ЄІАС(.NET)

Підбір претендентів кар'єрними радниками засобами ЄІАС(.NET)

Формування та видача кар'єрними радниками  
корінців скерувань на працевлаштування

Укомплектування вакансії за результатами виданого скерування на  
працевлаштування

## ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАКРИТТЯ ВАКАНСІЇ (З ЕЛЕМЕНТАМИ РЕКРУТИНГУ)



Відбір претендентів з числа безробітних та колишніх безробітних:

- ✓ презентація роботодавця та потреби в кадрах
- ✓ Створення списку кандидатів
- ✓ Організація співбесід та, за потреби, участь в них

Відбір претендентів, котрі не зареєстровані в службі зайнятості:

- ✓ пошукові сайти
- ✓ ярмарки вакансій та інші масові заходи
- ✓ списки звільнюваних працівників
- ✓ засоби масової інформації
- ✓ інформація про студентів

Просування бренду роботодавця:

- ✓ презентація роботодавця та його потреби в кадрах (ярмарки (міні) вакансій
- ✓ Розміщення відеовакансій
- ✓ Поширення інформації про вакансії на власних інтернет джерелах

Створення воронки кандидатів

## ПОШУК ПРЕТЕНДЕНТІВ



Професійно-кваліфікаційний склад безробітних

Організація ярмарок та міні-ярмарок вакансій, кар'єр тощо

День відкритих дверей на ПОУ, економічна екскурсія на ПОУ

Списки на звільнення

Банк резюме шукачів роботи, сформований фахівцями центру зайнятості

Networking (коло друзів і знайомих, як «претендентів», так і поширювачів інформації про вакансії)

Співпраця з головами ОТГ, сільських рад, районних адміністрацій

# ВІДБІР ТА ОЦІНКА КАНДИДАТІВ

(З ЧИСЛА ЗАРЕЄСТРОВАНИХ В СЛУЖБІ ЗАЙНЯТОСТІ)



Аналіз професійно-кваліфікаційний складу безробітних (первинний скринінг даних по ПК: освіта, професійний досвід, дані резюме)

Формування рекомендацій для кар'єрних радників щодо ознайомлення з вакансією безробітних, котрі відповідають її формальним ознакам

Презентація роботодавця та вакансії

Організація та проведення тестування претендентів на визначення відповідних особистісних компетенцій (soft skills) за участю фахівців відділу активної підтримки безробітних

Представлення роботодавцю підібраних кандидатів (в телефонному режимі чи надсиланням резюме)

Формування корінця скерування для працевлаштування

Організація формату зустрічі з роботодавцем, співбесіда з кандидатом, у т.ч. за участю консультанта роботодавця

# ВІДБІР ТА ОЦІНКА КАНДИДАТІВ

(З ЧИСЛА НЕ ЗАРЕЄСТРОВАНИХ В СЛУЖБІ ЗАЙНЯТОСТІ)



Аналіз бази даних резюме шукачів роботи, котрі не зареєстровані в службі зайнятості (первинний скринінг резюме: формальні ознаки, досвід роботи, функціональне наповнення та досягнення)

- ✓ пошукові сайти
- ✓ ярмарки вакансій та інші масові заходи
- ✓ списки звільнюваних працівників
- ✓ засоби масової інформації
- ✓ інформація про студентів

Телефонне інтерв'ю з шукачами роботи, котрі не зареєстровані в службі зайнятості та запрошення до центру зайнятості для визначення додаткової інформації та формування ПК

Презентація роботодавця та вакансії під час співбесіди у центрі зайнятості

Організація та проведення тестування претендентів на визначення відповідних особистісних компетенцій (soft skills) за участю фахівців відділу активної підтримки безробітних

Представлення роботодавцю підібраних кандидатів (в телефонному режимі чи надсиланням резюме) та узгодження формату зустрічей та відповідна організація і проведення зустрічі

Формування Кар'єрними радниками корінця скерування для працевлаштування та організація зустрічі з роботодавцем

