

**ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ
ТА ПРАВА ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ**

Кафедра: публічного управління та адміністрування

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему:

**«Організація праці персоналу органу публічного управління
(на матеріалах Хмельницького міського центру зайнятості)»**

Виконала: студентка магістратури
за спеціальністю 281 Публічне
управління та адміністрування
заочної форми навчання

Базюк Наталія Леонідівна

(прізвище та ініціали)

Керівник: д.е.н., професор
Войцещук А.Д.

(прізвище та ініціали)

Рецензент:

(прізвище та ініціали)

Хмельницький – 2021 рік

Анотація

Базюк Н.Л. Організація праці персоналу органу публічного управління (на матеріалах Хмельницького міського центру зайнятості) - Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування. – Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2021. – 83 с.

У магістерській роботі здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано розв'язання завдання щодо вдосконалення організації праці персоналу в Хмельницькому міському центрі зайнятості. Досліджено теоретичні основи організації праці у службі зайнятості.

Проведений аналіз діяльності Хмельницького міського центру зайнятості за період 2018-2020 рр. Обґрунтовано доцільність використання показника трудового навантаження персоналу організацій з працевлаштування як інструменту комплексного дослідження відповідності формування чисельності й структури персоналу вимогам ринку праці. Здійснений аналіз сезонного розподілу кількості звернень незанятого населення до Хмельницького міського центру зайнятості та кількості наданих їм послуг.

Запропонована система ідентифікації потреб незайнятих осіб буде сприяти повноті оцінювання психічно та соціально-економічного станів незайнятої особи, а також забезпечувати підбір найбільш адекватних засобів допомоги їй в ситуації, що склалася. Доведено доцільність проведення детального аналізу і прогнозування місячної динаміки попиту на основні види послуг на базовому рівні. Прогнозований попит дасть можливість визначити періоди пікового навантаження персоналу різних функціональних напрямів надання послуг протягом року і на основі їх зіставлення – можливості перерозподілу робіт.

Ключові слова: організація праці персоналу органу публічного управління, трудове навантаження персоналу організації, сезонне коливання трудового навантаження персоналу.

Summary

Bazyuk NL Organization of work of the personnel of the public administration body (on the materials of the Khmelnytsky city employment center) - Qualifying scientific work on the rights of the manuscript. Master's thesis on obtaining a master's degree in the specialty 281 Public administration and administration. - Khmelnytsky University of Management and Law named after Leonid Yuzkov, Khmelnytsky, 2021. – 83 p.

In the master's thesis the theoretical generalization is made and the solution of the problem on improvement of the organization of work of the personnel in the Khmelnytsky city employment center is offered. The theoretical foundations of labor organization in the employment service are studied.

The analysis of the activity of the Khmelnytsky city employment center for the period 2018-2020 is carried out. The expediency of using the indicator of labor load of the personnel of the employment organizations is substantiated. The analysis of the seasonal distribution of the number of applications of the unemployed population is carried out. The expediency of conducting a detailed analysis and forecasting of the monthly dynamics of demand for the main types of services at the basic level is proved. The projected demand will make it possible to determine the periods of peak workload of staff in different functional areas of services during the year and on the basis of their comparison - the possibility of redistribution of work.

Key words: organization of work of public administration staff, workload of the organization 's staff, seasonal fluctuations of staff workload.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	9
1.1. Теоретичні основи організації праці персоналу в органі публічного управління.....	9
1.2. Концептуальні основи оцінювання ефективності організації праці персоналу в органі публічного управління.....	16
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ У ХМЕЛЬНИЦЬКОМУ МІСЬКОМУ ЦЕНТРІ ЗАЙНЯТОСТІ.....	26
2.1. Дослідження трудового навантаження персоналу організації, яка надає послуги з працевлаштування.....	26
2.2. Оцінювання рівня якості послуг, що надаються Хмельницьким міським центром зайнятості.....	38
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ У ХМЕЛЬНИЦЬКОМУ МІСЬКОМУ ЦЕНТРІ ЗАЙНЯТОСТІ.....	49
3.1. Ідентифікація потреб незайнятих як основа підвищення ефективності функціонування центрів зайнятості.....	49
3.2. Удосконалення функціонального та сезонного розподілу чисельності персоналу центру зайнятості на основі середнього трудового навантаження.....	60
ВИСНОВКИ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	71
ДОДАТКИ.....	81

ВСТУП

Актуальність теми. Стан справ в сфері зайнятості є визначальним щодо існування й розвитку будь-якого суспільства. Саме тому органи й установи, для яких зайнятість є об'єктом управлінського впливу, несуть значну відповідальність за процеси, що відбуваються в цій сфері. Враховуючи те, що ключова роль в регулюванні процесів на ринку праці належить державній службі зайнятості, важливим є підвищення ефективності її діяльності на основі встановлення зворотного зв'язку між даною установою і суб'єктами зацікавленими в реалізації через неї своїх інтересів.

У сфері сприяння працевлаштуванню першочергового значення набуває забезпечення якості послуг, обсяги яких в Україні невпинно зростають. Останнє пов'язано з розширенням їх переліку, поліпшенням роботи з клієнтами, збільшенням кількості їх відвідувань, подовженням тривалості прийому тощо. При цьому, очевидними є випереджаючі темпи зростання обсягів робіт порівняно з темпами зростання чисельності персоналу та нерівномірність розподілу трудового навантаження (співвідношення між максимальним та мінімальним рівнями якого в регіональному розрізі більш як 2 рази), що знижують якість послуг. Це обумовлює потребу в удосконаленні методичних і практичних засад підвищення ефективності управління організацією праці залежно від зміни зовнішніх і внутрішніх умов діяльності організацій з працевлаштування, зокрема, до визначення і використання трудомісткості їх послуг.

Аналіз основних досліджень і публікацій з даного питання свідчить про значне підвищення уваги в наукових колах до проблем реалізації державної політики на ринку праці та діяльності організацій, які надають послуги з працевлаштування. Ці аспекти висвітлювали у працях такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як С.І.Бандур, В.Я.Брич, І.Ф.Гнибіденко, М.І.Долішній, Р.П.Колосова, А.М.Колот, І.С.Кравченко, Л.С.Лісогор, Е.М.Лібанова, Ю.М.Маршавін, О.Ф.Новікова, О.В.Павловська, І.Л.Петрова, В.М.Петюх, В.О.Покришук, Д.Прайс, С.Рікка, В.А.Савченко, Ф.Туй, Е.Хансен та інші.

Заслужують на увагу праці вітчизняних і зарубіжних науковців, які присвячені теоретичним, методологічним та практичним аспектам організації праці, зокрема: В.В.Адамчука, І.В.Багрової, Д.П.Богині, О.А.Грішнкової, Б.М.Генкіна, В.М.Данюка, Ю.П.Кокіна, Р.П.Колосової, А.М.Колота, Г.Г.Мелік'яна, В.М.Нижника, А.І.Рофе та інших. Названі вчені зробили вагомий внесок у дослідження питань організації праці у сфері державного управління, в тому числі і в сфері забезпечення зайнятості населення. Разом з тим, у їхніх наукових працях, не в повній мірі враховано специфіку функціонування органів державного управління в країнах пострадянського простору та недостатньо уваги приділяється проблемі оцінювання ефективності саме у сфері державного регулювання зайнятості.

Таким чином, враховуючи сучасні тенденції на ринку праці України, актуальним є дослідження питань ефективності діяльності служби зайнятості як провідної ланки в реалізації політики зайнятості. Слід зазначити, що ще й досі ряд ключових моментів, пов'язаних з теоретико-методичними аспектами організації праці у службі зайнятості, не отримали належної уваги, зокрема це стосується термінологічного забезпечення процедури оцінювання ефективності діяльності даної установи, обґрунтування системи критеріїв і показників оцінювання ефективності, що повинні відповідати вимозі об'єктивності і забезпечувати комплексність підходу до вирішення зазначеної проблеми. Все це обумовило вибір теми магістерської роботи її мету та зміст дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є поглиблення теоретичних основ організації праці персоналу органу публічного управління та розробка практичних рекомендацій, спрямованих на визначення і реалізацію резервів підвищення ефективності функціонування даної установи. Відповідно до визначеної мети необхідно вирішити такі завдання:

- визначити теоретичні основи організації праці персоналу органу публічного управління;

- сформувати концептуальні основи оцінки ефективності організації праці персоналу органу публічного управління;
- дослідити рівень трудового навантаження персоналу, що надає послуги з працевлаштування;
- оцінити рівень якості послуг, що надаються державною установою;
- визначити норматив загальної чисельності персоналу Хмельницького міського центру зайнятості;
- удосконалити функціональний та сезонний розподіл чисельності персоналу органу публічного управління.

Об'єктом дослідження є процеси організації праці персоналу в Хмельницькому міському центрі зайнятості.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні питання організації праці та підвищення ефективності діяльності Хмельницького міського центру зайнятості.

Методи дослідження. Теоретичними засадами магістерської роботи слугували дослідження вітчизняних і зарубіжних науковців у сфері ринку праці, зайнятості, організації та нормування праці, регулювання робочого часу. Методичне підґрунтя дослідження становлять загальнонаукові методи пізнання, а саме: узагальнення, порівняння, системного аналізу – для вивчення та встановлення взаємозв'язків між чинниками, що впливають на трудомісткість послуг з працевлаштування; та спеціальні методи дослідження, зокрема: економіко-статистичні (групування, аналізу динамічних рядів, індексний) – для визначення обсягів надання послуг з працевлаштування, оцінки трудового навантаження персоналу; експертні методи (опитування), фотографії робочого часу, моделювання (багатофакторний та кореляційно-регресійний аналіз) – для розробки нормативів чисельності персоналу.

Інформаційну базу дослідження становлять закони України, конвенції та рекомендації Міжнародної організації праці, інші законодавчо-нормативні правові акти, основні положення наукових праць вітчизняних і зарубіжних

вчених у межах досліджуваного проблемного поля, офіційні статистичні матеріали Державної служби статистики України, звітна і планова інформація Хмельницького міського центру зайнятості, матеріали наукових конференцій, періодичних видань та мережі Internet.

Практичне значення одержаних результатів. Результати проведеного дослідження можуть створити необхідний базис для підвищення ефективності організації праці в органах публічного управління, в тому числі і в центрах зайнятості, що сприятиме повноті визначення резервів підвищення ефективності функціонування установ, а також адекватності напрямків реалізації цих резервів.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Теоретичні основи організації праці персоналу в органі публічного управління

Однією з головних і обов'язковою функцією ДСЗ, яка визначена у вітчизняній науковій літературі, є трудове посередництво. Воно полягає у наданні допомоги громадянам у підборі підходящої роботи, що найбільше відповідає їхнім здібностям і бажанням [9, 12, 14, 15, 21, 23, 32, 42, 68]. На думку російських авторів основне завдання ДСЗ полягає у поширенні інформації про ринок праці, що забезпечує скорочення тривалості пошуку вакансій безробітними і працівників підприємцями, сприяє найманню роботодавцями працівників, які найбільш відповідають їх вимогам, і допомагає працівникам знайти місце з підходящими умовами праці та рівнем заробітної плати [82, с. 84-89]. Отже, основною функцією ДСЗ є допомога громадянам у пошуку підходящої роботи, а роботодавцям – у підборі працівників.

Розглядаючи зарубіжну наукову літературу, варто відзначити, що С. Рікка виділяє такі функції служби зайнятості в сфері трудового посередництва, як: спеціалізовані форми працевлаштування, самостійне працевлаштування, надання допомоги шукачам роботи у працевлаштуванні, працевлаштування громадян за кордоном та іноземних громадян [83]. Ф.Туй, Е.Хансен, Д.Прайс визначають посередництво у працевлаштуванні як класичну функцію ДСЗ і трактують її як процес допомоги шукачам роботи знайти робочі місця, а роботодавцям – заповнити вакансії. [91, с. 32-34].

Посередництво у працевлаштуванні є однією з основних функцій ДСЗ, повнота виконання якої залежить від ефективної організації діяльності та оптимальної чисельності й структури персоналу.

Говорячи про інші функції ДСЗ, варто сказати, що у науковій літературі, як правило, виділяють три їх блоки: соціальні функції (сприяння працевлаштуванню, профорієнтація, професійна і трудова адаптація); регулювання ринку праці (стимулювання мобільності робочої сили, професійна підготовка і консультаційні послуги); соціально-економічні функції (прогнозування ситуації на ринку праці та планування розвитку людських ресурсів; розширення форм взаємодії з роботодавцями; підбор працівників для реалізації економічних проектів; реалізація активних програм зайнятості; участь у розробці і реалізації політики зайнятості при взаємодії з роботодавців і найманих робітників) [93].

Виходячи з проведеного автором аналізу функцій ДСЗ структура й чисельність її персоналу повинні формуватися залежно від обсягів послуг в рамках виконання таких функцій, як: аналіз, прогнозування попиту і пропозиції на ринку праці; збір і надання інформації про стан ринку праці та формування банку вакансій; облік вільних робочих місць; реєстрація безробітних і шукачів роботи; надання матеріальної допомоги безробітним; розробка і реалізація програми сприяння зайнятості населення; посередництво у працевлаштуванні; профорієнтація, професійне навчання і перенавчання безробітних; сприяння мобільності робочої сили (територіальної, галузевої, професійної); сприяння місцевим органам влади в розробці та реалізації програм громадських робіт; квотування робочих місць для громадян, що не можуть бути працевлаштовані звичайним шляхом (інвалідів, молоді, багатодітних і самотніх матерів, тощо); здійснення фінансово-кредитної діяльності, спрямованої на сприяння зайнятості.

Крім того, розподіл трудових затрат персоналу ДСЗ має бути здійснений залежно від рівнів реалізації цих функцій: державного, регіонального і місцевого. На загальнодержавному рівні Державний центр зайнятості та Міністерство праці і соціальної політики України виконують функції: управління системою ДСЗ, формування політики зайнятості, розробка і фінансування державних програм зайнятості населення. На

регіональному рівні ДСЗ представлена обласними центрами зайнятості, які керують реалізацією програм і роботою центрів зайнятості базового рівня, включаючи планування, фінансування, інструктування і надання експертної допомоги базовим центрам зайнятості (далі – БЦЗ), а також контроль за їхньою діяльністю. На місцевому рівні служби зайнятості представлені БЦЗ, метою діяльності яких є забезпечення реалізації державної політики зайнятості населення за допомогою працевлаштування, надання консультацій та інформації про ринок праці шукачам роботи, здійснення соціальних виплат і надання матеріальної допомоги, профорієнтація та профнавчання безробітних громадян тощо.

Очевидно, що з погляду раціональної організації діяльності на ринку праці ДСЗ повинна залишати за собою тільки ті повноваження, які в силу ряду причин комерційні структури або не можуть виконати, або виконують неякісно. До найважливіших функцій, які можуть бути здійснені тільки ДСЗ на ринку праці, на нашу думку, можна віднести: по-перше, формування банку даних про наявні вакансії, використання якого дозволяє здійснювати державну політику на ринку праці, оскільки через високу трудомісткість створення, відсутність комерційного значення використання його формування можливе тільки державою; по-друге, соціальний захист населення (фінансування виплати допомоги по безробіттю і надання матеріальної допомоги; проведення заходів професійної орієнтації і психологічної адаптації населення; облік за розробленими заздалегідь критеріями всіх, хто потребує того чи іншого виду підтримки); по-третє, аналіз і прогнозування стану ринку праці в галузевому, професійному, територіальному, статевовіковому розрізах з погляду розробки конкретних програм зайнятості та розробка методик щодо збору й аналізу інформації про стан ринку праці.

Отже, специфічні функції ДСЗ можна було б обмежити перерахованими вище напрямками. Доцільно виділити основні відмінності

функцій і діяльності державної служби зайнятості і приватних організацій, які надають послуги з працевлаштування (табл.1.1).

Таблиця 1.1. Порівняльні характеристики державних та приватних організацій, які надають послуги з працевлаштування

Характеристика	Державна служба зайнятості	Приватні організації з працевлаштування
1. Сегмент ринку праці, на якому здійснюють діяльність	Реалізує державну політику зайнятості; діяльність спрямована на вирішення соціальних завдань: надання допомоги безробітним громадянам у працевлаштуванні, надання матеріальної підтримки (особливо соціально незахищеним категоріям громадян); виплата допомоги, зарахування часу перебування на обліку у трудовий стаж.	Займаються працевлаштуванням або підбором персоналу з метою отримання прибутку; орієнтуються на задоволення потреб роботодавців; займаються лише конкурентноздатною на ринку праці частиною населення часто з віковими обмеженнями, що мають досвід роботи; більш висококваліфікованими кадрами, не звертаючи уваги на соціально незахищені категорії громадян
2. Доступність послуг	Здійснює діяльність на безоплатній основі, послуги доступні усім громадянам згідно законодавства	Платоспроможний попит на їхні послуги обмежений. Це стосується, насамперед, шукачів роботи. Послуги дорогі для більшої частини шукачів, та не дають гарантій працевлаштування
3. Територіальна доступність	Структура органів відповідає адміністративно-територіальному поділу країни	Кількість приватних організацій дуже мала. Вони виконують лише надзвичайно малу частину функцій у цій сфері, а також займаються невеликим сегментом ринку праці та зосереджені в основному у великих містах, де ситуація з зайнятістю менш напружена, тому істотно вплинути на ринок праці країни в цілому не можуть

Примітка. Складено автором

Говорячи про якість послуг, слід зазначити позитивну оцінку доступності інформації ДСЗ про вакансії, надання послуг з профконсультації та профнавчання. Але оскільки якість вакансій оцінюється вище в приватних організаціях з працевлаштування, ніж у ДСЗ, необхідне удосконалювання форм і методів роботи ДСЗ в цьому напрямку.

Досліджуючи теоретичні основи організації праці ДСЗ ми виявили, що відсутнє чітке визначення поняття “послуги з працевлаштування”. У зв’язку з цим, на нашу думку, правомірно визначити їх як комплекс заходів з оптимізації співвідношення попиту і пропозиції на працю з метою

досягнення ефективної зайнятості населення. Специфіка послуг з працевлаштування проявляється у особистій участі споживача у процесі одержання послуг. Крім того, їм властиві також й інші основні характеристики, такі як: мінливість якості; невіддільність від джерела; невизначеність результату; висока чутливість до змін ринкової кон'юнктури. Разом з тим, вони мають властивості, що відрізняють їх від інших видів послуг, найбільш важливими з яких є: адресність надання послуги, її локальний характер, неможливість збереження послуги. До того ж можна виділити велику розмаїтість послуг (працевлаштування, професійне навчання, профорієнтація, тощо), які мають різну функціональну спрямованість і організацію обслуговування шукачів роботи і роботодавців. Ще одна особливість послуг з працевлаштування – різноманіття форм обслуговування, тобто способів доведення послуги до споживача (надання послуг у стаціонарних умовах, в умовах пересувного ярмарку вакансій тощо).

Вагомий вплив на організацію праці при наданні послуг з працевлаштування чинить такий фактор, як обсяги робіт, обумовлені зміною кількісних та якісних параметрів послуг. Обсяги робіт при наданні послуг з працевлаштування кількісно можуть бути визначені чисельністю споживачів цих послуг, тобто чисельністю клієнтів (шукачів роботи та роботодавців), які звертаються в організації з працевлаштування. Крім того, залежно від структури клієнтів організацій з працевлаштування змінюється розподіл трудових затрат, оскільки різні категорії клієнтів потребують різного набору послуг, тривалості обслуговування тощо. Спираючись на Єдину технологію обслуговування незайнятого населення, яка функціонує в ДСЗ України [19], можна виділити такі категорії клієнтів, які обслуговуються спеціалістами з працевлаштування БЦЗ (рис.1.1).

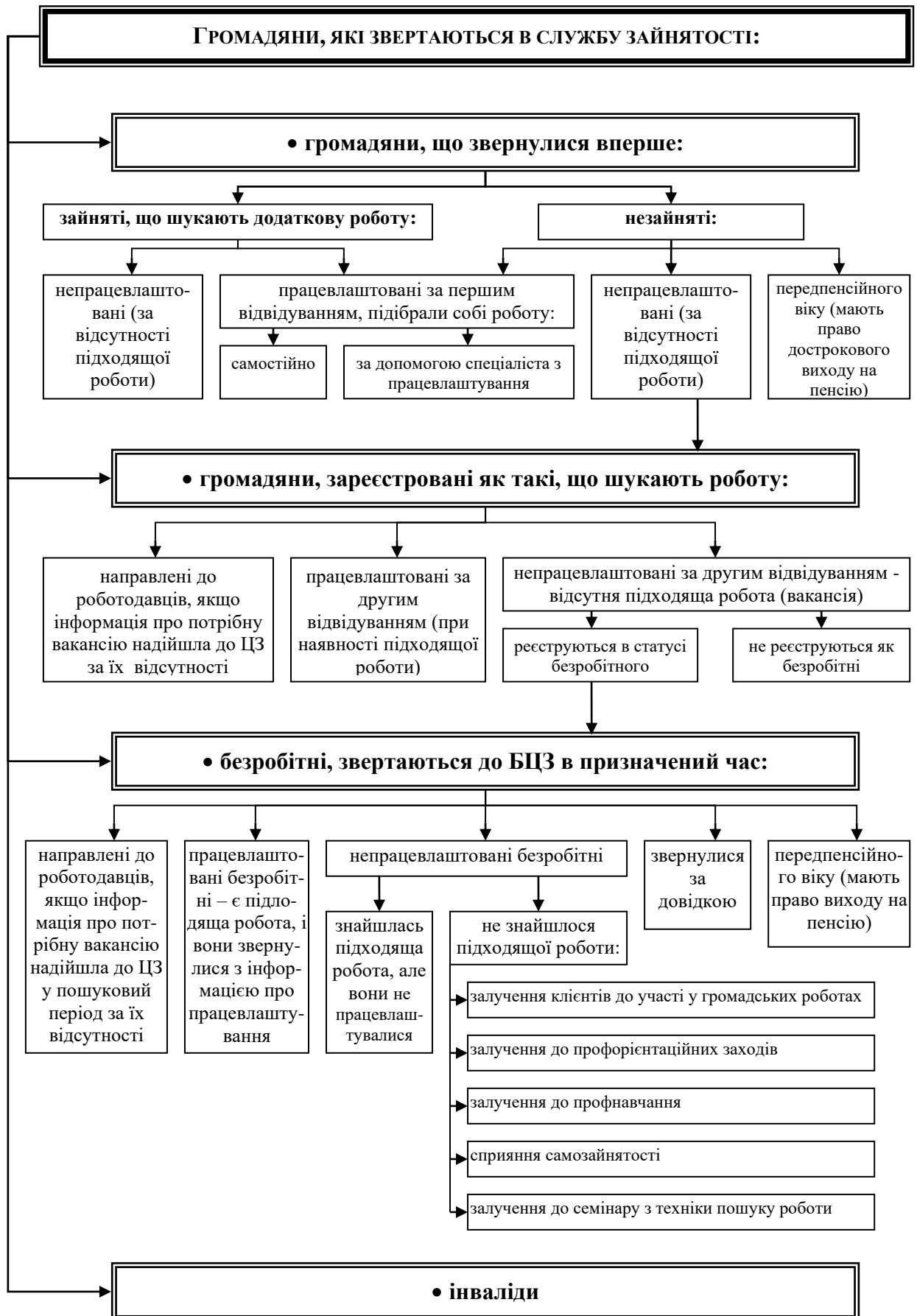


Рисунок 1.1 - Структура клієнтів, які обслуговуються спеціалістами з працевлаштування БЦЗ

Примітка. Джерело [93, с. 32]

Як показали проведені дослідження, майже всі перераховані категорії клієнтів мають кількісне відображення у звітності центрів зайнятості базового або регіонального рівня. Тому вони можуть бути використані для визначення обсягів послуг з працевлаштування та розрахунку чисельності працівників конкретного функціонального напрямку надання послуг. Проте деякі з них не обліковуються і не відображаються у звітності ДСЗ, як наприклад: чисельність громадян, направлених до роботодавців, якщо інформація про потрібну вакансію надійшла до БЦЗ у пошуковий період за їх відсутності; чисельність громадян, працевлаштованих відповідно за першим і за другим відвідуванням; чисельність безробітних, для яких не знайшлося підходящої роботи і які були залученні до участі в громадських, сезонних роботах, до профнавчання, до сприяння самозайнятості; чисельність зайнятих громадян, які скористались послугами для пошуку додаткової роботи. Тому для повноти відображення обсягу робіт персоналу в БЦЗ необхідна розробка практичних рекомендацій щодо обліку, розрахунку і включення у звітність даних про чисельність перерахованих категорій клієнтів.

Вплив технології обслуговування в організаціях, які надають послуги з працевлаштування, на організацію праці персоналу полягає в тому, що вона регламентує послідовність здійснення процедур і операцій процесу обслуговування й трудові затрати на їх здійснення, тобто впливає на трудомісткість послуг з працевлаштування. Так, Єдина технологія обслуговування незайнятого населення вимагає відповідної забезпеченості чисельністю персоналу та встановлення структури персоналу Державної служби зайнятості залежно від регламентації нею процесу обслуговування та визначення переліку процедур та операцій, які повинні бути здійснені при наданні тієї чи іншої послуги. Технологія передбачає групування персоналу відповідно до функціонального напрямку трудової діяльності та встановлює набір послуг, які надаються кожною категорією персоналу. Все це за умов визначення трудомісткості послуг, процесів, процедур, операцій дасть

можливість визначити необхідну чисельність кожної категорії персоналу за функціональною ознакою. Проте на сучасному етапі діяльності ДСЗ не встановлені норми часу на здійснення операцій, процедур, процесів, послуг. Норми часу, які використовуються для визначення середньої тривалості прийому залежно від виду послуги, яка буде надаватись, не обґрунтовані. Тому, для розрахунку чисельності персоналу, який зайнятий наданням послуг клієнтам, необхідне визначення трудомісткості процедур та операцій основою якого повинно бути встановлення науково обґрунтованих норм трудових затрат на їх виконання.

З іншого боку, ЄТОНН передбачає структурування клієнтів, що звертаються за послугами до ДСЗ, що, в свою чергу, дає можливість визначити: обсяг робіт окремої категорії персоналу, що надають дану послугу; трудозатрати на обслуговування кожної категорії клієнтів, що може стати основою для визначення поняття умовного клієнта БЦЗ. При цьому, проблемним є те, що не всі категорії клієнтів, як уже зазначалось, відображені у звітності та не обліковуються ДСЗ.

Отже, прямий вплив на чисельність персоналу здійснюють: обсяги робіт, які залежать від обсягів послуг з працевлаштування та чисельності клієнтів, яким надаються послуги; нормативна тривалість здійснення операцій і процедур відповідно до ЄТОНН, яка залежить від обґрунтованості і раціональності норм витрат робочого часу на здійснення цих операцій і процедур.

1.2. Концептуальні основи оцінювання ефективності організації праці персоналу в органі публічного управління

Відомо, що діяльність – це притаманний тільки людині спосіб ставлення до світу, який являє собою її активну взаємодію з оточуючим середовищем, завдяки чому досягається свідомо поставлена мета. Звичайно, досягнення *мети* вимагає відповідних *засобів (ресурсів)*, які поєднуються в

процесі для того, щоб створити певний *продукт* – товар чи послугу. В свою чергу, сукупність певних наслідків від використання або реалізації *продукту* ми будемо розглядати як *результат або ефект*. В деяких випадках результат і продукт будуть співпадати, а в інших – ні. Останнє залежить від того, яку мету переслідує суб'єкт діяльності. Так, якщо метою є продукт, то між продуктом і результатом є відносна тотожність, в протилежному випадку вона відсутня. Тобто іноді продукт може розглядатися як частковий випадок прояву результату. Слід зазначити, що метою завжди є задоволення певних потреб, тобто як зазначає Н.Н.Трубніков [89, с. 56] “позитивний зміст мети постає перед нами ... не тільки як потреба, усвідомлення й неприйняття цієї потреби, але й як спонукання задовольнити цю потребу, як уява про результат діяльності, спрямована ... на створення такого предмета чи стану, який би задовольнив потребу й усунув потреби...”.

Однак, задоволення актуалізованої потреби на основі створення в процесі діяльності продукту не завжди відповідає меті, тобто результатом можуть бути ті наслідки, які мають місце в процесі використання або реалізації цього продукту і які визначають рівень задоволення. Реалізація певного продукту, створеного в процесі діяльності організації, буде мати, як правило, різні наслідки, по-різному впливати на ступінь задоволення тих чи інших потреб. Отже, структура діяльності, в першу чергу, організації, може розглядатися через наступні елементи – мета, засоби (ресурси), процес, продукт, результат (ефект).

Слід зазначити, що поняття “результат” й “ефект”, на нашу думку, не є тотожними, оскільки ми вважаємо, що результат визначається лише тією сукупністю впливів (наслідків) продуктивної діяльності суб'єкта, які є явними, передбачуваними, а також піддаються вимірюванню. В свою чергу, ефект, на нашу думку, характеризується сукупністю всіх впливів продуктивної діяльності суб'єкта, що виражаються у відповідних наслідках цієї діяльності, деякі з яких, як відомо, можуть бути неявними, не

передбачуваними, а також проявлятися тоді, коли їх вимірювання вже не проводиться.

Слід зазначити, що деякі автори [57, с. 31], не розрізняючи поняття “ефекту” й “результату”, взагалі ставлять під сумнів можливість визначення ефективності з точки зору досягнення поставленої мети, оскільки “повний результат ... на момент дослідження ніколи невідомий”. В іншій роботі [94, с. 58] автор зазначає, що під час визначення ефективності може матися на увазі лише досягнутий результат. В цьому випадку, на нашу думку, мова йде про ефект, оскільки досягнутий результат може враховувати, наприклад, й не передбачувані наслідки. Крім того, іноді виникає потреба оцінювання наслідків, пов’язаних з альтернативними способами досягнення мети, тобто так званих неявних наслідків (“втрачених можливостей”).

Звичайно між поняттями “ефект” й “ефективність” є різниця, однак останню, на наш погляд, деякі пояснюють не досить вірно. Так, в роботі [97, с. 35] під “ефектом” розуміють будь-яку зміну, тоді як “ефективність” визначається як зміна у відповідності з метою. Таке тлумачення ефективності відображає лише одну сторону ефективності – оцінювання ефекту з точки зору досягнення поставленої мети (дієвість), тоді як поза увагою залишаються такі критерії ефективності як продуктивність, якість та економічність. Тобто ефективність, на нашу думку, є багатоаспектною оцінкою ефекту діяльності певного суб’єкту за системою критеріїв – якість, дієвість, продуктивність й економічність. З огляду на сказане вище, ми вважаємо, що ефективність є більш широким поняттям порівняно з результативністю, а також є своєрідною метою до якої мають наближатися під час оцінювання результативності, щоб оцінити всі прояви діяльності певного суб’єкту.

Одним з елементів діяльності є мета, відповідно до якої діє суб’єкт. Однак, в залежності від складності суб’єкта (організації) та його діяльності мають місце не одна, а декілька цілей, досягнення яких необхідне для досягнення основної мети. Остання в літературі, наприклад, в роботі

[79, с. 13-14] отримала назву глобальної мети, а підпорядковані їй цілі розглядаються як локальні. Отже, міра відповідності результатів діяльності суб'єкта першій буде розглядатися як загальна ефективність, а іншим – як часткова ефективність. При цьому, щоб вірно визначити глобальну мету й локальні цілі важливо, на нашу думку, чітко уявляти рамки систем, ефективність яких має бути оцінена.

З приводу останнього в роботі [85, с. 53] вказується, що кордони визначаються тими пунктами, де елементи поза системою обмінюються енергією, інформацією та ресурсами з елементами всередині системи. Коли встановлені кордони, визначають одиницю аналізу. Якщо ж ці кордони не визначені, процес вимірювання стає заплутаним, стомливим і не є настільки ефективним, яким він повинен бути.

З правильністю визначення кордонів пов'язана наступна класифікаційна ознака – фактори впливу на діяльність суб'єкта. Відповідно до наведеного вище визначення діяльності, остання здійснюється її суб'єктом не ізольовано від зовнішніх впливів, а у взаємодії з ними. Таким чином, як зазначено у В.О.Рукавішнікова [79, с. 8], ефективність діяльності певної соціально-економічної системи буде залежати одночасно і від зовнішніх, і від внутрішніх факторів. Крім того, певна організація, на нашу думку, може розглядатися як самостійна система, а також як складова більш складних, зовнішніх по відношенню до неї, соціально-економічних систем. Оцінюючи ефективність системи в першому випадку, на нашу думку, можна говорити про *зовнішню*, а в другому – про *внутрішню ефективність*.

В залежності від цілей проведення оцінювання ефективності діяльності певного суб'єкта, а також від взаємозв'язків між структурними елементами діяльності будуть змінюватися способи представлення результатів цієї діяльності. Якщо під час оцінювання нас цікавить економічна доцільність діяльності певного суб'єкта, то нами будуть розглядатися показники прибутку, доходу, тобто фінансові результати. В іншому випадку, коли в центрі уваги знаходиться обсяг виконаної роботи, виробленого продукту, то

мова буде йти про результати в натуральному вигляді. Слід зазначити, що у зв'язку з необхідністю порівняння останніх з затратами, а також між собою їх перетворюють у фінансові показники за допомогою ціни одиниці продукту (якщо вона відомо). Разом з тим, як вказано в роботі [88, с. 124], за допомогою метода багатофакторного вимірювання продуктивності можна окремо визначити вплив на продуктивність (як критерію ефективності) змін цін ресурсів чи товарів або показників обсягу роботи чи витрат ресурсів. Враховуючи сказане, в залежності від того, які результати знаходяться в центрі уваги під час оцінювання – фінансові чи в натуральному вигляді, вважаємо за доцільне виділяти відповідно *економічну й технічну ефективність*. Подібний погляд на технічну й економічну ефективність, як зазначалось вище, мають Г.П.Хатрі, Д.М.Фіск. Однак, вони розглядають ефективність тільки з точки зору порівняння результатів і затрат, тоді як іноді оцінювання ефективності передбачає визначення результатів без порівняння їх з затратами, тобто визначення рівня результативності.

Важливим є розгляд ефективності з точки зору оцінювання наслідків діяльності певного суб'єкта (соціально-економічної системи). Причому наслідки діяльності можуть розглядатися як з економічної, так і з соціальної точки зору. В першому випадку говорять про *економічну ефективність*, яка, на нашу думку, передбачає оцінювання наслідків діяльності певного суб'єкта з позиції її економічної вигідності (прибутковості) або окупності витрачених ресурсів. Дещо складніше з визначенням соціальної ефективності, зокрема, з визначенням соціального ефекту. В роботі [65, с. 104] останній розглядається як результат, що отримує суспільство при споживанні матеріальних, соціальних і духовних благ, а також в процесі їх виробництва. Однак, таке визначення соціального ефекту не дозволяє чітко розмежувати поняття економічного й соціального ефекту. Враховуючи останнє, в широкому розумінні оцінювання *соціальної ефективності* діяльності певного суб'єкта, на нашу думку, має здійснюватися з позицій корисності наслідків цієї діяльності для задоволення потреб розвитку суспільства на основі

підвищення рівня життя його членів. Крім того, необхідно розуміти те, що результати оцінювання наслідків діяльності будуть носити суб'єктивний характер, тобто залежати від того, чиї інтереси знаходяться в центрі уваги під час оцінювання – індивіда, групи індивідів чи суспільства в цілому. Розглядаючи соціальну й економічну ефективність, слід зазначити, що кожний з цих видів ефективності повинен обов'язково враховуватися під час процедури оцінювання діяльності певного суб'єкту. Оскільки, наприклад, недостатня увага до соціальної ефективності може призвести до отримання економічних вигод лише в короткостроковому періоді. В свою чергу, орієнтація під час оцінювання лише на соціальну ефективність може зумовити втрату джерел забезпечення функціонування певної організації (суб'єкта діяльності).

Крім наведених вище основних видів ефективності, можна виділити ще й такі:

- з точки зору резервів (можливостей) суб'єкта діяльності (організації) – реальна (фактична) й потенційна ефективність [97, с. 59];
- з точки зору призначення організації – організаційна й ринкова ефективність (конкурентоспроможність);
- з точки зору структурних елементів діяльності – ефективність цілей (зовнішня й соціальна ефективність), ефективність затрат (внутрішня ефективність), ефективність процесу діяльності.

Розгляд різних видів ефективності, зокрема основних, показав, що вони, характеризуючи різні сторони ефективності, тісно взаємопов'язані між собою, внаслідок чого розмежувати їх дуже складно. Разом з тим, як зазначалось вище, розгляд структури діяльності, а також взаємозв'язків між її елементами дозволяє визначити ключові моменти оцінювання ефективності, тобто окреслити певні рамки між видами ефективності.

Так, *мета* розглядається як зовнішня по відношенню до організації, оскільки її виникнення обумовлене наявністю об'єктивних передумов (потреб), тобто існуючих незалежно від суб'єкта діяльності, а вже коли ці

передумови усвідомлюються людиною (сукупністю людей) мета набуває своєї суб'єктивної форми [89, с. 47]. Виходячи з того, що початку діяльності передуює виникнення певних потреб (індивідуальних, групових, суспільних), досягнення мети передбачає їх задоволення. В свою чергу, оцінювання ступеня досягнення організацією мети (ступеня задоволення), передбачає її співставлення з фактичними *результатами*, які, за аналогією з метою, є зовнішніми по відношенню до організації. Крім того, більш повне задоволення зазначених потреб вимагає від організації постійного пошуку внутрішніх резервів підвищення ефективності, що визначаються через співставлення таких елементів діяльності як *засоби, продукт і результат або ефект*.

Отже, діяльнісний підхід дозволяє наочно відобразити співвідношення між різними видами ефективності, а також їх класифікувати, що викликано прагненням більш повно оцінювати наслідки діяльності певної організації.