## ОСОБЛИВОСТІ ТЕЛЕФОННОГО ІНТЕРВ'Ю

### Структура дзвінка:

- Представитись, назвати компанію, мета дзвінка.
- Розповісти претенденту детальніше про компанію та вакансію
- З'ясувати чи цікаво претенденту надалі розглядати вакансію
- Задати кілька питань, попросити розповісти про останній досвід роботи
- Домовитись про подальші дії (запросити до центру зайнятості)

### Що ми перевіряємо під час співбесіди:

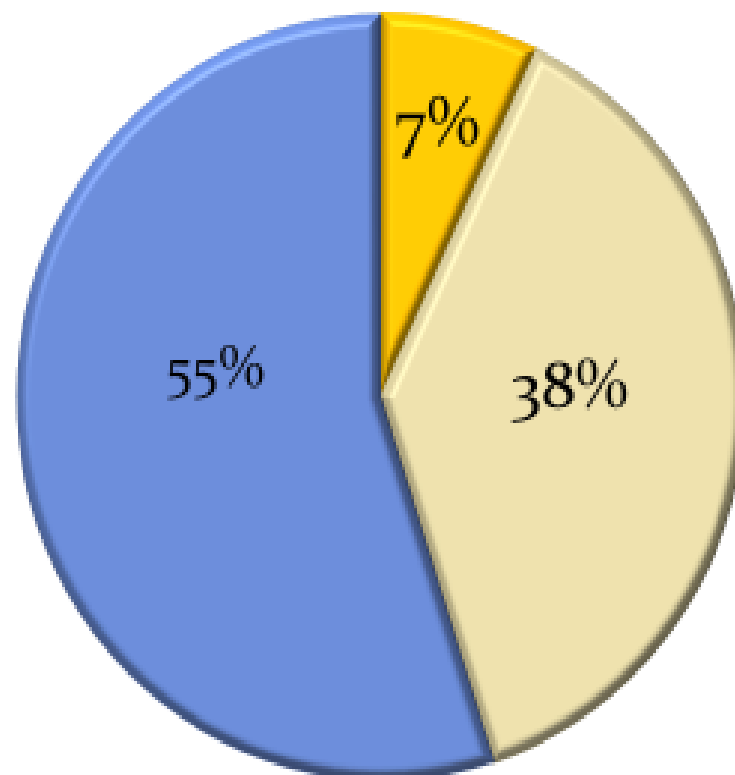
- Грамотність мови
- Знання телефонного етикету
- Додаткові питання по резюме чи реєстраційним даним







## Канали сприйняття інформації



# АЛГОРИТМ ЕФЕКТИВНОЇ КОМУНІКАЦІЇ

1. Встановлення контакту.
2. Посміхайтесь! Правило «15 секунд»
3. При спілкуванні дивіться людині в очі
4. Головне правило: Більше слухайте, менше говорите (з нотатником) !!
5. Вчіться говорити та приймати компліменти
6. Говоріть, по можливості, «на мові співрозмовника».
7. Правило «місця і часу».
8. Задайте шкалу ваших цінностей
9. Поважайте думку співрозмовника. Будьте завжди позитивні!
10. Навчіться «активно слухати»
11. Питання задавайте правильно!
12. Робіть пропозиції, від яких неможливо відмовитися
13. Завжди дякуйте співрозмовнику



## Етапи спілкування:

### I. Етап встановлення контакту

- не слід вступати в контакт коли співрозмовник зайнятий тими чи іншими справами;
- звертатися зі словами «Я», «Мені» - краще «Ви»;
- наповнювати контакт з перших слів своїм емоційним станом

### II. Етап орієнтації, його завдання

- викликати інтерес співрозмовника до майбутньої бесіди і залучити його в обговорення;
- виявити самооцінку співрозмовника і зорієнтуватися в розподілі ролей;
- почати вирішення основного завдання спілкування

### III. Етап обговорення проблеми і прийняття рішення

- підкреслити єдність позицій;
- вміння слухати;
- вміння переконувати

## 5 ПРАВИЛ ПРОФЕСІЙНОГО ДЗВІНКА:

- I.** Доброзичливість
- II.** Активність
- III.** Уважність
- IV.** Коректність
- V.** Цікаве та виразне звучання





Одне з ключових правил правильного вітання для операторів вихідної лінії — поцікавитися у співрозмовника, чи може він зараз приділити вам час . Якщо вашому співрозмовнику зараз говорити не зручно, слід призначити час передзвону.



## ВИРОБЛЕННЯ ПРАВИЛ ТЕЛЕФОННОГО ДЗВІНКА

**РАПОРТ** – ПЕРША  
ПОДАЧА ІНФОРМАЦІЇ –  
МЕТА – ЗАЛУЧЕННЯ УВАГИ

- Не забудьте привітатися!
- Обов'язково представтеся
- З'ясуйте з ким розмовляєте
- З'ясуйте чи можуть вам приділити увагу

**ПРИЄДНАННЯ** –  
ВІДЗЕРКАЛЮВАННЯ –  
ІНТОНАЦІЇ, ТЕМБРУ, МАНЕРИ –  
МЕТА – СТВОРЕННЯ  
АТМОСФЕРИ ПСИХОЛОГІЧНОГО  
КОМФОРТУ У СПІЛКУВАННІ –  
ЗБІР ІНФОРМАЦІЇ ПРО  
РОБОТОДАВЦЯ.

- Слухайте активно
- Слухаючи, не заговаруйте

**ВЕДЕННЯ** – НЕОБХІДНЕ У РАЗІ  
ЯКЩО РОБОТОДАВЕЦЬ  
РАПТОВО ЗАСУМНІВАВСЯ.  
ВИ МАЄТЕ З'ЯСУВАТИ ПРИЧИНИ  
СУМНІВУ.

**Вправа: Виберіть, що, на вашу думку, є помилками при телефонній розмові з роботодавцем:**

1. Продовжувати розмову більше 3-х хвилин.
2. "Продавати" послуги відразу по телефону
3. Говорити по телефону, що мова піде про послуги служби зайнятості
4. Передавати ініціативу при веденні бесіди роботодавцю
5. Говорити в режимі монологу більше 30 секунд
6. Посилатися на рекомендації
7. Сперечатися з роботодавцем
8. Називати роботодавця на ім'я більше 2-х разів
9. Використовувати скорочення і складні професійні терміни
10. Вибачатися за те, що роботодавець витратив на розмову зі мною час або за дзвінок

1. **Продовжувати розмову більше 3-х хвилин:** довгі незаплановані бесіди можуть втомити роботодавця і викликати роздратування. 3-х хвилин цілком достатньо, щоб призначити зустріч.
2. **Продавати послуги відразу по телефону:** продаж послуг вимагає довіри з боку роботодавця. Налагодити настільки довірливий контакт особливо з «новим» роботодавцем по телефону дуже складно. Крім того, у телефонній розмові є ряд істотних обмежень.
3. **Говорити по телефону, що мова піде про послуги служби зайнятості** - можна, роботодавець повинен розуміти, хто ви, чим займаєтесь, і про що піде мова на зустрічі.
4. **Передавати ініціативу при веденні бесіди з роботодавцем:** найімовірніше, ініціатива роботодавця відведе вас в непотрібну вам сторону, при цьому ймовірність призначити зустріч значно знижується («Дякую, я все зрозумів, мені це не треба»).
5. **Говорити в режимі монологу більше 30 секунд:** поки роботодавець вами не зацікавлений (а по телефону це саме так), він в принципі не здатний вас слухати більше 30-ти секунд, не відволікаючись на свої думки і справи. Побудуйте діалог: 1-2 короткі прості пропозиції зі свого боку чергуйте з питаннями.
6. **Посилатися на рекомендації** - можна і навіть потрібно.
7. **Сперечатися з роботодавцем:** без коментарів.
8. **Називати роботодавця на ім'я більше 2-х разів** - можна, але не зловживайте. Ім'я роботодавця не повинно звучати через кожне речення, інакше таке спілкування виглядає неприродним.
9. **Використовувати скорочення і складні професійні терміни:** роботодавець їх все одно не зрозуміє і не запам'ятає, у нього може скластися враження, що послуги служби зайнятості - це щось складне і незрозуміле.
10. **Вибачатися за те, що роботодавець витратив на мене час або за дзвінок:** цим ви продемонструєте свою невпевненість, нібито ви пропонували щось непотрібне роботодавцю.  
Краще подякуйте йому за виділений вам час.