Перш ніж розкрити сутність критеріїв ефективності, слід зазначити, що найбільш близький до їх визначення, на наш погляд, Д.С. Сінк [85, с. 68-71], зокрема це стосується визначення такого критерію як продуктивність.

Так, *продуктивність* визначається цим автором як співставлення кількості продукції (продукту), що виробила дана організаційна система за певний період часу, до кількості ресурсів (засобів), спожитих для створення чи виробництва цієї продукції за відповідний період. Для ДСЗ продуктивністю, наприклад, може бути чисельність осіб, які отримали профорієнтаційні послуги за звітний період до чисельності працівників цієї установи, що займаються наданням вказаних послуг.

У визначенні таких критеріїв як “*дієвість*” і “*економічність*” Д.С.Сінк [85, с. 274-273] дещо непослідовний. Так, перший критерій він визначає спочатку як міру досягнення системою поставлених перед нею цілей, міру завершення “потрібної” роботи. Тут також необхідним, на його думку, є врахування якості, кількості й своєчасності. В свою чергу, ми вважаємо, що далі в його роботі “*дієвість*” розглядається просто як результат виробництва,

тобто те, що записують в чисельнику під час розрахунку іншого критерію – “продуктивності”.

На наш погляд, *дієвість*, перш за все, характеризує міру досягнення системою поставлених перед нею цілей. Але, виходячи з того, що потреба характеризується як кількісно, так і якісно, доцільним, на нашу думку, є виділення поряд з дієвістю окремо такого критерію як *якість*. Згадані критерії, визначаючи міру задоволення певних потреб з різних сторін, тісно взаємопов'язані між собою. Так, *дієвість* діяльності ДСЗ визначається на основі кількісного співвідношення ідеального (нормативного, еталонного) й реального рівнів задоволення певних потреб. В свою чергу, *якість*, на нашу думку, має визначатися з позиції соціальної значущості забезпечення даною установою певного рівня задоволення потреб. Слід зазначити, що Д.С.Сінк визначає *якість* як міру відповідності системи вимогам, специфікаціям (в т.ч. своєчасність) й очікуванням. Таке визначення зазначеного критерію не дозволяє чітко визначити напрямок проведення оцінювання ефективності, оскільки вимоги й специфікації можуть відображати як кількісну, так і якісну сторону потреб.

Наступний критерій “*економічність*” трактується Д.С. Сінком спочатку [85, с. 23] як ступінь використання системою “потрібних” речей, тобто як відношення кількості ресурсів, які мали бути спожиті до кількості ресурсів, що фактично спожиті. Далі [85, с. 274-275], за аналогією з “*дієвістю*”, “*економічність*” розглядається як знаменник під час розрахунку продуктивності. На наш думку, такий підхід до визначення економічності не досить відповідає дійсності, оскільки, по-перше, кількість ресурсів, яка мала бути спожита, визначається суб'єктивно і, крім того, може змінюватися під впливом різних факторів; по-друге, іноді використання більшого обсягу ресурсів, ніж заплановано буде сприяти збільшенню прибутків або, відносно служби зайнятості, надходжень до Фонду загальнообов'язкового державного страхування на випадок безробіття (далі – Фонд). З огляду на останнє, економічність буде розглядатися нами як відношення результату (ефекту)

діяльності ДСЗ, вираженому в грошових одиницях, до спожитих ресурсів. Тобто, говорячи про економічність, слід порівнювати ефект із затратами на його отримання. Причому для служби зайнятості ефект - це, в першу чергу, користь, яку отримує суспільство від послуг, що надаються цією установою.

Щодо інших критеріїв, які виділяє Д.С. Сінк, зокрема *прибутковість, якість трудового життя, запровадження нововведень*, то перший з них, на нашу думку, повторює економічність, оскільки розглядається як співвідношення між валовими доходами (кошторис) й сумарними витратами (фактичними витратами), а інші два є факторами, що впливають на ефективність діяльності будь-якої організації, в тому числі ДСЗ.

Враховуючи особливості діяльності організацій з працевлаштування на основі процесного управління, на нашу думку, визначення трудових затрат персоналу на реалізацію бізнес-процесів доцільно здійснювати у такій послідовності.

По-перше, повинна бути проаналізована, а у випадку її відсутності, розроблена стратегія покращення результатів діяльності. Насамперед, необхідно визначити основні цілі для реалізації стратегії. Так, стратегічною метою діяльності для організацій з працевлаштування є підвищення рівня та скорочення строків працевлаштування шукачів роботи та заповнення вакансій; прибутковість тощо. Виходячи з цього, стратегічні цілі для цих організацій можна сформулювати як виявлення цільових послуг, які забезпечують встановлений рівень працевлаштування, заповнення вакансій, прибутковості тощо.

По-друге, необхідне проведення аналізу процедур, здійснюваних в межах бізнес-процесу, з метою визначення їх видів та структури. Найбільш оптимальним з точки зору співвідношення затрат на здійснення та точності отриманих результатів методом дослідження, який дозволяє досягти цієї мети, на нашу думку, є проведення інтерв'ю та анкетних опитувань персоналу організацій з працевлаштування. Ґрунтуючись на їх результатах можна сформувати функціональну структуру процесу обслуговування, в якій

повинні бути відображені функціональні напрями надання послуг, розподіл трудових затрат на кожну операцію та процедуру й ресурси, необхідні для їх здійснення.

По-третє, відібрана і структурована інформація про процедури дозволяє проводити їх моделювання. При побудові моделі особлива увага має бути приділена реалізації принципів процесного управління і використання системи управління індикаторами ефективного виконання процедур. В рамках цього необхідно здійснити підрахунок втрат від неефективної роботи. На основі управлінської інформаційної системи або її моделі повинна бути проведена фотографія робочого часу, яка дасть змогу зафіксувати усі види робіт за кожною посадою і тривалість їх виконання.

По-четверте, наступним кроком повинно бути групування процедур у бізнес-процеси з метою оптимізації взаємозв'язків між ними. Крім того, результатами такого дослідження може стати розробка стандартів виконання процедур та операцій, а також кількісних і якісних індикаторів їх виконання.

Реалізація описаного механізму створює підґрунтя для розробки бізнес-моделі за видами робіт на основі схематичного відображення використання ресурсів. Крім цього, для кожного напрямку потрібні підготовка інформації про роботу на основі процесів, розподіл ресурсів та зв'язок процедур та операцій в процесах. Така інформація може послужити основою для розробки форм обліку трудових затрат і результативності кожної послуги, яка в подальшому може бути використана при аналізі та вдосконаленні діяльності, а також для визначення коротко- та довгострокового покращення на основі усунення робіт, які не забезпечують досягнення поставлених цілей, і введення додаткових послуг, які дозволяють задовольнити потребу клієнтів.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ У ХМЕЛЬНИЦЬКОМУ МІСЬКОМУ ЦЕНТРІ ЗАЙНЯТОСТІ

2.1. Дослідження трудового навантаження персоналу організації, яка надає послуги з працевлаштування

Аналіз трудового навантаження персоналу організацій, які надають послуги з працевлаштування варто розпочати з аналізу тенденції чисельності й структури персоналу Хмельницького міського центру зайнятості.

Систематизація результатів проведеного аналізу існуючого розподілу персоналу Хмельницького міського центру зайнятості на основі дослідження штатних розписів за 2018-2020 рр. дозволяє визначити загальну типову структуру персоналу за функціональним напрямом (табл. 2.1).

Таблиця 2.1. Загальна структура персоналу Хмельницького міського центру зайнятості

Функціональна ознака персоналу згідно ЄТОНН та ЄІАС	Чисельність працівників, згідно штатного розпису, осіб			Структура персоналу у 2020 р., %
	2018	2019 р.	2020 р.	
1	2	3	4	5
Директор	1	1	1	2,08
Технолог організатор	1	1	1	2,08
Юрист	1	1	1	2,08
Спеціаліст з працевлаштування – прийом громадян	4	4	4	8,33
Спеціаліст з документообігу	2	2	2	4,17
Диспетчер-консультант	3	3	4	8,33
Спеціаліст з організації професійного навчання	2	2	2	4,17
Спеціаліст з активної підтримки безробітних (тимчасова зайнятість, само зайнятість)	5	5	5	10,42
Профінформатор	2	2	2	4,17

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5
Профконсультант	2	2	2	4,17
Спеціаліст по роботі з роботодавцями	5	5	5	10,42
Спеціаліст з ведення бухгалтерського обліку	2	1	1	2,08
Бухгалтер з виплат, нарахування усіх видів матеріального забезпечення	4	4	4	8,33
Формування статистичної звітності, моніторинг	4	4	4	8,33
Адміністратор бази даних ЄІАС	2	2	2	4,17
Спеціаліст, що забезпечує обслуговування та ремонт комп'ютерної техніки	1	1	1	2,08
Інші спеціалісти та робітники	6	7	7	14,58
Всього	47	47	48	100,00

Примітка. Складено автором на основі даних Хмельницького міського центру зайнятості

Як свідчить проведений аналіз, чисельність персоналу Хмельницького міського центру зайнятості протягом аналізованого періоду значним чином не змінилась. Так, протягом 2018-2019 р. чисельність штатних працівників складала 47 осіб, проте спостерігається скорочення спеціалістів із ведення бухгалтерського обліку на 1 особу та збільшення чисельності інших спеціалістів та робітників. У 2020 р. чисельність штатних працівників зростає на 1 особу за рахунок збільшення чисельності диспетчерів-консультантів. Щодо структури персоналу, то вона залишається відносно стабільною. В цілому аналіз структури персоналу за функціональним напрямком трудової діяльності свідчить про те, що збільшення чисельності персоналу центру зайнятості відбувається за рахунок збільшення питомої ваги персоналу, діяльність якого направлена на реалізацію процесу обслуговування клієнтів.

Для з'ясування тенденцій зміни трудомісткості послуг з працевлаштування та виявлення можливостей їх реалізації за наявної чисельності персоналу ДСЗ доцільно використовувати такі методи:

- оцінка загальної трудомісткості послуг з працевлаштування (T_{III}), яка повинна бути забезпечена відповідними трудовими затратами персоналу ДСЗ ($T_{TЗ}$), тобто $T_{III} = T_{TЗ}$. Загальні можливі трудові затрати персоналу ДСЗ

залежать від загальної чисельності персоналу ($Чn_{заг}$) та річного фонду робочого часу одного працівника (Φ_{p1}), тобто $T_{ТЗ} = Чn_{заг} \cdot \Phi_{p1}$;

- оцінка загальної трудомісткості послуг з працевлаштування ($T_{ППП}$) складається з трудомісткостей окремих процесів обслуговування ($T_{ППPi}$), причому:

$$T_{ППП} = \sum_{i=1}^n T_{ППPi} = \sum_{i=1}^n Чn_i \cdot \bar{\Phi}_{p1}, \quad (1)$$

де n – кількість процесів обслуговування;

- оцінку трудомісткості i -го процесу обслуговування для одного клієнта визначено як:

$$T_{ППPi} = \frac{Чn_i \cdot \bar{\Phi}_{p1}}{Чк_i}, \quad (2)$$

де $Чк_i$ – чисельність клієнтів ДСЗ, яким було надано i -тий вид послуги з працевлаштування.

Результати аналізу забезпеченості послуг з працевлаштування чисельністю персоналу Хмельницького міського центру зайнятості відображені у табл. 2.2.

Таблиця 2.2. Динаміка забезпеченості послуг з працевлаштування чисельністю персоналу Хмельницького міського центру зайнятості за 2018-2020 рр.

Показник	Рік			2020 р. у % до 2018 р.
	2018	2019	2020	
1	2	3	4	5
Обсяг послуг з працевлаштування (чисельність незайнятого населення, зареєстрованого у центрі зайнятості, осіб)	7316	7262	7698	105,22

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5
Забезпеченість персоналом (загальна чисельність персоналу, який надає послуги з працевлаштування - штатна чисельність персоналу центру зайнятості, осіб)	47	47	48	-102,13
Загальні трудові затрати персоналу на реалізацію послуг з працевлаштування, год	1338,67	1282,44	1331,11	99,44
Трудові затрати персоналу на реалізацію одного умовного процесу обслуговування, год	8,6	8,3	8,3	96,51

Примітка. Складено автором на основі даних Хмельницького міського центру зайнятості

Очевидно, що забезпеченість реалізації послуг з працевлаштування службою зайнятості можливими трудовими затратами її персоналу має чітко виражену тенденцію до зниження. Так, якщо у 2018 р. можливі трудові затрати персоналу на реалізацію одного процесу обслуговування становили 8,6 год., то у 2020 р. вони зменшилися на 3,39% і становили 8,3 год.

Нерівномірний розподіл трудових затрат персоналу Хмельницького міського центру зайнятості склався в розрізі різних послуг з працевлаштування (табл. 2.3).

Як свідчать дані табл. 2.3 можливі трудові затрати персоналу Хмельницького міського центру зайнятості, зайнятого обслуговуванням клієнтів, на реалізацію однієї послуги в межах функціонального напрямку такі: працевлаштування зареєстрованих у центрі зайнятості незайнятих трудовою діяльністю громадян – 5,44 год. на одну особу, надання статусу безробітного – 2,31 год. на одну особу, організація професійного навчання – 6,46 год. на одну особу, надання профорієнтаційних послуг – 0,47 год. на одну особу, активна підтримка безробітних – 1,59 год. на одну особу, співпраця з роботодавцями – 5,86 год. на одну особу, реєстрація громадян, не зайнятих трудовою діяльністю, у службі зайнятості – 5,46 год. на одну особу.

Таблиця 2.3. Розподіл чисельності персоналу Хмельницького міського центру зайнятості за функціональними напрямками послуг з працевлаштування та рівень забезпеченості персоналом у 2020 р.

Найменування послуги з працевлаштування	Функціональний напрям трудової діяльності персоналу ЦЗ, в межах якого надається послуга	Забезпеченість персоналом (чисельність персоналу), осіб	Загальні можливі трудові затрати персоналу на реалізацію однієї послуги, год.	Співвідношення можливих трудових затрат персоналу на реалізацію однієї послуги
Працевлаштування	Спеціаліст з працевлаштування, диспетчер-консультант	4	5,44	0,995
Надання статусу безробітного	Спеціаліст з працевлаштування	4	2,31	0,423
Організація профнавчання	спеціаліст з організації профнавчання	2	6,46	1,182
Надання профорієнтаційних послуг	Профінформатор, профконсультант	4	0,47	0,086
Активна підтримка безробітних	Спеціаліст з активної підтримки безробітних	5	1,59	0,291
Співпраця з роботодавцями	Спеціаліст по роботі з роботодавцями	5	5,86	1,073
Реєстрація громадян, не зайнятих трудовою діяльністю, у службі зайнятості	Диспетчер-консультант; спеціалісти з працевлаштування, документообігу, організації профнавчання, активної підтримки безробітних, профінформації, профконсультації, роботі з роботодавцями	8	5,46	1,000

Примітка. Складено автором на основі даних Хмельницького міського центру зайнятості

Співвідношення можливих трудових затрат персоналу відповідного функціонального напрямку трудової діяльності на реалізацію однієї послуги з працевлаштування до трудових затрат на реалізацію однієї середньооблікової послуги (реєстрація громадян, не зайнятих трудовою діяльністю, у службі зайнятості) характеризуються таким розподілом: працевлаштування – 99,5%, надання статусу безробітного – 42,3%, організація професійного навчання – 118,2%, надання профорієнтаційних послуг – 8,6%, активна підтримка безробітних – 29,1%, співпраця з роботодавцями – 107,3%.

Очевидно, що можливість забезпечення надання різних послуг з працевлаштування трудовими затратами персоналу центру зайнятості поряд з тенденцією до зменшення має виражену закономірність нерівномірного розподілу в межах функціональних напрямів їх надання. Реальне визначення забезпеченості послуг з працевлаштування необхідною чисельністю персоналу може бути здійснене лише на основі порівняння трудомісткостей цих послуг.

Проведенню аналізу раціональності функціонального розподілу трудового навантаження працівників центру зайнятості має передувати аналіз факторів, які справляють вплив на трудомісткість робіт в розрізі функціональних напрямів трудової діяльності персоналу. Такі фактори є специфічними, зважаючи на виконувані персоналом певної категорії функції, характер їхніх робіт тощо. При здійсненні вибору факторів авторський підхід передбачає структурування персоналу центру зайнятості на основі дослідження сутності та характеру виконуваних ним робіт за категоріями:

1. Адміністративно-управлінський персонал, до якого віднесено такі його категорії центру зайнятості за їх функціональною ознакою відповідно до ЄТОНН та ЄІАС: директор, технолог-організатор, юрист. Трудомісткість робіт персоналу даної категорії, на нашу думку, залежатиме від розміру ЦЗ, тобто від загальної чисельності персоналу підпорядкованого їм ЦЗ.

2. Персонал, безпосередньо зайнятий наданням послуг. Відповідно до функціональної ознаки персоналу ЦЗ за ЄТОНН та ЄІАС до цієї категорії

віднесено: диспетчерів-консультантів, спеціалістів з працевлаштування, організації профнавчання, активної підтримки безробітних (самозайнятість і тимчасова зайнятість), по роботі з роботодавцями, профінформаторів, профконсультантів. Трудомісткість робіт даної категорії персоналу, на нашу думку, залежить від чисельності клієнтів, яким надаються послуги.

3. Персонал, який сприяє процесу надання послуг, тобто допоміжний персонал. Залежно від змісту і сутності виконуваних персоналом цієї категорії функцій, на нашу думку, доцільно виділити: персонал, трудомісткість робіт якого залежить від чисельності клієнтів, яким надаються послуги (спеціаліст з документообігу, бухгалтер з виплат, нарахування матеріального забезпечення); персонал, трудомісткість робіт якого не залежить від чисельності клієнтів (спеціаліст з ведення бухгалтерського обліку, спеціаліст з формування статистичної звітності та моніторингу, адміністратор баз даних, спеціаліст з забезпечення обслуговування та ремонту комп'ютерної техніки, інші спеціалісти. Їх обсяг робіт визначається розмірами центру зайнятості, тобто загальною чисельністю персоналу).

Схематично взаємозв'язок чисельності виділених автором категорій персоналу БЦЗ з факторами, що на неї впливають, відображено на рис. 2.1.

На основі проведеного автором аналізу штатного розпису Хмельницького міського центру зайнятості, частка чисельності персоналу, трудомісткість робіт якого залежить від чисельності клієнтів служби, становить 62,5% загальної його чисельності ЦЗ, а персоналу, на трудомісткість робіт якого впливає розмір ЦЗ – 37,5% відповідно. Даний розподіл впливу факторів стосовно виділених нами категорій персоналу відображений у табл. 2.4.

Наступним кроком при вивченні впливу факторів на трудомісткість робіт персоналу є аналіз сезонного розподілу трудового навантаження працівників Хмельницького міського центру зайнятості.

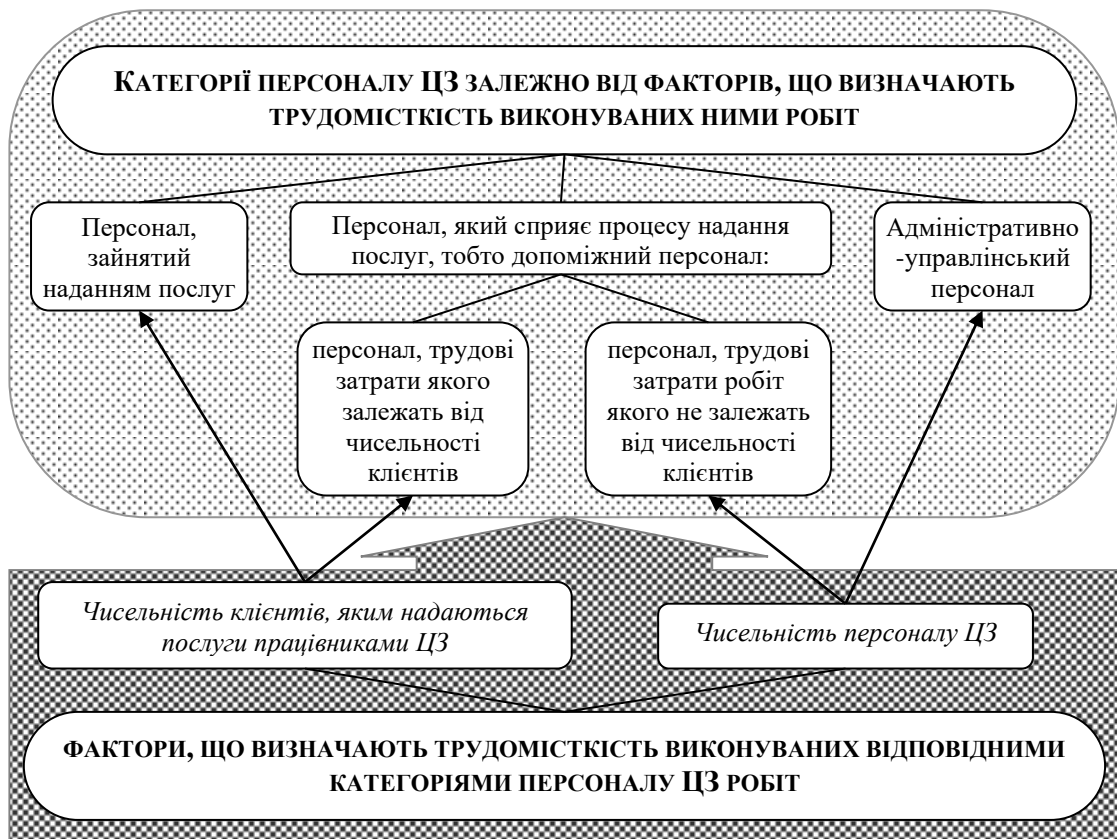


Рисунок 2.1 – Класифікація персоналу центру зайнятості залежно від факторів, що визначають трудомісткість виконуваних ними робіт

Примітка. Складено автором на основі даних Хмельницького міського центру зайнятості

Таблиця 2.4. Структура персоналу Хмельницького міського центру зайнятості у відповідності до факторів, що визначають обсяг виконуваних ними робіт

Показник	Персонал, зайнятий наданням послуг	Персонал, який сприяє процесу надання послуг, трудомісткість робіт якого:		Адміністративно-управлінський персонал
		залежить від чисельності клієнтів, яким надаються послуги	не залежить від чисельності клієнтів	
Питома вага у загальній чисельності персоналу БЦЗ (без МОП), %	50,00	12,50	31,25	6,25
Фактори, що впливають на чисельність персоналу певної категорії	Чисельність клієнтів, яким надаються послуги працівниками БЦЗ		Чисельність персоналу БЦЗ	

Примітка. Складено автором на основі даних Хмельницького міського центру зайнятості

Необхідно відмітити, що в результаті проведених досліджень було виявлено досить відчутний прояв впливу сезонного чинника в діяльності ДСЗ. Сезонність її діяльності, на наш погляд, можна пов'язати з нерівномірністю формування попиту на послуги та їх надання протягом року. Так, частково вплив сезонного чинника може бути пов'язаний з нерівномірністю звернень незайнятого населення протягом року до центру зайнятості, нерівномірністю потреби роботодавців в працівниках тощо.

Нерівномірність розподілу обсягів послуг протягом року зумовлює нерівномірність трудового навантаження персоналу центру зайнятості і, звідси, неповне та неефективне використання ними робочого часу. Сезонні коливання обсягів наданих послуг відбуваються під впливом різних факторів залежно від виду послуги, її змісту, особливостей процесу надання тощо. Серед сукупності цих факторів варто виділити тенденції звернень до служби зайнятості незайнятого населення з метою отримання допомоги у працевлаштуванні та інших супутніх послуг протягом року.

Для ринкової економіки характерно коливання попиту на продукцію в цілому, і на послуги ДСЗ, зокрема. Це, в свою чергу, вимагає зміни чисельності персоналу центру зайнятості, безпосередньо зайнятого наданням послуг.

Необхідно відмітити, що найбільш напруженими у роботі центру зайнятості є осінньо-зимовий період, тоді як з березня по червень кількість звернень значно зменшується. Таку нерівномірність звернень незайнятого населення до ДСЗ, на нашу думку, необхідно пов'язувати, насамперед, зі структурою економіки регіону, де значна частка припадає на сільське господарство, будівництво, переробну промисловість, зайнятість в яких носить сезонний характер. Крім того, у весняно-літній період зменшення кількості звернень можна пояснити тим, що відбувається значна міграція робочої сили у країни близького зарубіжжя на тимчасові роботи, а також в цей час триває оздоровчий період. Винятком у загальному спаді активності звернень незайнятого населення до Хмельницького міського центру

зайнятості у весняно-літній період є липень, що, на нашу думку, пов'язано із закінченням навчального року у вищих та середніх навчальних закладах, коли випускники, які не отримують направлення на роботу і не знаходять її самостійно, звертаються до центру зайнятості.

Проте не лише нерівномірність звернень незайнятого населення до центру зайнятості протягом року спричиняє нерівномірність трудового навантаження персоналу. Воно також значною мірою залежить від сезонності надання основних послуг ДСЗ. І хоча частково сезонні коливання звернень незайнятого населення до служби зайнятості зумовлюють сезонність послуг, які їм надаються, сам розподіл обсягів послуг протягом року залежить і від інших факторів, які є специфічними для кожного окремого виду послуг. Про це свідчать криві сезонних хвиль надання основних видів послуг Хмельницьким міським центром зайнятості (рис. 2.2 – рис. 2.5).



Рисунок 2.2 – Сезонна хвиля трудового навантаження спеціалістів з працевлаштування

Примітка. Складено автором на основі даних Хмельницького міського центру зайнятості



Рисунок 2.3 – Сезонна хвиля трудового навантаження спеціалістів з організації професійного навчання

Примітка. Складено автором на основі даних Хмельницького міського центру зайнятості



Рисунок 2.4 – Сезонна хвиля трудового навантаження спеціалістів по роботі з роботодавцями

Примітка. Складено автором на основі даних Хмельницького міського центру зайнятості

Після детального аналізу кривих сезонних хвиль основних видів послуг варто відмітити, що для їх динаміки характерний чітко виражений сезонний характер. Ґрунтуючись на результатах аналізу щомісячної динаміки обсягів наданих працівниками Хмельницького міського центру зайнятості послуг,

нами було виявлено, що їх стійкі річні коливання мають періодичну залежність, тобто повторюються з року в рік. Крім того, ці коливання обернено направлені для різних видів послуг, що дає підстави для припущення про можливість внутрішнього перерозподілу персоналу служби на основі порівняння їх навантаження.

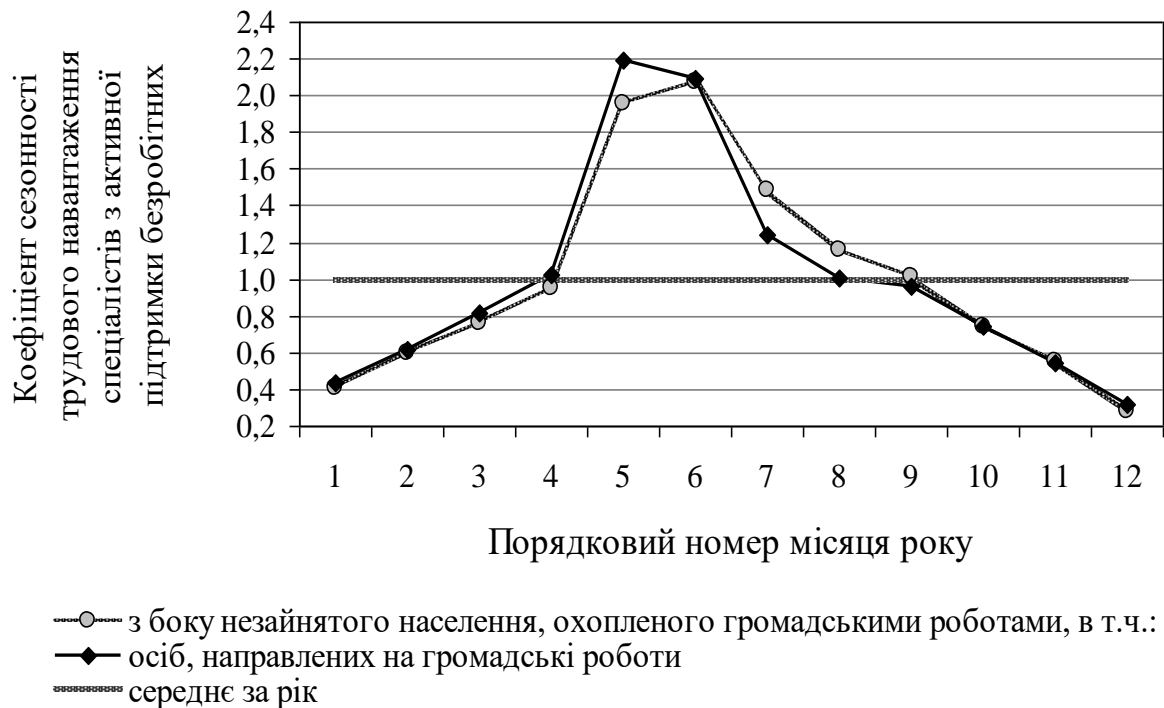


Рисунок 2.5 – Сезонна хвиля трудового навантаження спеціалістів з активної підтримки безробітних (організація тимчасової зайнятості)*

Примітка. Складено автором на основі даних Хмельницького міського центру зайнятості

Проведений аналіз свідчить про значну нерівномірність розподілу кількості послуг, які надаються Хмельницьким міським центром зайнятості протягом року.

Отже, розподіл кількості послуг ДСЗ характеризується сезонністю та різнонаправленими тенденціями її зміни в залежності від виду послуги. Пояснити це, на нашу думку, можна різним впливом факторів, від яких залежить обсяг послуг, що надаються. Так, на обсяги працевлаштування незайнятого населення службою зайнятості впливає зміна обсягів працевлаштування в галузях економіки, для яких характерна сезонність

виробництва: сільське господарство, будівництво, переробна промисловість, яка базується на сировині сільськогосподарського виробництва тощо. А це зумовлює збільшення кількості працевлаштованих громадян у квітні-червні, коли починаються весняно-польові роботи у сільському господарстві, та у вересні-жовтні, коли проводиться збір врожаю та його переробка.

Характеризуючи розподіл обсягів направлення незайнятого населення на громадські роботи протягом року, варто відмітити, що на нього чинять вагомий вплив, насамперед, характер галузей промисловості, де практикується проведення громадських робіт, а також сезонність проведення громадських робіт по благоустрою території міста, яке здійснюється переважно у весняно-літній період.

Поряд з цим, розподіл обсягів професійного навчання незайнятого населення протягом року пов'язаний з режимом роботи навчальних закладів України. Останнє пояснює той факт, що найбільшу чисельність незайнятого населення направляють на професійне навчання у вересні, коли починається навчальний рік, та у лютому на початку другого навчального семестру, а найменше напруження – протягом травня-серпня та грудня, що співпадає з періодом відпусток та канікул у навчальних закладах.

2.2. Оцінювання рівня якості послуг, що надаються Хмельницьким міським центром зайнятості

Оцінювання якості послуг, що надаються Хмельницьким міським центром зайнятості є важливим елементом оцінки ефективності організації праці державної установи. У якості одного із основних інструментів оцінювання якості послуг може виступати соціологічне опитування, метою якого є виявлення ступеня задоволення діяльністю служби зайнятості як клієнтів, так і працівників даної установи. Крім того, проведення соціологічних досліджень може бути виправданим ще й з огляду на ситуацію в сфері зайнятості, що склалась в Україні й характеризується:

- значною за масштабами часткою зайнятих в тіньовому секторі економіки;
- високими показниками вимушеної неповної зайнятості;
- високим рівнем плинності кадрів.

Виходячи з вказаних вище особливостей ринку праці в Україні, необхідною є активізація діяльності Державної служби зайнятості в напрямку поліпшення ситуації і, зокрема, через пошук нових нетрадиційних методів роботи і вирішення проблем в сфері зайнятості.

В більшості наукових робіт, а також в офіційних виданнях якість розглядається як сукупність характеристик об'єкту, які стосуються його здатності задовольняти установлені й передбачені потреби. Разом з тим, на нашу думку, це справедливо лише у випадку задоволення потреб на індивідуальному рівні, оскільки суспільні та групові потреби мають ще кількісну визначеність, що впливає на ступінь задоволення потреб. Це означає, що надання послуг необхідної якості, але не в тій кількості, в якій потребує певна група осіб чи суспільство, буде знижувати рівень задоволення вказаних потреб. Слід зазначити, що вказана неточність у визначенні якості послуг вносить деяке непорозуміння щодо місця якості в процедурі оцінювання ефективності діяльності організацій, тобто, як правило, поняття якості розглядається як рівнозначне поняттю ефективності.

Так, навіть в Державному стандарті зазначено, що аналіз даних про показники виконання послуг «дозволить ... виявити резерви підвищення якості послуг, а також результативності й ефективності їх надання». В свою чергу, оцінювання ефекту діяльності певної організації відповідно до якості й дієвості дозволяє визначити соціальну ефективність її функціонування, тобто оцінити корисність наслідків цієї діяльності для задоволення потреб розвитку суспільства на основі підвищення рівня життя його членів.

Для досягнення оцінювання якості послуг ми сформували наступні завдання дослідження:

1. Отримати оцінки громадян щодо: загального рівня задоволеності послугами, отриманими в Хмельницькому міському центрі зайнятості; рівня відповідності наданих послуг очікуванням громадян; рівня відповідності наданих послуг ідеалу; рівня задоволеності культурою обслуговування в центрі зайнятості; оперативності обслуговування; рівня компетентності працівників центру зайнятості; рівня задоволеності якістю та регулярністю інформації про пошук роботи для громадян; якості інформаційних та консультаційних послуг в центрі зайнятості; рівня задоволеності відповідями на свої питання до працівників центру зайнятості; результативності їх відносин з центром зайнятості.

2. Отримати оцінки роботодавців щодо: загального рівня задоволеності послугами, отриманими в центрі зайнятості; рівня відповідності наданих послуг їх очікуванням; рівня відповідності наданих послуг ідеалу; рівня задоволеності якістю підбору кандидатів на заявлені місця; рівня задоволеності культурою обслуговування; оперативності обслуговування; рівня задоволеності якістю та регулярністю інформації про підбір кандидатур на заявлені місця; якості інформаційних та консультаційних послуг в центрі зайнятості; рівня задоволеності відповідями на свої питання працівників центру зайнятості; результативністю їх відносин з центром зайнятості.

3. Отримати відповіді громадян на наступні питання:

- чи рекомендуватимуть вони громадянам звертатися до центрів зайнятості?

- чи доводилось громадянам раніше перебувати на обліку в центрі зайнятості?

4. Отримати відповіді роботодавців на наступні питання:

- чи звернулися б роботодавці до центру зайнятості, якби це не було їх обов'язком?

- чи планують роботодавці звертатися в подальшому до центру зайнятості за послугами?

- чи порекомендували б роботодавці іншим громадянам звертатися до центру зайнятості за послугами?

У відповідності з поставленими завданнями розглянемо результати дослідження. Загальний рівень задоволеності послугами, отриманими громадянами в Хмельницькому міському центрі зайнятості, становить в середньому – 4,56; значення варіації цього показника відносно невисоке (середнє квадратичне відхилення – 0,75 б). Резервам підвищення загального рівня задоволеності громадян є підвищення: рівня відповідності наданих послуг очікуванням громадян, який в свою чергу становить в середньому – 4,2 б, значення варіації показника порівняно високе (середньоквадратичне відхилення – 0,93б); рівня відповідності наданих послуг ідеалові, який є найнижчим і становить в середньому – 4,0; значення показника варіації порівняно високе (середньоквадратичне відхилення – 1,01б); рівня задоволеності культурою обслуговування в центрі зайнятості, який характеризується найвищою середньою оцінкою – 4,8б і найнижчим показником варіації (середньоквадратичне відхилення – 0,59б); оперативності обслуговування, рівень якої становить в середньому 4,7б; значення показника варіації відносно невисоке (середньоквадратичне відхилення – 0,67б); рівня компетентності працівників ЦЗ, який становить в середньому 4,7б; значення показника варіації відносно невисоке (середньоквадратичне відхилення – 0,69б); рівня задоволеності якістю та регулярністю інформації про пошук роботи для громадян, який становить в середньому – 4,4б; значення показника варіації порівняно високе (середньоквадратичне відхилення – 0,87б); якості інформаційних та консультаційних послуг в ЦЗ, рівень якої становить в середньому 4,5б; значення показника варіації порівняно високе (середньоквадратичне відхилення – 0,8б); рівня задоволеності відповідями на свої питання до працівників ЦЗ, який становить в середньому 4,6б; значення показника варіації порівняно невисоке (середньоквадратичне відхилення – 0,69б); результативності їх відносин з ЦЗ, рівень якої є низьким і становить в

середньому 4,16; значення показника варіації є найбільшим (середньоквадратичне відхилення – 1,176).