## Що та казати оператору ?

я ВАС розумію  
Так, але  
Вас ТУРБУЄ компанія...  
Не раніше, ніж...  
Ви не зрозуміли...

Проблеми  
Ви ПОВИННІ  
чи не могли б Ви...  
справа в тому, що  
Що? Ще раз...

Вибачте, що потурбував...  
От дивіться...  
ГРОШІ  
Я не в курсі  
Ви помиляєтесь

Не факт!  
Ну так...  
СКАРГА  
Інформація вірна!  
Що там у вас?

Акція проходить у наступних містах...  
Відмінити  
на сьогоднішній день

я розумію СИТУАЦІЮ  
Однак, хоча  
Вас ВІТАЄ компанія...  
Впродовж...  
Дозвольте повторити ще раз...

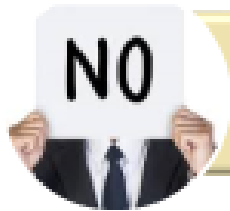
Труднощі  
Вам ПОТРІБНО  
попрошу Вас...  
таким чином...  
Повторіть, будь ласка...

Дякую за виділений час...  
Зверніть увагу...  
КОШТИ  
Я уточню...  
Хотілося б уточнити деталі...

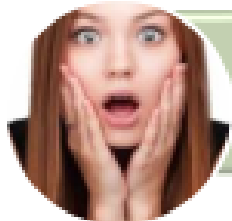
Швидше за все сталося непорозуміння...  
Так, все правильно...  
ЗАЯВКА  
Інформація коректна/правильна  
Чим мажу Вам допомогти/бути  
корисним?

Акція відбувається у таких містах...  
скасувати  
на сьогодні

# ПСИХОЛОГІЯ ОБРОБКИ ЗАПЕРЕЧЕНЬ



Заперечення будуть завжди



Сила заперечення залежить від Вашого страху перед ним



Ефективність обробки заперечення залежить від Вас, а не від його складності



## ЕФЕКТИВНІ ТЕХНІКИ РОБОТИ ІЗ ЗАПЕРЕЧЕННЯМИ:

1. Перш, ніж пропонувати співпрацю – підготуйтеся
2. Оцініть вашу пропозицію з другої позиції
3. Задавайте питання
4. Підводьте підсумок
5. Сила в простоті
6. Проявляйте емпатію і щире бажання допомогти
7. Заперечуйте самі
8. Немає такого поняття як «нічого ви не можете» і відповідно немає такого заперечення
9. Геть дешеві маніпуляції
  
10. "Так, але ..." - уникайте цього словосполучення!
11. Дірект техніка (від англ. Direct - прямий, безпосередній)
12. Погоджуйтесь з клієнтом
13. Компліменти ефективні не тільки з дівчатами, а й в роботі з клієнтами
  
14. Для B2B актуально заперечення – «Працюємо з іншими»
15. "Я подумаю ..." - ще одне ТОП заперечення в продажах



Почніть робити те, що потрібно.

Потім робіть те, що можливо.

І ви раптом виявите, що робите неможливе.