Загальний рівень задоволеності послугами, отриманими роботодавцями в ЦЗ, становить в середньому становить 4,46; значення варіації цього показника порівняно високе (середнє квадратичне відхилення – 0,95 б). Резервам підвищення загального рівня задоволеності роботодавців є підвищення: рівня відповідності наданих послуг їх очікуванням, який є низьким і становить в середньому – 4,2; значення показника варіації порівняно високе (середньоквадратичне відхилення – 1,016); рівня відповідності наданих послуг ідеалові, який є найнижчим і становить в середньому – 3,7; значення показника варіації найвище (середньоквадратичне відхилення – 1,556); рівня задоволеності якістю підбору кандидатів на заявлені місця, який є порівняно високим і становить в середньому 4,76; значення показника варіації є найнижчим (середньоквадратичне відхилення – 0,656); рівня задоволеності культурою обслуговування, який є порівняно високим і становить в середньому 4,66; значення показника варіації порівняно невисоке (середньоквадратичне відхилення – 0,736); оперативності обслуговування, рівень якої становить в середньому 4,66; значення показника варіації відносно невисоке (середньоквадратичне відхилення – 0,736); рівня задоволеності якістю та регулярністю інформації про підбір кандидатур на заявлені місця, який є низьким і становить в середньому 3,86; значення показника варіації високе (середньоквадратичне відхилення – 1,516); якості інформаційних та консультаційних послуг в ЦЗ, рівень якої є невисоким і становить в середньому 4,36; значення показника варіації порівняно високе (середньоквадратичне відхилення – 1,046); рівня задоволеності відповідями на свої питання працівників ЦЗ, який становить в середньому 4,66; значення показника варіації відносно високим (середньоквадратичне відхилення – 0,856); результативності їх відносин з ЦЗ, рівень якої є низьким і становить в середньому 4,26; значення показника варіації є високим (середньоквадратичне відхилення – 1,16).

Відносно відповідей громадян на питання було отримано наступні результати:

- 92,6% громадян радили б іншим громадянам звертатися до ЦЗ (негативну відповідь дали лише 7,4 %), не дивлячись на те, що 74,9% респондентів-громадян вже зверталися до вказаної установи;

- 88,6% роботодавців рекомендували б іншим роботодавцям звертатися до ЦЗ за послугами (негативну відповідь дали 11,4%). При чому, 79,2% роботодавців звернулися б в ЦЗ навіть, якщо це не було обов'язком;

- 89,7% роботодавців планують звертатися за послугами до ЦЗ в подальшому (негативну відповідь дали 10,3%).

Слід зазначити, що тенденції щодо оцінювання якості наданих послуг серед роботодавців й громадян подібні, хоча оцінки серед роботодавців є нижчими. Це може бути пояснено високим рівнем кваліфікації серед роботодавців, які у зв'язку з цим висувають високий рівень вимог до послуг Хмельницького міського центру зайнятості, а також тим, що вони виступають одним з основних джерел поповнення коштів Фонду і, тому зрозумілим є їх прагнення підвищити віддачу від власних внесків.

Крім того, слід відмітити, що аналіз результатів даного соціологічного дослідження дозволив виділити дві групи резервів підвищення рівня якості послуг, що надаються центрами зайнятості, зокрема:

– перша група резервів, пов'язана з потенціалом працівників ЦЗ (підвищення рівня задоволеності клієнтів культурою обслуговування в ЦЗ, рівня компетентності працівників ЦЗ, рівня задоволеності клієнтів відповідями на свої питання до працівників ЦЗ, рівня задоволеності роботодавців якістю підбору кандидатів на заявлені місця). Оцінки для даної групи резервів є високими і характеризуються невисокими показниками варіації, що говорить про відносно стійку тенденцію щодо високої кваліфікації працівників ЦЗ;

– друга група резервів, пов'язана, в першу чергу, з організаційно-технологічними умовами функціонування ЦЗ (підвищення рівня

відповідності наданих послуг очікуванням громадян, оперативності обслуговування, рівня задоволеності якістю та регулярністю інформації про пошук роботи для громадян; рівня якості інформаційних та консультаційних послуг в ЦЗ, результативності відносин клієнтів з ЦЗ, рівня задоволеності роботодавців якістю та регулярністю інформації про підбір кандидатур на заявлені місця). Оцінки даної групи резервів є невисокими і характеризуються відносно високими показниками варіації, що може бути пов'язано з різними організаційно-технологічними умовами функціонування ЦЗ, зокрема, з впровадженням в них ЄТОН.

Слід зазначити, що виділення груп резервів підвищення рівня якості послуг, що надаються ЦЗ є корисним під час реалізації резервів, тобто при визначенні чинників, активізація яких дозволяє підвищити якість зазначених послуг. Так, реалізація першої групи резервів передбачає активізацію чинників впливу на кваліфікацію й особисті якості працівників ЦЗ, в тому числі через організацію професійного навчання, тоді як для другої групи – необхідними є реалізація організаційно-технологічних заходів, покращення матеріально-технічного забезпечення діяльності ЦЗ.

Крім отримання загальної картини оцінювання громадянами й роботодавцями якості надання послуг центрами зайнятості, дане дослідження дозволяє розглянути результати в розрізі:

для громадян: стать; вік; рівень освіти; тривалість трудового стажу;

для роботодавців: статус (юридична особа чи приватний підприємець).

Найпоказовішою виявилась кореляція середніх оцінок громадян з рівнем їх освіти і тривалістю трудового стажу (вік), зокрема:

– із збільшенням рівня освіти оцінки громадян щодо якості послуг центрів зайнятості знижуються (табл. 2.5);

– із збільшенням тривалості трудового стажу (віку) підвищуються середні оцінки громадян за багатьма критеріями якості послуг, що надаються ЦЗ, зокрема це стосується загального рівня задоволеності, оперативності обслуговування, рівня компетентності працівників, рівня задоволеності

якістю та регулярністю інформації про пошук роботи, якості інформаційних та консультаційних послуг.

Таблиця 2.5. Розподіл оцінок громадян щодо якості послуг відповідно до їх освітнього рівня

Рівень освіти	Номер питання									
	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8	1.9	1.10
Вища	4,4	4,0	3,8	4,7	4,6	4,6	4,2	4,3	4,5	3,8
Професійно-технічна	4,5	4,2	4,0	4,8	4,7	4,7	4,4	4,5	4,6	4,1
Середня	4,7	4,4	4,2	4,8	4,7	4,7	4,6	4,6	4,7	4,3
Початкова	4,7	4,6	4,2	4,7	4,5	4,7	4,4	4,6	4,7	4,5

Примітка. Складено автором на основі проведеного опитування

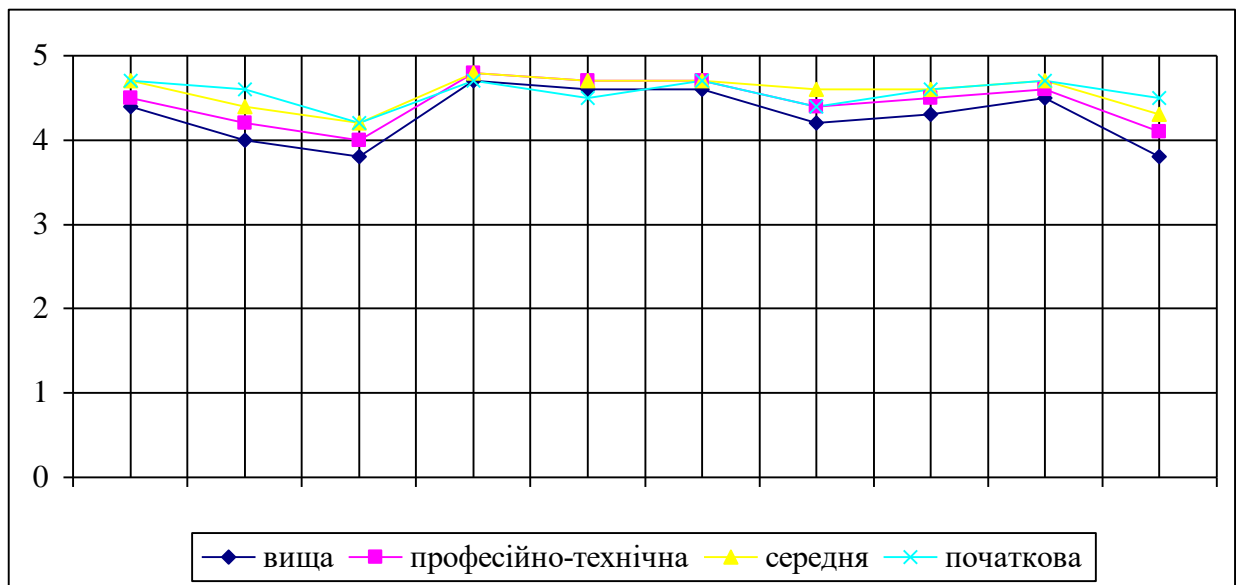


Рисунок 2.6 – Вплив рівня освіти на динаміку оцінок громадян щодо якості послуг центрів зайнятості

Примітка. Складено автором на основі проведеного опитування

Це можна пояснити тим, що із зростанням трудового стажу підвищується вік громадян, що, в свою чергу, як правило, пов'язано із зниженням обізнаності громадян щодо сучасних можливостей і методів роботи ЦЗ (табл. 2.6).

Підводячи підсумок проведеного дослідження, необхідно звернути увагу на позитивні моменти організації його проведення, а також виділити напрямки вдосконалення. Так, позитивними моментами є:

- оперативність проведення (протягом 2-х тижнів);

- групування результатів опитування за різними ознаками, що дозволяє виявити існуючу кореляцію;
- різнобічність й повнота критеріїв оцінювання якості послуг.

Таблиця 2.6. Оцінки громадян щодо якості послуг центрів зайнятості в залежності від трудового стажу

Тривалість трудового стажу	Номер питання									
	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8	1.9	1.10
До 2 –х років	4,3	4,1	3,9	4,7	4,5	4,5	4,1	4,3	4,5	3,9
Від 2-х до 6 років	4,4	4,1	3,8	4,6	4,6	4,6	4,3	4,3	4,5	4,0
Від 7 до 10 років	4,5	4,3	4,1	4,7	4,6	4,7	4,4	4,5	4,6	4,1
Від 11 до 20 років	4,6	4,3	4,1	4,8	4,7	4,7	4,5	4,5	4,6	4,2
Більше 20 років	4,6	4,2	4,0	4,8	4,7	4,7	4,4	4,5	4,7	4,0

Примітка. Складено автором на основі проведеного опитування

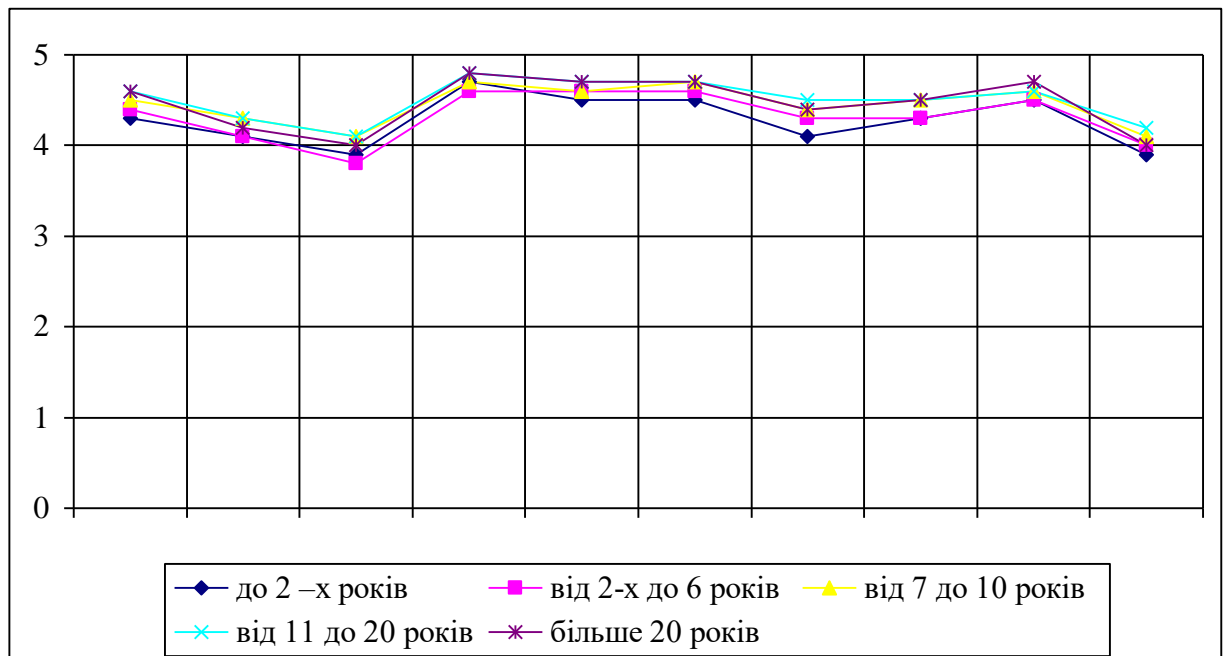


Рисунок 2.7 – Вплив трудового стажу на рівень оцінок громадян щодо якості послуг центрів зайнятості

Примітка. Складено автором на основі проведеного опитування

Разом з тим, під час проведення повторних обстежень рівня якості послуг, що надаються ЦЗ, необхідно врахувати наступні моменти:

- питання щодо рівня відповідності наданих послуг ідеалові має бути виключено або замінено, оскільки інформація про ідеал відсутня, зокрема, немає документально оформлених стандартів якості, тобто під час оцінювання за цим критерієм якості має місце високий рівень суб'єктивізму;

- виправданим буде використання вибірки (вибірki в кілька етапів, на кожному з яких змінюється одиниця добору) або проведення оцінювання якості в ЦЗ на регулярній основі;

- доцільною є заміна п'ятибальної шкали оцінювання на інтервальну, що передбачає мовну інтерпретацію й ранжування варіантів відповідей, а також надання кожній позиції певної кількості балів. Це дозволить розширити діапазон оцінок й подолати стереотип проведення аналогії з шкільною системою оцінок;

- необхідною, на наш погляд, є участь експертів, оскільки це дозволить виявити думки спеціалістів щодо відповідності послуг сучасному рівню (враховуючи позитивний міжнародний і вітчизняний досвід), а також отримати пропозиції щодо вдосконалення їх надання;

- корисним є використання вагових коефіцієнтів для визначення важливості критеріїв якості під час її оцінювання.

Отже, за період 2018-2020 рр. кількість звернень незайнятих трудовою діяльністю громадян до Хмельницького міського центру зайнятості зросла на 5,22%. В той же час чисельність незайнятого населення, яке було охоплено професійним навчанням за сприянням служби зайнятості, зменшилась за 2018-2020 рр. на 30,1% та у 2020 р. становила 558 осіб, або 8,9% від чисельності зареєстрованих безробітних. В свою чергу, чисельність незайнятого населення, охопленого профорієнтаційними послугами служби зайнятості, збільшилась лише на 1,14% (з 24318 осіб до 24597 осіб), що свідчить про незначне збільшення рівня охоплення профорієнтаційними послугами ДСЗ зайнятого населення.

Як свідчить проведений аналіз, чисельності персоналу Хмельницького міського центру зайнятості протягом аналізованого періоду значним чином не змінилась і у 2020 р. складала 48 осіб.

Також виявлено невідповідність трудових ресурсного забезпечення організацій з працевлаштування попиту на їх послуги. Нерівномірний розподіл трудових затрат персоналу склався в розрізі різних видів послуг з

працевлаштування. Обґрунтовано доцільність використання показника трудового навантаження персоналу організацій з працевлаштування як інструменту комплексного дослідження відповідності формування чисельності й структури персоналу вимогам ринку праці.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ У ХМЕЛЬНИЦЬКОМУ МІСЬКОМУ ЦЕНТРІ ЗАЙНЯТОСТІ

3.1. Ідентифікація потреб незайнятих як основа підвищення ефективності функціонування центрів зайнятості

Орієнтація діяльності організації на більш повне задоволення потреб споживачів товарів й послуг розглядається зараз в якості основного орієнтиру як в сфері бізнесу, так і в державному управлінні. Індивідуалізація, диференціація й сегментація є тими процесами, які об'єктивно супроводжують діяльність організації, орієнтованої на досягнення успіху шляхом врахування потреб клієнтів. Необхідність вказаних процесів для підприємницьких структур є більш-менш зрозумілою і пов'язаною з набуттям конкурентних переваг, а також збільшенням частки контрольованого ринку. Тоді як орієнтація державних структур на потреби споживачів суспільних послуг потребує, на наш погляд, деяких пояснень й уточнень. По-перше, такі стратегічні орієнтири сприятимуть ощадливому використанню коштів державного бюджету. По-друге, державні структури, реалізуючи так звану політику “обличчям до споживача”, значно підвищать свій імідж серед клієнтів, що забезпечить досягнення поставлених перед ними цілей, а також дозволить суттєво покращити діяльність за іншими критеріями ефективності. По-третє, дана концепція діяльності державних установ означатиме підвищення точності планування й покращення зворотного зв'язку, тобто таких важливих механізмів як оцінювання й контроль.

Використовуючи досвід зарубіжних країн, в практику діяльності російської служби зайнятості, ми пропонуємо запровадити процедуру профілювання, що являє собою процес диференціації безробітних в

залежності від потенціалу працевлаштування й ступеня мотивації трудової діяльності. Для реалізації згаданої процедури використовують, як правило, один з трьох наступних методів:

- формальний, оснований на аналізі сукупності анкетних соціально-демографічних даних про безробітного;
- незалежних характеристик, що відображає думку спеціалістів про перспективи працевлаштування конкретного безробітного;
- комбінований, що об'єднує обидва методи.

Стандартна анкета включає відомості про освіту, професію, рівень кваліфікації, вік, причину звільнення, періодичність зміни видів зайнятості, зміну робочих місць, тривалість перерви в роботі, частота звернень до служби зайнятості, попит на професію безробітного на ринку праці тощо.

Ступінь мотивації до трудової діяльності, що, на думку А. Соловйова, І. Шолохова [86, с. 54-55], відображає психологічний стан людини, визначається спеціалістами служби зайнятості методом незалежних характеристик в процесі спілкування з тими, хто шукає роботу. З метою врахування як об'єктивних даних, так і експертних оцінок в практиці діяльності російської служби зайнятості використовується комбінований метод.

За результатами первинного профілювання кожний з тих, що звернувся в службу зайнятості зараховується в одну з трьох соціально-психологічних груп:

- “А” – ті, хто мають високий потенціал працевлаштування, готові приступити до роботи в достатньо короткий термін. Тривалість їх безробіття, як правило, не перевищує одного місяця;
- “Б” – особи з середнім потенціалом працевлаштування, в цілому готові до трудової діяльності, але мають певні складності в пошуку роботи. Тривалість їх незайнятості – не більше чотирьох місяців;

- “В” – всі інші з низьким потенціалом працевлаштування, не готові негайно приступити до роботи. Це, як правило, майбутні довгострокові безробітні

Відповідно для кожної соціально-психологічної групи, на думку розробників підходу, будуть диференціюватися заходи допомоги. Так, допомога громадянам з групи “А” передбачає пріоритетне надання комплексу необхідних послуг із сприяння в пошуку робочого місця (профорієнтаційні послуги, профнавчання, субсидії для організації власної справи, створення додаткових, в тому числі спеціалізованих робочих місць тощо)

Для осіб з послабленою мотивацією до трудової діяльності (група Б) пропонуються інші заходи – психологічна підтримка, інформація про стан ринку праці, про наявні вакансії, підключення до профорієнтаційних програм “Новий старт”, “Клуб тих, що шукають роботу”, “Молодіжна практика”, направлення на робочі місця, які підпадають під 5-% квоту, залучення на гарантовані співбесіди та ярмарки вакансій робочих й учбових місць.