*Св. Франциск Асізький*

## Додаток Б

## Матриця стейкхолдерів

Назва стейкхолдера	Вплив ситуації (слабкий, середній, високий рівень)	Вплив на ситуацію (слабкий, середній, високий рівень)	Важливо для стейкхолдера	Сприяння ситуації	Блокування чи перешкода ситуації	Стратегія залучення стейкхолдера
Працівники служби зайнятості	Високий	Середній	1. Підвищення власної кваліфікації. 2. Підвищення ефективності роботи. 3. Збільшення рівня оплати праці.	1. Мотивація до самонавчання. 2. Бажання змінити власний імідж через зміну іміджу компанії.	1. Недовіра до будь-яких змін в компанії. 2.	1. Матеріальна та нематеріальна мотивація до навчання. 2. Поширення позитивних прикладів застосування набутих навичок.
Роботодавці	Високий	Високий	1. Якісні безкоштовні послуги. 2. Скорочення терміну закриття вакансії. 3. Фахові консультації застосування норм чинного законодавства та	1. Участь у формуванні навчальних програм. 2. Пропозиції щодо вдосконалення послуг через опитування.	1. Недовіра до компанії. 2. Відсутність звернень за послугами до служби зайнятості.	1. Впровадження окремих програм для залучення змін. 2. Опитування щодо якості послуг.

			ситуації на ринку праці.			
Безробітні	Високий	Високий	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наявність якісної пропозиції роботи.</li> <li>2. Скорочення термінів пошуку роботи.</li> <li>3. сприяння легальній зайнятості для соціального захисту в майбутньому.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Участь у формуванні навчальних програм.</li> <li>2. Пропозиції щодо вдосконалення послуг через опитування.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недовіра до компанії.</li> <li>2. Відсутність звернень за послугами до служби зайнятості.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Опитування щодо якості послуг.</li> <li>2. Мотивація до користування послугами служби через поширення позитивних прикладів працевлаштування.</li> </ol>
Заклади освіти	Високий	Середній	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наявність об'єктивної статистики щодо затребуваних на ринку професій.</li> <li>2. наявність даних для різних прогнозних показників.</li> <li>3. Орієнтація у вимогах роботодавців до професійних навиків майбутніх працівників.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Участь у формуванні навчальних програм.</li> <li>2. Пропозиції щодо вдосконалення послуг через опитування.</li> <li>3. Підтримка у зміні чинного законодавства.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наявність вузьких статистичних зацікавлень у неврегульованій ситуації на ринку праці.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Законодавчо визначені формати використання інформації служби зайнятості.</li> </ol>

Органи влади	Високий	Високий	<p>1. Наявність об'єктивних статистичних даних для різнопланових аналітичних матеріалів.</p> <p>2. Вплив на стан економіки.</p>	<p>1. Сприяння у зміні законодавчих нормативних актів для врегулювання ситуації.</p>	<p>1. Ігнорування наявних даних служби зайнятості для аналізу ситуації на ринку праці.</p>	<p>1. Залучення до робочих груп для зміни чинного законодавства.</p> <p>2. Переконавання в необхідності активної участі в ситуації шляхом використання конкретних прикладів позитивного впливу на бізнес та економічну ситуацію в цілому.</p>
Кадрові агенції	Високий	Середній	<p>1. Обмін практиками роботи.</p> <p>2. Пошук взаємовигідних форматів співпраці.</p>	<p>1. Участь у формуванні навчальних програм.</p> <p>2. Пропозиції щодо вдосконалення послуг через опитування.</p>	<p>1. Блокування розвитку через сприйняття як конкурентів.</p>	



**Інформація щодо запланованого масового звільнення працівників**

*(за професійними групами)*

*відповідно до форми звітності № 4-ПН «Інформація про заплановане масове звільнення працівників у зв'язку із змінами в організації виробництва і праці»*

*особи*

	січень- квітень 2019 р.	січень- квітень 2020 р.	Зміна значення	
			%	+ (-)
<b>Усього</b>	<b>52 065</b>	<b>100 483</b>	<b>193,0</b>	<b>48 418</b>
Законодавці, вищі державні службовці, керівники, менеджери (управителі)	8 920	10 921	122,4	2 001
Професіонали	12 247	17 208	140,5	4 961
Фахівці	10 818	24 095	у 2,2 р.	13 277
Технічні службовці	1 749	4 961	у 2,8 р.	3 212
Працівники сфери торгівлі та послуг	6 002	13 747	у 2,3 р.	7 745
Кваліфіковані робітники сільського та лісового господарств, риборозведення та рибальства	230	358	155,7	128
Кваліфіковані робітники з інструментом	4 040	9 216	у 2,3 р.	5 176