Для громадян з групи “В” важливими будуть психологічна підтримка, підключення до профорієнтаційних програм “Новий старт”, “Клуб тих, що шукають роботу”, направлення на громадські роботи, чи як альтернатива – оформлення на дострокову пенсію.

Отже, росіяни мають вже певний практичний досвід, а тому завдання, що вирішуються в їх наукових роботах спрямовані на вдосконалення вказаної процедури. Слід зазначити, що, на нашу думку, потенціал вдосконалення зазначеного підходу є. По-перше, немає теоретичної основи процедури профілювання, а саме – відсутнє визначення потенціалу працевлаштування, а перераховуються лише фактори впливу на нього; ототожнюється психологічний стан людини з мірою мотивації до трудової діяльності, хоча зв’язок між цими поняттями є, вони означають різні речі. По-друге, використання методу незалежних характеристик як заснованого на думці експерту без забезпечення його необхідним інструментарієм може

призвести до суб'єктивізму в диференціації безробітних. По-третє, не зрозумілими є підстави переведення безробітного з однієї соціально-психологічної групи до іншої.

Більш широкий підхід до диференціації безробітних пропонує А.В.Дашкевич [13, с. 18-21], яка за класифікаційну ознаку приймає вік. Відповідно до класифікаційної ознаки безробітні розподіляються на три групи:

- перша група – особи віком від 21 до 30 років;
- друга група – особи віком від 31 до 45 років;
- третя група – особи віком після 40 років.

Як показали дослідження психічні стани безробітних із різних груп відрізняються за такими характеристиками: впевненість в своїх силах; рівень самооцінки; рівень мотивації досягнень; рівень самоконтролю; домінуючі емоційні прояви особистості; адекватність рівня домагань респондента його потенційним можливостям; рівень тривожності. При чому із зростанням віку респондентів, на думку автора, психічний стан, а відповідно й зазначені характеристики погіршуються. Автор статті пропонує диференціювати заходи в залежності від групи:

- перша група – цілеспрямована психологічна та педагогічна підтримка для оволодіння навичками самостійного пошуку роботи (проходження співбесіди з роботодавцем);

- друга група – допомога для формування механізмів власного психологічного захисту від психотравмуючих ситуацій, залучення до участі в семінарах-тренінгах, що дозволить підвищити самооцінку та впевненість;

- третя група – психокорекційна допомога.

Основними зауваженнями до підходу А.В. Дашкевич є: по-перше, відсутність однозначного трактування психічного стану особистості та його складових; по-друге, виникає питання, якщо респонденти відрізняються психічним станом, то для чого за класифікаційну ознаку приймати вік безробітного; по-третє, не зрозумілим залишається механізм використання

таких заходів як професійне навчання, громадські роботи, профорієнтаційні заходи, які, на нашу думку, мають використовуватися одночасно з психологічною підтримкою та допомогою.

Л.Є. Ляміна [37, с. 26-28] використовує підхід подібний до того, який обрали для себе росіяни при розподілі безробітних, виділяючи таку ознаку як інтенсивність мотивації до трудової діяльності. Однак, на нашу думку, доцільним є виділення тільки двох груп безробітних:

- перша група – безробітні з високим потенціалом працевлаштування та високою мотивацією до праці;
- друга група – безробітні з низькою мотивацією до праці.

Заходи допомоги безробітним, як і в попередніх підходах, диференціюються за групами. Так, для першої групи, корисною є психологічна підтримка на поведінковому рівні, посилення мотивації до праці, залучення до семінарів з техніки пошуку роботи, профорієнтаційні заходи, тоді як для другої групи – психологічна підтримка на когнітивному та мотиваційному рівні, профілактика депресій, громадські роботи, проведення профконсультаційної роботи, направлення на семінари з техніки пошуку роботи.

Отже, поки що у вітчизняній практиці профілювання (термін прийнятий в зарубіжній літературі), не дивлячись на наявність значного емпіричного матеріалу, відсутнє дієве методичне забезпечення цієї процедури.

Отже, спробуємо визначити ключові моменти системи ідентифікації потреб безробітних – цілі, показники функціонування, базис розподілу (психічний та соціально-економічний стани і їх індикатори-складові), методичне забезпечення даної процедури.

Ефективне функціонування будь-якої системи не можливе без чіткого визначення її цілей. Для системи ідентифікації потреб безробітних останніми, на нашу думку, є: якомога повне діагностування психічного та соціально-економічного стану особи, що зіткнулася з проблемою безробіття,

для підбору найбільш адекватних заходів допомоги; створення умов для покращення психічного та соціально-економічного стану, недопущення його погіршення; визначення найбільш доцільних обсягів реалізації програм, які пропонуються службою зайнятості споживачам її послуг, що, в свою чергу, матиме позитивні соціально-економічні наслідки.

Реалізація поставлених цілей передбачає визначення базису функціонування зазначеної системи, на основі якого здійснюватиметься розподіл безробітних, а також диференціюватимуться заходи допомоги. В спеціальній літературі, як правило, використовується поняття “психічний стан”. Однак, на нашу думку, коли мова йде про діяльність служби зайнятості, необхідно враховувати соціально-економічну складову стану індивіда. Це пояснюється тим, що дана установа має справу, в першу чергу, з проблемами соціального характеру, які в більшості випадків супроводжуються погіршенням психічного стану, який, в свою чергу, потрібно враховувати при їх вирішенні.

Найбільш суттєвими характеристиками оцінювання психічного стану незайнятих осіб є: рівень потреби в досягненнях; рівень самооцінки; рівень тривожності; рівень нервово-психічної напруги; ступінь виразу астеничного стану; ступінь виразу зниженого настрою.

Зазначені складові психічного стану тісно взаємопов’язані між собою (рис.3.1). Від того, як людина оцінює свої можливості залежить її активність в вирішенні завдань або реалізації певної діяльності [81]. Невпевненість в своїх силах формує у особистості прагнення до уникнення невдач, що пов’язано з збудженням тривожності, нервово-психічною напругою й вираженим астеничним станом, а це неодмінно приводить до зниження настрою.

Слід зазначити, що астеничний стан, рівень тривожності й нервово-психічної напруги виступають стимуляторами активної діяльності і навпаки їх дефіцит формує пасивність й розвиває невпевненість в своїх силах.

Враховуючи те, що психічний стан незайнятої особи є похідним від її соціальної ролі в суспільному житті, необхідно визначити індикатори соціально-економічної складової базису розподілу, серед яких можна назвати: попит на спеціальність, якою володіє особа; готовність до зміни спеціальності; наявність досвіду роботи.

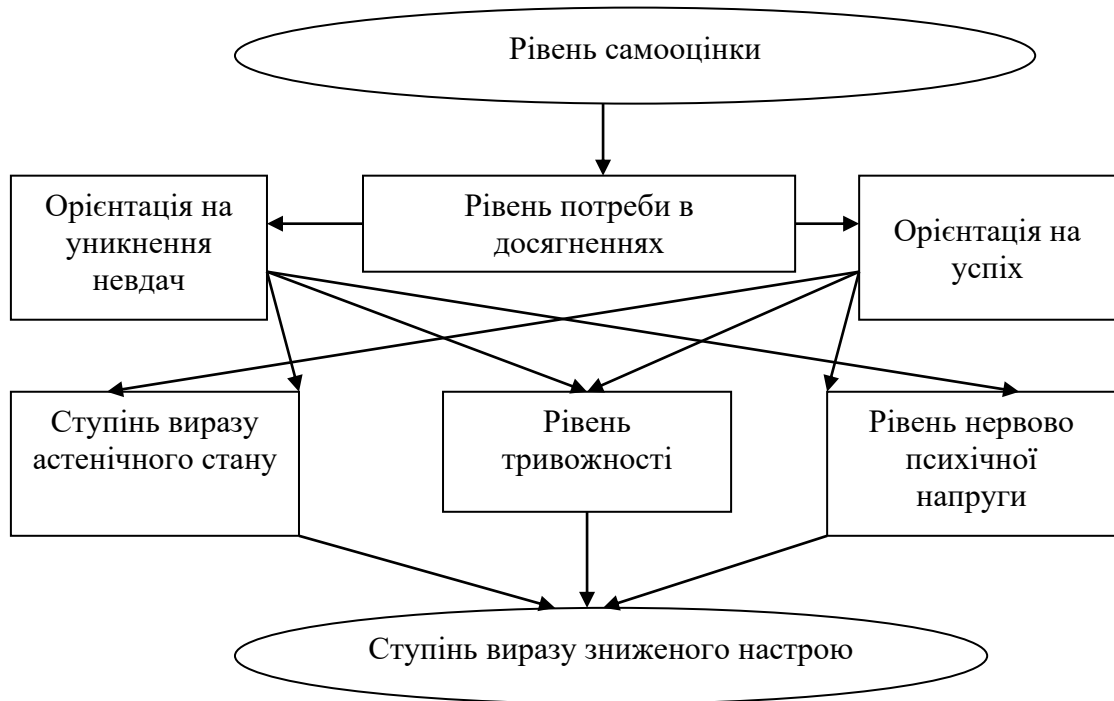


Рисунок 3.1 – Взаємозв’язок між елементами психічного та соціально-економічного станів

Примітка. Складено автором

В свою чергу, отримання повного уявлення про психічний та соціально-економічний стани особистості вимагає врахування всіх його характеристик, що передбачає використання інтервальної шкали для визначення ступеня їх прояву (табл. 3.1).

Оцінювання психічного та соціально-економічного стану, на основі ранжування його складових відповідно до даних табл. 3.1, дозволить розрахувати ряд показників, призначених для визначення найбільш адекватних заходів подолання стану незайнятості:

- сумарний показник психічної складової (P_p) – розраховується як сума значень індикаторів психічного стану;

- сумарний показник соціально-економічної складової (S_p) – розраховується як сума значень індикаторів соціально-економічного стану;
- сумарний показник психічного та соціально-економічного станів (T_p)
- розраховується як сума значень індикаторів соціально-економічної й психічної складової стану особи;

Таблиця 3.1. Індикатори-складові психічного та соціально-економічного стану незайнятої особи

Складові психічного та соціально-економічного станів	Індикатор оцінювання	Ступінь прояву					
		1		0,5		0	
		1	0,75	0,5	0		
Психічний стан	Рівень самооцінки	Адекватна		Завищена		Занижена	
	Рівень потреби в досягненнях	Високий	Вище за середній	Середній	Низький		
	Рівень тривожності	Помірний		Низький		Високий	
	Рівень нервово-психічної напруги	Помірна		Слабка		Надмірна	
	Астенія	Помірна		слабка або відсутня		чітко виражена	
	Настрій	Немає зниження настрою	Незначне зниження настрою	Значне зниження настрою	Глибоке зниження настрою		
Соціально-економічний стан	Попит на спеціальність, готовність до зміни спеціальності	Попит є		Попиту немає, готовність до зміни спеціальності не виражена		Попиту немає, готовність до зміни спеціальності виражена	
	Досвід роботи	Досвід роботи є		Досвід роботи є, але тривала перерва в роботі (більше 6 місяців)		Досвіду роботи немає	

Примітка. Складено автором

- інтегральний показник психічного та соціально-економічного станів (d_{Tp}) – розраховується як питома вага фактичного значення сумарного показнику психічного та соціально-економічного станів (T_p) в максимальному його значенні:

$$d_{Tp} = T_p / T_{pmax}, \quad (3.1)$$

- коефіцієнт коригування на соціально-економічний стан особистості (K_{sp}) – розраховується як питома вага сумарного показника соціально-економічного стану в максимально можливому його значенні. Слід зазначити, що використання зазначеного показника виправдане у випадку, коли є ситуація невизначеності щодо віднесення особистості до певної класифікаційної групи і пояснюється похідним характером психічного стану.

Як вже зазначалося, розрахунок інтегрального показника психічного та соціально-економічного стану, а також його коригування є передумовою віднесення особистості до одної з наступних груп:

- 0,75 – 1 – стан особи характеризується адекватним рівнем самооцінки, ситуативним відхиленням від норми за декількома індикаторами психічного складової стану особи, високими значеннями індикаторів соціально-економічного складової цього стану;

- 0,5-0,75 – стан особи характеризується неадекватним рівнем самооцінки (її завищення), внаслідок чого спостерігається суттєві відхилення значень деяких індикаторів, в першу чергу, психічної складової стану;

- 0,25 – 0,5 – стан особи характеризується суттєвим зниженням рівня самооцінки, низькими значеннями більшості індикаторів психічного та соціально-економічного станів;

- 0-0,25 – стан особи характеризується вкрай незадовільними рівнями індикаторів психічного та соціально-економічного станів, в першу чергу, його соціально-економічної складової.

Розподіл незайнятих осіб на групи забезпечує власне процес ідентифікації їх потреб, під час якого необхідно врахувати наступні закономірності-особливості:

- надмірне зниження рівня тривожності можна подолати шляхом підкреслення мотиваційних аспектів діяльності, а також на основі розвитку почуття відповідальності. Слід зазначити, що основна увага має приділятися формуванню психологічної готовності, яка на відмінну від установки, яка передбачає готовність до реалізації заданого зовні стереотипу, вимагає особистісної відповідальності за певні дії [56, с. 199-200];

- для осіб, які класифіковані до першої та другої групи достатньою є психологічна підтримка, а для осіб третьої й четвертої – психологічна допомога. Важливість психологічної роботи з незайнятими особами пояснюється тим, що, незважаючи на похідний характер психічного стану від соціально-економічного, психологічна готовність до діяльності є обов'язковою умовою не тільки її початку, але й ефективного завершення [37, с. 26-28];

- психологічна включеність як ступінь внутрішньої психічної ідентифікації, тобто уподібнення з даною діяльністю може виступати в якості компенсації психологічної готовності й ситуативного фактору її формування [56, с.207];

- формування психологічної включеності є результатом взаємодії двох основних груп факторів – внутрішніх, представлених спонтанною мотивацією й контрольованих досвідом й навичками особистості, й зовнішніх, пов'язаних з дією механізму психологічної стимуляції – з іншої [56, с. 212].

Врахування наведених вище закономірностей психологічного характеру, на нашу думку, дозволить більш обґрунтовано підійти до вибору заходів подолання незайнятості, які, в свою чергу, мають диференціюватися в залежності від класифікаційної групи, до якої віднесено незайняту особу (табл.3.2).

Таблиця 3.2. Заходи допомоги незайнятій особі в залежності від класифікаційної групи

Група	Заходи допомоги
1	2
1 група	<ul style="list-style-type: none"> — надання інформаційно-довідкових консультацій (профінформація, профконсультація); — направлення на інформаційно-активізуючі семінари; — психологічна підтримка.
2 група	<ul style="list-style-type: none"> — надання інформаційно-довідкових консультацій (профінформація, профконсультація); — психологічна підтримка; — участь в інформаційно-активізуючих семінарах; — професійне навчання - первинна професійна підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації.
3 група	<ul style="list-style-type: none"> — психологічна допомога; — участь в інформаційно-активізуючих семінарах; — професійне навчання; — направлення на громадські та сезонні роботи.
4 група	<ul style="list-style-type: none"> — психологічна допомога; — участь в інформаційно-активізуючих семінарах; — направлення на громадські та сезонні роботи.

Примітка. Складено автором

Тобто у вказаній диференціації враховано наступні моменти: ситуативне відхилення від норми індикаторів психічного стану незайнятої особи, пов'язане з її розгубленістю в ситуації безробіття, можна подолати на основі надання цій особі всієї необхідної інформації про вакансії і умови працевлаштування, що дозволить забезпечити високу ймовірність знаходження нею відповідного робочого місця; забезпечити формування адекватного рівня самооцінки у незайнятої особи дозволить її залучення до програм професійного навчання – вказана категорія осіб отримує можливість перевірити власний трудовий потенціал і визначити напрямки можливого його розвитку; заходи психологічної допомоги незайнятим особам, метою яких є формування психологічної готовності, забезпечують бажаний ефект за умови розвитку у них почуття відповідальності на основі залучення цих осіб до громадських і сезонних робіт.

Отже, процедура диференціації заходів допомоги дозволить в подальшому покращити процедури планування обсягів програм, що надаються службою зайнятості. Слід зазначити, що під час вибору зазначених заходів допомоги, крім врахування класифікаційної групи, необхідно звертати увагу на значення окремих індикаторів-складових психічного та соціально-економічного станів, що сприятиме індивідуалізації підходу у допомозі незайнятим громадянам, знизить ймовірність помилок в зазначеному процесі.

3.2. Удосконалення функціонального та сезонного розподілу чисельності персоналу центру зайнятості на основі середнього трудового навантаження

Аналіз функціонування Хмельницького міського центру зайнятості підтверджує наявність деяких проблем в сфері використання персоналу, серед яких найбільш значними є: зростання трудового навантаження персоналу, зумовлене випереджаючими темпами зростання обсягів послуг порівняно з темпами зростання чисельності персоналу; нерівномірність трудового навантаження персоналу служби, зумовлена нерівномірним розподілом персоналу за регіонами, районами та всередині БЦЗ за напрямками діяльності та функціями. Такі проблеми породженні, на нашу думку, відсутністю адекватної специфіці діяльності ДСЗ методики планування чисельності персоналу та її розподілу.

Загальновідомо, що за умови виявлення дефіциту кадрів пошук їх додаткових джерел може бути здійснений шляхом їх залучення зі сторони або пошуку резервів у власній організації шляхом раціоналізації використання персоналу. Так, за умови неможливості додаткового залучення персоналу, проблема його недостатньої чисельності може бути вирішена шляхом задоволення потреби в ньому на основі раціоналізації структури персоналу [92, с. 574].

Необхідність раціоналізації структури персоналу ДСЗ шляхом оптимізації його розподілу за різними функціональними напрямками надання послуг очевидна. Одним з підтверджень цього є результати аналізу трудового навантаження персоналу Хмельницького міського центру зайнятості, які підтверджують значну його нерівномірність у часі й просторі, спричинену, на нашу думку, нераціональним розподілом чисельності персоналу за різними напрямками.

Усе сказане вище, разом із неможливістю для ДСЗ додаткового залучення персоналу протягом року (через обмеженість фінансових коштів, розмір яких затверджується на рік разом із затвердженням кошторису та штатного розпису, зміни до якого протягом року, як правило, не вносяться) вимагає раціоналізації розподілу наявних внутрішніх людських ресурсів служби з метою забезпечення якісного обслуговування клієнтів та запобігання нераціональному витрачання коштів.

Крім цього, неможливість динамічно змінювати чисельність персоналу стає великою проблемою в періоди пікового перенавантаження персоналу, для якого характерна найбільша кількість наданих послуг.

Проблема надмірного трудового навантаження персоналу центру зайнятості з боку незайнятого населення, ускладнюється його нерівномірністю не тільки у просторових, але й у часових рамках. Так, поряд з нерівномірним розподілом персоналу ДСЗ за районами, напрямками роботи та функціями, в діяльності центрів зайнятості досить відчутно проявляється вплив сезонного чинника, що частково пов'язано з нерівномірністю попиту на послуги. А це зумовлює нерівномірність трудового навантаження персоналу центру зайнятості протягом року.

Сезонність справляє негативний вплив на ефективність діяльності, який проявляється, насамперед, у недовикористанні наявних ресурсів в зв'язку з послабленням (зменшенням) напруженості діяльності в окремі проміжки часу, або зі зниженням якості послуг через високу інтенсивність роботи, пов'язану з підвищенням напруженості. Тому актуальним є

функціональний перерозподіл персоналу центру зайнятості, який би дав можливість згладжувати вплив сезонних коливань.

З метою усунення негативного впливу сезонного чинника на розподіл трудового навантаження персоналу та підвищення ефективності використання робочого часу, нами проаналізовано сезонність надання послуг, що дозволяє розробити заходи щодо її згладжування. На основі аналізу місячної динаміки надання послуг працівниками центру зайнятості за функціональними напрямками та нерівномірності їх трудового навантаження протягом року побудовано криві сезонних хвиль надання основних видів послуг.

Потім побудуємо матрицю $m:n$ середнього місячного трудового навантаження персоналу різних функціональних напрямів з метою визначення періодів пере- та недонавантаження, де m – кількість функціональних напрямів персоналу центру зайнятості, n – кількість досліджуваних періодів. На основі аналізу матриці навантаження розрахувати середнє трудове навантаження персоналу за кожним функціональним напрямом та розробити конкретні рекомендації щодо вирівнювання його нерівномірності.

Наступним кроком повинен стати розрахунок місячної потреби у персоналі за функціональними напрямками на основі середнього трудового навантаження та побудова рекомендаційної матриці перерозподілу чисельності персоналу за функціональним напрямом.

Пояснимо запропонований механізм функціонального перерозподілу персоналу протягом року на прикладі Хмельницького міського центру зайнятості. Перший етап методики було здійснено у п. 2.1 роботи, внаслідок чого виявлено стійкі річні коливання різних видів послуг, які мають періодичну залежність, тобто повторюються з року в рік. Крім того, вони обернено направлені для різних видів послуг, що дає підстави для припущення про можливість внутрішнього перерозподілу персоналу служби на основі зіставлення їх навантаження. Другим етапом є побудова матриць

трудового навантаження. Порівняння періодів пере- та недонавантаження персоналу різних функціональних напрямів показує, що вони розмежовані у часі, а, отже, можна говорити про внутрішній перерозподіл функціональних обов'язків між працівниками всередині центру зайнятості, основою якого є визначення необхідної для якісного надання відповідного обсягу послуг чисельності персоналу за кожним функціональним напрямом (табл. 3.3).

Таблиця 3.3. Сезонний розподіл загальної чисельності персоналу Хмельницького міського центру зайнятості на основі середньорічного трудового навантаження у 2020 р., осіб

Функціональний напрям трудової діяльності	Фактична чисельність персоналу ЦЗ відповідно до штатного розпису	Середнє місячне трудове навантаження	Розрахована чисельність персоналу ЦЗ за функціональним напрямом											
			Порядковий номер місяця року											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Працевлаштування	16	16	21	19	15	15	14	12	13	13	15	17	18	20
Організація професійного навчання	6	6	7	9	8	8	6	4	5	5	4	5	6	8
Співпраця з роботодавцями	5	5	3	4	6	6	7	6	6	6	6	4	3	2
Активна підтримка безробітних (тимчасова зайнятість)	5	5	4	4	4	6	7	8	8	6	4	4	4	4

Примітка. Складено автором

На основі сезонного розподілу чисельності персоналу БЦЗ визначено місячну потребу в персоналі (табл. 3.4).

Проведені розрахунки дають можливість сформулювати такі висновки: по-перше, на базовому рівні дійсно існує можливість функціонального перерозподілу чисельності персоналу центру зайнятості залежно від періодів пікового трудового навантаження на основі середньорічного трудового навантаження;

Таблиця 3.4. Середньомісячна потреба в персоналі Хмельницького міського центру зайнятості у 2020 р.

Функціональний напрям трудової діяльності	Потреба (-) / надлишок (+) чисельності персоналу за функціональним напрямом												
	Порядковий номер місяця року												Всього за рік
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Працевлаштування	-5	-3	1	1	2	4	3	3	1	-1	-2	-4	0
Організація професійного навчання	-1	-3	-2	-2	0	2	1	1	2	1	0	-2	-3
Співпраця з роботодавцями	2	1	-1	-1	-2	-1	-1	-1	-1	1	2	3	1
Активна підтримка безробітних (тимчасова зайнятість)	1	1	1	-1	-2	3	3	-1	1	1	1	1	9
Разом	-3	-4	-1	-3	-2	8	6	2	3	2	1	-2	7

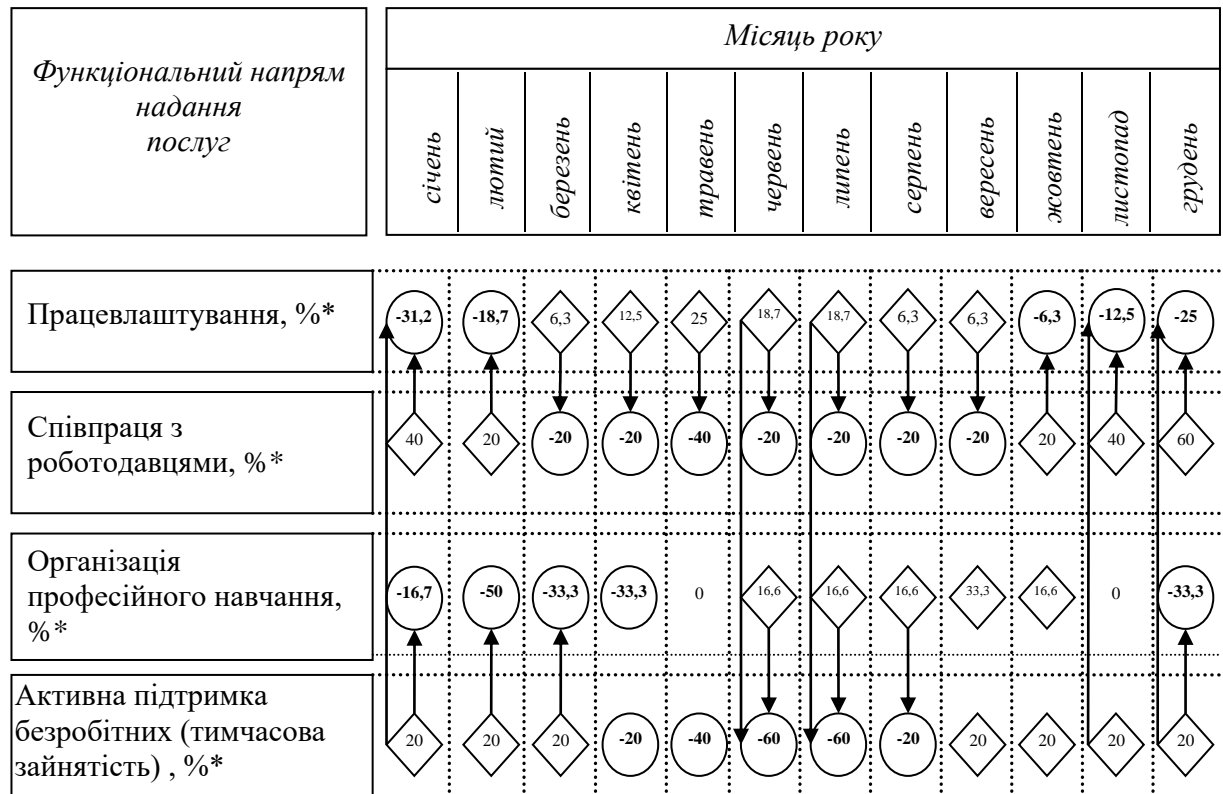
Примітка. Складено автором

по-друге, потреба в персоналі центру зайнятості не завжди може бути задоволена за рахунок внутрішніх ресурсів служби. Так, дані табл. 3.4 показують, що додаткова потреба в персоналі окремих категорій за функціональним напрямом може бути задоволена за рахунок перерозподілу персоналу у січні, червні-жовтні та грудні, тоді як протягом лютого-травня та листопада навіть після перерозподілу дефіцит персоналу зберігається, але при цьому його обсяги згладжені порівняно з спостережуваними до перерозподілу.

Вирішення цієї проблеми, на нашу думку, може бути здійснене шляхом функціонального перерозподілу персоналу ДСЗ з метою згладжування негативного впливу сезонності попиту на основні види послуг.

В зв'язку з цим пропонуємо здійснити делегуванні функцій окремих категорій персоналу центру зайнятості, які в досліджуваному періоду є перенавантаженими, тим категоріям персоналу, які є недоавантаженими, або завантажені відносно рівномірно. В зв'язку з цим, ґрунтуючись на проведених розрахунках, побудуємо рекомендаційний механізм перерозподілу чисельності персоналу за функціональним напрямком залежно від виявлених сезонних коливань трудового навантаження персоналу

Хмельницького міського центру зайнятості. Можливий механізм такого перерозподілу схематично зображено на рис. 3.2.



Умовні позначення:

*у % до загальної чисельності персоналу ЦЗ (без МОП)

○ -20 - потреба в персоналі

0 - оптимальна чисельність

◇ 20 - надлишок персоналу

Рисунок 3.2 – Механізм перерозподілу функціонального навантаження персоналу Хмельницького міського центру зайнятості залежно від сезонного розподілу обсягів надання послуг

Примітка. Складено автором

Передумовою такого перерозподілу повинна стати попередня підготовка працівників інших функціональних напрямів до виконання процедур і операцій того напрямку, де передбачається перенавантаження. Необхідне розширення професійного профілю працівників різних напрямів для того, щоб вони мали необхідні професійно-кваліфікаційні характеристики для взаємозамінювання інших працівників в періоди пікового навантаження. В періоди спаду, на нашу думку, доцільно планувати

відпустки, навчання і підвищення кваліфікації персоналу відповідного профілю тощо.

При неможливості задовольнити потребу в персоналі центру зайнятості за рахунок внутрішніх ресурсів пропонуємо здійснювати частковий перерозподіл функціональних обов'язків перенавантажених працівників шляхом делегування частини їх другорядних і допоміжних функцій, або функцій, не пов'язаних з послугою, на яку передбачається сезонне зростання попиту, іншим фахівцям. При цьому повне виконання функцій, які спричинюють перенавантаження, залишити за профільним фахівцем, оскільки тільки кваліфіковані, досвідчені і знаючі механізм надання послуги професіонали зможуть оптимально інтенсифікувати свою роботу без втрат у якості послуги.

Недостатньо досвідчені фахівці з даного функціонального напрямку надання послуг потребуватимуть додаткових витрат часу на здійснення нових для них процедур та операцій, а можливість більш інтенсивного надання послуг для них існуватиме тільки за рахунок зниження їх якості. Крім цього, необхідно визначити перелік робіт, які можуть бути розподілені у часі, та розробити основні принципи їх перерозподілу, планування чисельності фахівців, для яких потрібно розширювати професійний профіль на основі порівняння періодів перенавантаження та недонавантаження різних фахівців.

Також необхідно проводити детальний аналіз і прогнозування місячної динаміки попиту на основні види послуг на базовому рівні. Прогнозований попит дасть можливість визначити періоди пікового навантаження персоналу різних функціональних напрямів надання послуг протягом року і на основі їх зіставлення – можливості перерозподілу робіт, по-перше, у часі для врівноваження трудового навантаження фахівців, і, по-друге, між фахівцями, які надають послуги, що носять сезонний характер, та фахівцями, які надають послуги більш рівномірно протягом року. Саме перерозподіл робіт між фахівцями БЦЗ, на нашу думку, є одним з альтернативних шляхів

вирішення цієї проблеми. Для правильного його здійснення необхідне подальше вивчення трудових затрат за окремими функціональними напрямками роботи центрів зайнятості, в тому числі, їх сезонного характеру, оскільки оптимальний розподіл трудового навантаження фахівців БЦЗ може бути здійснений лише на основі зіставлення трудових затрат.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано розв'язання завдання щодо вдосконалення організації праці персоналу в Хмельницькому міському центрі зайнятості. Результати проведеного дослідження дозволяють зробити наступні узагальнюючі висновки:

1. Досліджуючи теоретичні основи організації праці ДСЗ ми виявили, що відсутнє чітке визначення поняття “послуги з працевлаштування”. У зв'язку з цим, на нашу думку, правомірно визначити їх як комплекс заходів з оптимізації співвідношення попиту і пропозиції на працю з метою досягнення ефективної зайнятості населення. Специфіка послуг з працевлаштування проявляється у особистій участі споживача у процесі одержання послуг. Крім того, їм властиві також й інші основні характеристики, такі як: мінливість якості; невіддільність від джерела; невизначеність результату; висока чутливість до змін ринкової кон'юнктури. Разом з тим, вони мають властивості, що відрізняють їх від інших видів послуг, найбільш важливими з яких є: адресність надання послуги, її локальний характер, неможливість збереження послуги.

2. Доведено, що оцінювання ефективності організації праці персоналу служби зайнятості вимагає розгляду особливостей останньої як об'єкту дослідження: багатоаспектність об'єкту впливу служби зайнятості (зайнятості населення) вимагає, з одного боку, виконання цим органом державного управління численних функцій, а, з другого боку – підтримки діяльності служби зайнятості в процесі реалізації державної політики зайнятості іншими органами державної влади, а також соціальними партнерами; невизначеність результатів діяльності служби зайнятості, що викликано наявністю різних за обсягом й важливістю впливів цього органу влади на зайнятість, а, з другого боку, труднощами у відокремленні вкладу служби зайнятості у вирішення проблем на ринку праці; результативність

діяльності даного органу державного управління визначається багато в чому соціально-економічною ситуацією в країні, тобто залежить від економіко-правових й соціально-політичних факторів; наявність труднощів з удосконаленням діяльності служби зайнятості на основі результатів оцінювання її ефективності, що характерно для будь – якого органу державного управління.

3. Проведений аналіз діяльності Хмельницького міського центру зайнятості за період 2018-2020 рр., який свідчить, що чисельність персоналу центру зайнятості протягом аналізованого періоду значним чином не змінилась і у 2020 р. складала 48 осіб. Виявлено невідповідність трудоресурсного забезпечення організацій з працевлаштування попиту на їх послуги. Нерівномірний розподіл трудових затрат персоналу склався в розрізі різних видів послуг з працевлаштування. Обґрунтовано доцільність використання показника трудового навантаження персоналу організацій з працевлаштування як інструменту комплексного дослідження відповідності формування чисельності й структури персоналу вимогам ринку праці.

4. Проведений аналіз сезонного розподілу кількості звернень незанятого населення до Хмельницького міського центру зайнятості та кількості наданих їм послуг свідчить про те, що в діяльності служби спостерігається сезонність надання послуг, зумовлена різними факторами. Сезонні коливання призводять до нерівномірності трудового навантаження персоналу центру зайнятості. В пікові періоди спостерігається їх перенавантаження, що ускладнює якісне надання послуг клієнтам служби, а періоди спаду – недонавантаження, що призводить до неефективного використання робочого часу.

5. Використання системи ідентифікації потреб незайнятих осіб дозволяє якомога повніше діагностувати соціально-економічний й психічний стани незайнятої особи для підбору адекватних заходів допомоги, а також визначати доцільні обсяги реалізації програм, які пропонуються центрами зайнятості споживачам її послуг. Запропонована система ідентифікації

потреб незайнятих осіб буде сприяти повноті оцінювання психічно та соціально-економічного станів незайнятої особи, а також забезпечувати підбір найбільш адекватних засобів допомоги їй в ситуації, що склалася. Однак, підвищенню ефективності функціонування згаданої системи буде сприяти розширення кількості індикаторів оцінювання стану незайнятих, повнота врахування закономірностей протікання психічних процесів на основі накопичення емпіричного матеріалу, а також недопущення маніпуляцій даними з боку спеціалістів центрів зайнятості для штучного завищення показників ефективності функціонування даної системи.

б. Доведено доцільність проведення детального аналізу і прогнозування місячної динаміки попиту на основні види послуг на базовому рівні. Прогнозований попит дасть можливість визначити періоди пікового навантаження персоналу різних функціональних напрямів надання послуг протягом року і на основі їх зіставлення – можливості перерозподілу робіт, по-перше, у часі для врівноваження трудового навантаження фахівців, і, по-друге, між фахівцями, які надають послуги, що носять сезонний характер, та фахівцями, які надають послуги більш рівномірно протягом року. Саме перерозподіл робіт між фахівцями центру зайнятості, на нашу думку, є одним з альтернативних шляхів вирішення цієї проблеми. Для правильного його здійснення необхідне подальше вивчення трудових затрат за окремими функціональними напрямами роботи центрів зайнятості, в тому числі, їх сезонного характеру.

Таким чином, отримані в роботі теоретичні напрацювання та практичні пропозиції можуть бути використані при плануванні та організації діяльності центрів зайнятості з метою поліпшення якості послуг, що надаються у сфері сприяння зайнятості населення, та оптимізації витрат бюджетних коштів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамчук В.В., Кокин Ю.П., Яковлев Р.А. Экономика труда: Учебник. М.: ЗАО «Финстатинформ», 2019. 431 с.
2. Багрова І.В. Нормування праці: Навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2013. 212 с.
3. Бараник З.П. Статистика праці: Навч. посіб. К.: КНЕУ, 2014. 246с.
4. Богиня Д.П. Основи економіки праці: Навч. посіб. К.: Знання Прес, 2012. 313 с.
5. Бодрова М.В. Форми і методи взаємодії фахівців служби зайнятості з безробітними. *Бюлетень ІПК ДСЗ України*. 2002. №2. С. 36.
6. Буряк П.Ю. Економіка праці й соціально-економічні відносини: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2014. 440 с.
7. Бычин Б.В. Организация и нормирование труда. учебник для вузов. М.: Экзамен, 2003. 464 с.
8. Важнов А. Пути стабилизации доходности предприятия. *Экономика и жизнь*. 1998. №3. С.24-26.
9. Васильченко В.С. Державне регулювання зайнятості: Навч. посіб. К.: КНЕУ, 2003. 252 с.
10. Гейц И.В. Нормирование и регламент (режимы) рабочего времени: Учеб.-метод. пособ. М.: Изд-во «Дело и Сервис», 2002. 176 с.
11. Гнибіденко І.Ф. Роль та місце державної соціальної політики на стадії перетворень в економіці в Україні. *Зайнятість та ринок праці: Міжвід. наук. зб.* Вип.6. К., 2018. С. 24-32.
12. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудова відносини: Підручник. К.: Знання, 2004. 535 с.
13. Дашкевич А.В. Корекція негативних психічних станів безробітних у центрі зайнятості. *Бюлетень ІПК ДСЗ України*. 2002. №2. С. 18-21.
14. Дзюба С.Г. Экономика труда и социально-трудова отношения: Учеб. пособ. Донецк: ООО «Юго-Восток, Лтд», 2003. 552 с.

15. Долішній М.І. Регіональна політика та механізми її реалізації: Проект «Наукова книга». К.: Наук. думка, 2003. 503 с.
16. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. Н. Новгород: НИМБ, 2013. 720 с.
17. Економічний аналіз: Навч. посіб. / за ред. проф. Ф.Ф. Бутинця. Житомир: ПП «Рута», 2013. 680 с.
18. Есинова Н.И. Экономика труда и социально-трудовые отношения: учеб. пособ. / Н.И. Есинова. К.: Кондор, 2003. 464 с.
19. Єдина технологія обслуговування незайнятого населення в центрах зайнятості України / Ю.М. Маршавін, Л.Є. Ляміна, Л.М. Фокас та ін. К.: Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості, 2000. 300 с.
20. Жлуктенко В.І. Теорія ймовірностей і математична статистика: Навч.-метод. посіб. Ч. II. Математична статистика. К.: КНЕУ, 2001. 336 с.
21. Карташов С.А. Рынок труда: проблемы формирования и управления (на примере г. Москвы). М.: Финстатформ, 2018. 147с.
22. Колот А.М. Еволюція державної політики зайнятості в країнах з розвиненою ринковою економікою. *Зайнятість та ринок праці: Міжвід. наук. зб.* Вип.11. К., 2014. С.47-55.
23. Колот А.М. Підвищення доходів працюючих як передумова збереження та розвитку людського капіталу. *Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць.* Т.1: Відтворення населення та його природний рух. К.: КНЕУ, 2006. С.67-74.
24. Колот А.М. Соціально-трудова відносина: теорія і практика регулювання: Монографія. К: КНЕУ, 2003. 230 с.
25. Конвенции и рекомендации МОТ URL: <http://www.ilo.ru>.
26. Конвенция 44 «О пособиях лицам, являющимся безработными по не зависящим от них обстоятельствам»: Конвенции и рекомендации, принятые Международной конференцией труда. Женева: МБТ, 1983. С.337-343.

27. Конвенция 88 «Об организации службы занятости»: Конвенции и рекомендации, принятые Международной конференцией труда. Женева: МБТ, 1983. С.865-872.
28. Конвенція про організацію служби зайнятості 88 URL: <http://zakon.rada.gov.ua/>. Заголовок з екрану.
29. Кравчук О.І. Вплив сезонного чинника на робоче навантаження спеціалістів з працевлаштування на ринку праці. *Управління розвитком. Зб. наук. праць. №4*. Харків, ХНЕУ, 2016. С.208-212.
30. Кравчук О.І. Методичні аспекти оптимізації чисельності і структури персоналу організацій посередників з працевлаштування шукачів роботи. *Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць. Вип. 16*. К.: КНЕУ, 2012. С.209-218.
31. Кравчук О.І. Методичні підходи до розрахунку чисельності персоналу державної служби зайнятості. *Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку виробничої сфери: Матеріали II Міжнар. наук.-теорет. конф. молодих учених і студентів*. Донецьк: Донецький національний технічний університет, 2010. Т.1. С.207-211.
32. Кравчук О.І. Теоретико-методичні основи визначення необхідної чисельності персоналу на нормативній основі. *Економіко-управлінський та правовий аспекти розвитку підприємництва в Україні: Матеріали V Міжвуз. наук.-практ. конф.* Первомайськ: ПННЦ, ОНУ, 2010. С.83-90.
33. Кулинцев И.И. Экономика и социология труда. М.: Центр экономики и маркетинга, 1999. 288 с.
34. Лібанова Е. Ринок праці та соціальний захист: Навч. посіб. К.: Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2012. 491 с.
35. Лісогор Л.С. Державне регулювання зайнятості в умовах формування конкурентного середовища на ринку праці України. *Вісник Тернопільської академії народного господарства*. 2006. Вип.16. С.123-126.

36. Лісогор Л.С. Формування конкурентних відносин на ринку праці України в умовах посилення глобалізації. *Вісник Тернопільської академії народного господарства*. 2008. №8-1. С.169-173.
37. Ляміна Л.Є. Цілі, форми і методи психологічної підтримки клієнтів служби зайнятості відповідно до ЄТОНН. *Бюлетень ІПК ДСЗ України*. 2002. №2. С.26-28.
38. Мармоза А.Т. Теорія статистики. К.: Ельга, Ніка-Центр, 2003. 392 с.
39. Мартич А. Как внедрить процессно-ориентированное управление. URL: http://www.management.com/ua/_ct/ct007.html Заголовок з екрану.
40. Марчюкайтис С.Ю. Измерение трудоемкости проектирования и управления строительством. М.: Стройиздат, 2003. 250 с.
41. Маршавін Ю. Удосконалення нормативно-правового регулювання зайнятості населення. *Україна: Аспекти праці*. 2012. № 7. С.7-10.
42. Маршавін Ю.М. Методи розподілу чисельності працівників служби зайнятості населення між регіонами. *Вісник східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2011. № 8(42). С.16-20.
43. Маршавін Ю.М. Ринок праці та функціонування державної служби зайнятості: Навч.-метод. посіб.. К.: Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості, 2010. 169 с.
44. Маршавін Ю.М. Удосконалення професійного навчання безробітних як чинник регулювання ринку праці. *Зайнятість та ринок праці*. 2012. Вип..15. С.145-151.
45. Маршавін Ю.М. Удосконалення структури державної служби зайнятості передумова підвищення якості соціальних послуг на ринку праці. *Бюлетень ІПК ДСЗУ*. 2014. № 1. С.36-40.
46. Маршавін Ю.М. Фактори і напрямки розвитку Державної служби зайнятості України (до 25-річчя з дня створення). *Державне регулювання ринку праці: сучасні технології та напрями їх розвитку*: Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. К.: ІПК ДСЗУ, 2016. Ч.1. 284с.

47. Маршавін Ю.М. Шляхи удосконалення інституційного забезпечення розвитку ринку праці України. *Зайнятість та ринок праці*: Міжвід. наук. зб. Випуск 14. К., 2011. С. 100-120.
48. Мерзляк А.В. Економіка праці і соціально-трудові відносини: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2015. 240 с.
49. Нормування праці: Підручник / В.М. Абрамов, В.М. Данюк, А.М. Гриненко, А.М. Колот, В.І. Чернов. К., 1995. 208 с.
50. Об оценке эффективности работы службы занятости. *Человек и труд*. № 3. 2002. С.55-56.
51. Онікієнко В.В. Стимулювання зайнятості на основі флексибілізації. *Зайнятість та ринок праці*: Міжвід. наук. зб. Вип.11. К., 2010. С.89-100.
52. Офіційний Вебсайт Державної служби зайнятості Міністерства праці і соціальної політики України. URL: <http://www.dcz.gov.ua>.
53. Охман Е.Г. Реинжиниринг организаций и информационные технологии. М.: Финансы и статистика, 1997. 336 с.
54. Павловська О. Вдосконалення фінансового забезпечення заходів сприяння зайнятості населення. *Україна: аспекти праці*. 2014. № 6. С.11-14.
55. Павловська О.В. Шляхи вдосконалення механізму витрачання коштів на фінансування заходів політики зайнятості. *Зайнятість та ринок праці*: Міжвід. наук. зб. Вип.11. К., 2000. С.38-46.
56. Парыгин Б.Д. Социальная психология: проблемы методологии, истории и теории. СПб.: ИГУП, 2009. 592 с.
57. Пашков А.С. Эффективность действия правовых норм. Л.: Издательство Ленинградского университета, 1977. 143 с.
58. Пашуто В.П. Организация и нормирование труда на предприятии: учеб. пособ. Мн.: Новое знание, 2001. 304 с.
59. Петрова І. Економіко-правові засади забезпечення зайнятості населення України. *Україна: аспекти праці*. 2002. № 6. С.8-11.

60. Петрова І. Заходи економічної та соціальної політики в сегменті неформальної зайнятості. *Україна: аспекти праці*. 2006. № 3. С.3-7.
61. Петрова І.Л. Сегментування в управлінні ринком праці. *Проблеми формування ринкової економіки: Міжвід. наук. зб. Спец. вип. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики*. К.: КНЕУ, 2001. С.226-234
62. Петрова Т.П. Державна політика в сфері зайнятості населення: досягнення і проблеми. *Зайнятість та ринок праці: Міжвід. наук. зб. Вип. 19. К., 2014. С. 59-68.*
63. Петрова Т.П. Політика зайнятості на сучасному етапі економічних реформ. *Зайнятість та ринок праці: Міжвід. наук. зб. Вип. 16. К., 2012. С.11-21.*
64. Петюх В. Пріоритетність як умова ефективного функціонування державної служби зайнятості. *Вісник Технологічного університету Поділля. Хмельницький, 2003. №1., Ч.2 С. 14 17.*
65. Петюх В. Теоретико-методологічні основи оцінювання ефективності діяльності державної служби зайнятості. *Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил*. Тернопіль: “Економічна думка”, 2012. С.101-105.
66. Петюх В.М. Кваліметрична оцінка ефективності діяльності центрів зайнятості базового рівня споживачами соціальних послуг. *Соціально-економічні аспекти промислової політики: Сб. науч. тр. Т.3. Донецьк, 2003. С.12 20.*
67. Петюх В.М. Методичні засади розрахунку чисельності спеціалістів з працевлаштування безробітних. *Державне регулювання ринку праці: сучасні технології та напрями їх розвитку: Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. К.: ІПК ДСЗУ, 2006. Ч.1. С.43-52.*
68. Петюх В.М. Організація центрів зайнятості оперативного регулювання щодо можливого вивільнення працівників. *Наукові праці*. Вип.3. Кіровоград, 2002. С.34 39.

69. Петюх В.М. Оцінка ефективності навчання за критерієм реакції слухачів. *Социально-экономические аспекты промышленной политики. Социально-трудовые отношения в современных экономических условиях*: Сб. науч. тр. Т.1. Донецк, 2011. С. 241-248.
70. Петюх В.М. Оцінка чинників, що впливають на чисельність фахівців з працевлаштування безробітних. *Формування ринкової економіки*: Зб. наук. праць. К.: КНЕУ, ДУ НДІ СТВ, 2016. С.243-255.
71. Петюх В.М. Оцінювання ефективності діяльності центрів зайнятості як інструмент реалізації пріоритетів державної політики на ринку праці. *Соціальні пріоритети ринку праці в умовах структурної модернізації економіки*. Т.1. К.: Принт-Експрес, 2010. С.435-438.
72. Петюх В.М. Ринок праці: Навч. посіб. К.: КНЕУ, 2009. 288 с.
73. Петюх В.М. Теоретико-методологічні основи оцінювання ефективності діяльності державної служби зайнятості. *Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України*. Вип.7. Тернопіль, 2012. С.101-105.
74. Петюх В.М. Тимчасова зайнятість: проблеми і перспективи. *Зайнятість та ринок праці*: Міжвід. наук. зб. Вип.6. К., 1998. С.49-57
75. Покришук В.О. Основні чинники, що впливають на зайнятість, формування попиту і пропозиції робочої сили. *Проблемні питання праці та соціальної політики*: (Колективна монографія). К., 2020. С. 42-47.
76. Положення про державну службу зайнятості: Постанова Кабінету Міністрів України від 24 червня 1991 р. № 47. *Зб. законод. та нормат. документів з питань зайнятості населення України*. К.: Мінпраці України, 1992. 134 с.
77. Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування на випадок безробіття: Закон України/ Офіційний Вебсайт Верховної ради України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>.
78. Про зайнятість населення: Закон України. Офіційний Вебсайт Верховної ради України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>.

79. Проблемы анализа экономической и социальной эффективности функционирования профтехучилищ: Сб. науч. трудов / под ред. Рукавишников В.О. Л: ВНИИпрофтехобразования, 2015. 98 с.
80. Прокопов Ф.Т. Политика противодействия безработице; Бюро эконом. анализа. М.: РОССПЭН, 1999. 183 с.
81. Психологический словарь / ред. В.П. Зінченко. М.: Педагогіка-Пресс, 1997. 440 с.
82. Рофе А.И. Рынок труда, занятости населения, экономика ресурсов для труда: Учеб. пособ. М.: Изд-во «МИК», 1997. 160 с.
83. Рофе А.И. Экономика и социология труда. М.: Издательство «МИК», 1996. 361с.
84. Савченко В. Визначення перспективних напрямів та обсягів професійного навчання безробітних відповідно до потреб ринку праці. *Україна: аспекти праці*. 2020. № 5. С.12-18.
85. Синк Д.С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение. М.: Прогресс, 1989. 522 с.
86. Соловьев А. Профилирование безработных. *Человек и труд*. 2021. №3. С. 54-55
87. Соціальна безпека: теорія та українська практика: монографія / І.Ф. Гнибіденко, А.М. Колот, О.Ф. Новікова та ін. К.: КНЕУ, 2006. 292 с.
88. Суков Д.В. Методологія дослідження ефективності функціонування виробничих систем. *Вісник технологічного університету Поділля*. Хмельницький, 2000. №4, Ч. 2. С. 130-133.
89. Трубников Н.Н. О категориях «цель», «средство», «результат». М.: Высш. шк., 1968. 148 с.
90. Трудоустройство: советы профессионалов / Ю. Пасс, К. Торшина, Е. Беляева и др. М.: ОАО «Изд-во «Экономика», 1999. 181 с.
91. Туй Ф., Хансен Е., Прайс Д. Державна служба зайнятості на ринку праці, що змінюється. К.: Міленіум, 2002. 324 с.

92. Управление персоналом организации: Учебник. М.: ИНФРА-М, 2004. 638 с.
93. Четвернина Т. Государственная служба занятости: архаика или живой организм. *Человек и труд*. 2002. №12. С.31-33.
94. Шаргородский М.Д. Наказание, его цели и эффективность. Л.: Издательство Ленинградского университета, 1973. 160 с.
95. Эффективность государственного управления: Пер с англ.; С.А. Батчиков, С.Ю. Глазьев. М.: Фонд за экономическую грамотность, 2018. 847 с.
96. Эффективность правовых норм / Кудрявцев В.Н., Никитинский В.И., Самощенко И.С., Глазырин В.В. М.: «Юрид.лит.»1980. 280 с.
97. Эффективность средств массовой информации/ под ред. Г.П. Давидюка, В.С. Коробейникова. Мн.: Наука и техника, 1986. 157 с.

Виконала: студентка
магістратури за спеціальністю
281 Публічне управління та
адміністрування заочної форми
навчання

_____ Н.Л. Базюк

Науковий керівник:
професор кафедри публічного
управління та адміністрування,
д.е.н., професор

_____ А.Д. Войцешук

Робота допущена до захисту:
завідувач кафедри публічного
управління та адміністрування,
д.держ.упр., доцент

_____ Е.В. Щепанський

Додаток А

Анкета для оцінювання ефективності професійного навчання працівників служби зайнятості за їх реакцією

Шановний респонденте!

Дане опитування проводиться з метою виявлення резервів в організації навчального процесу в системі державної служби зайнятості. Анонімність відповідей гарантується.

1. Чи відчуваєте Ви інтерес до навчання ?
 - a) інтерес відсутній;
 - b) інтерес невизначений;
 - c) інтерес є.
2. Чи впевнені Ви, що зміст навчання дуже важливий для Вас особисто?
 - a) так;
 - b) ні;
 - c) не знаю.
3. Чи впевнені Ви, що навчання дозволить підвищити ефективність виконання службових обов'язків ?
 - a) так;
 - b)ні;
 - c) не знаю.
4. Чи впевнені Ви в своїх здібностях засвоїти матеріал за певною навчальною програмою?
 - a) так;
 - b)ні;
 - c)не знаю.
5. Чи відчуваєте Ви інтерес до службових обов'язків, виконання яких покладено на Вас?
 - a)так;
 - b) ні;
 - c) не знаю.
6. Ви розглядаєте професійне навчання в першу чергу як(виберіть один варіант):
 - a) засіб саморозвитку (реалізації потреби у самовдосконаленні);
 - b) засіб підвищення ефективності виконання службових обов'язків;
 - c) «чисту» формальність;
 - d) передумову просування по службі;
 - e) засіб покращення матеріального стану.
7. Чи задоволені Ви організацією навчального процесу?

- a) повністю задоволений;
- b) більш задоволений, ніж незадоволений,
- c) не знаю;
- d) більш незадоволений, ніж задоволений;
- e) повністю незадоволений.

8. Основними причинами незадоволення організацією навчального процесу є:

- a) дефіцит часу;
- b) невідповідність змісту навчання реальним потребам;
- c) недостатня об'єктивність системи оцінювання і контролю;
- d) недостатнє використання в навчальному процесі технічних засобів;
- e) стиль і методи викладання дисциплін;
- f) забезпеченість навчально-методичною літературою.

9. Скільки, на Вашу думку, відсотків отриманих знань, навичок, вмінь будуть необхідні під час виконання службових обов'язків?

- a) до 49%;
- b) 50-59%;
- c) 60-69%;
- d) 70-89%;
- e) 90-100%.

10. На Вашу думку, в системі оцінювання знань, навичок і вмінь слухачів для підвищення її ефективності необхідно:

- a) змінити(підвищити/знизити) вимоги за критеріями оцінки;
- b) змінити шкалу і механізм оцінювання (наприклад, запровадити 100-бальну шкалу);
- c) використовувати на всіх етапах контролю автоматизовану систему оцінки(тестові комп'ютерні програми);
- d) не потрібно нічого змінювати;
- e) _____.

11. Чи відповідає, на Вашу думку, рівень застосування технічних засобів навчання та навчального обладнання потребам навчального процесу?

- a) цілком відповідає потребам;
- b) майже відповідає потребам;
- c) скоріше не відповідає потребам;
- d) зовсім не відповідає потребам.

12. Виберіть 3-й основні методи навчання, які використовуються (використовувались) по відношенню до Вас:

- a) лекція;
- b) демонстраційний показ;
- c) тематична зустріч;
- d) «круглий стіл»;
- e) навчально-рольова гра;
- f) аналіз конкретних ситуацій;
- g) конференція.

13. В процесі засвоєння навчального матеріалу теоретична підготовка (за обсягом годин) порівняно з практичною підготовкою:

- a) займає більше часу,
- b) приблизно має однакову тривалість;
- c) займає менше часу, але не набагато;
- d) займає в 2 рази менше часу.

14. Вкажіть, які якості викладачів, на Вашу думку, потребують розвитку?

- a) компетентність;
- b) інновативність (здатність бачити і сприймати нове, а також впроваджувати його у свою викладацьку практику);
- c) навчально-методична культура;
- d) вміння враховувати специфіку аудитори;
- e) вміння активізувати у слухачів внутрішню мотивацію до навчання;
- f) бажання працювати в аудиторії.

15. Чи сприяє професійне навчання реалізації Ваших потреб?

- a) так;
- b) ні.

16. Чи сприяє професійне навчання реалізації потреб установи, яка направила Вас ?

- a) так;
- b) ні.

Стать _____;

Вік _____.