

НАУКОВО-ПРИКЛАДНІ ДОСЛІДЖЕННЯ

УДК 331.5

Костриця Василь Іванович,

професор кафедри управління персоналом та економіки праці, Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України (м. Київ)

Вітряк Тетяна Борисівна,

кандидат економічних наук, заступник завідувача проблемної науково-дослідної лабораторії соціальних досліджень ринку праці, Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України (м. Київ)

ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ПІДГОТОВКИ ТА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБ ЗАЙНЯТОСТІ

У статті розглянуто європейський досвід підготовки та підвищення кваліфікації персоналу державних служб зайнятості. Досліджено основні вимоги до профілювання робочих місць фахівців державних служб зайнятості в європейських країнах. Виділено необхідність формування адекватних “базових” і “м’яких” навичок з очікуваним балансом між ключовими компетенціями, управлінськими завданнями та потребами замовника послуг.

Ключові слова: державна служба зайнятості, профілювання, компетенції, початкова підготовка фахівців, безперервна підготовка фахівців.

Постановка проблеми. Реформування державної служби зайнятості (далі – ДСЗ) вимагає посилення вимог до професіоналізму службовців, ефективності їх навчання, створення дійової системи неперервного професійного зростання. Реалізація цієї мети передбачає урахування та впровадження у вітчизняну практику кращого зарубіжного досвіду.

Європейські країни мають різні моделі послуг ДСЗ, включаючи їх операційну структуру, пріоритетні завдання та стратегії активізації, які, у свою чергу, впливають на диверсифікацію робочих місць і профілів компетентності персоналу, передусім на загальну групу консультантів із працевлаштування, а також консультантів по взаємодії з роботодавцями, молоддю, особами з інвалідністю та окрему групу консультантів з надання послуг із профорієнтації та інших. Протягом останніх років актуальною стала необхідність визначити загальні елементи роботи таких консультантів у різних організаційних і структурних контекстах з точки зору завдань і відповідних повноважень, а також в умовах конкретного ринку праці. Вивчення особливостей навчання персоналу ДСЗ у розвинених країнах необхідне для вироблення рішень щодо модернізації системи підвищення кваліфікації кадрів вітчизняної ДСЗ.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значну роль в осмисленні змісту процесу формування професійної компетентності працівників центрів зайнятості відіграють дослідження, які

розкривають особливості професійної діяльності посадовців державної служби зайнятості, підготовлені українськими вченими: Ю. Маршавіним, Л. Ляміною, М. Судаковим, Л. Фокас. Зарубіжний досвід підвищення кваліфікації керівників підрозділів служб зайнятості висвітлює О. Ковбаско. Водночас недостатньо вивчений європейський досвід підготовки та підвищення кваліфікації персоналу державних служб зайнятості та можливості їх імплементації у вітчизняну практику.

Мета статті полягає в аналізі європейського досвіду підготовки та підвищення кваліфікації персоналу державних служб зайнятості.

Виклад основного матеріалу. В останні роки роль ДСЗ змінюється у напрямі послуг, зорієнтованих на активізацію та полегшення переходу від безробіття до зайнятості. Відповідно, зміна змісту консультаційних та методичних елементів у роботі спеціалістів ДСЗ також привела до оновлення профілю роботи, що поєднує функції брокера, консультанта, соціального працівника і включає завдання адміністрування. Змінюються завдання спеціалістів і консультантів, що диктує нові вимоги до їх компетентності та навичок у цілому. Ця диференціація завдань вимагає широкого спектру міждисциплінарних знань, а також адекватних “базових” і “м’яких” навичок з очікуваним балансом між ключовими компетенціями, управлінськими завданнями та потребами замовника послуг [1].

Дослідження бізнес-моделей діяльності європейських ДСЗ, їх основні компетенції, вступні

© Костриця В.І., Вітряк Т.Б., 2018

вимоги до нових співробітників, базове навчання і практики постійного професійного вдосконалення свідчать, що хоча профілі робочих місць наявні в усіх державних службах зайнятості, існують різні підходи ДСЗ, які стосуються [2]:

- навичок та компетенцій, очікуваних від консультантів;
- вимог до початкового рівня консультантів;
- інвестицій у підготовку нових консультантів;
- забезпечення постійної підготовки і професійного розвитку.

У загальних рисах це розмаїття підходів пов'язане з різними моделями активізації, які використовуються ДСЗ із застосуванням ІТ-технологій у поєднанні з різними каналами надання послуг клієнтам (як безробітним та шукачам роботи, так і роботодавцям), а також із можливостями їх самообслуговування. Проте можна визначити основні завдання щодо того, як консультанти з працевлаштування мають надавати послуги своїм клієнтам, – завдання спрямовані на розміщення, консультування, надання інформації, а також управління й моніторинг.

Базові навички включають: оцінювання і відповідні навички; навички комунікації; інтерв'ю/навички консультування; роботу в команді/співробітництво; ІТ-навички; планування та організацію; дослідження інформації і навички аналізу.

“М'які” навички: зорієнтованість на клієнтів; комунікація; визначення проблеми та рішення; мотиваційні навички; терпіння, розуміння і вміння слухати без висловлювання суджень, здатність забезпечити довіру/надійність; навички ведення переговорів.

Інші навички: гнучкість; оцінювання психологічного та соціального профілів; стресостійкість; навички фасилітації групи.

Базові знання: професійної структури й класифікації професій; трудового законодавства; управління людськими ресурсами; вимірювання результативності (продуктивності); проведення моніторингу/контролю; інструментів оцінки “базових” і “м'яких” навичок; соціального управління випадком (конкретною проблемою); концепцій добору працівників, працевлаштування, управління персоналом; професій; концепцій консультування; мереж, партнерства.

Додаткові знання, пов'язані з умовами розвитку країни та специфікою надання послуг:

- як правильно працювати незалежно один від одного; інноваційність/творчість;
- знання поточної ситуації на ринку праці та його тенденцій; концепцій та заходів активної політики на ринку праці;

- знання інструментів для надання індивідуальних послуг та практик активізації безробітних до пошуку роботи й працевлаштування; уразливих груп на ринку праці.

Беручи до уваги основні компетенції профілю консультантів із працевлаштування в європейських ДСЗ, експерти зазначають, що список зміщується в бік “загальних” компетенцій порівняно з конкретними (“країна/послуги”) компетенціями. Таким чином, можна визначити, з огляду на різні відправні моменти та умови, за яких працюють ДСЗ, певний мінімальний рівень обслуговування на основі виявленого набору ключових компетенцій та вимог до відбору працівників, початкового періоду їх роботи, а також підготовки консультантів із працевлаштування [3].

Експерти також наголошують: не можна очікувати, що визначення компетенцій та профілів роботи спеціалістів, їх підготовки й постійного професійного розвитку буде саморегулюючою системою. Вона розвиватиметься на основі перегляду вимог до знань та компетенцій консультантів, які змінюватимуться разом зі змінами на ринку праці, а також відповідно до нових цілей, завдань і функцій державних служб зайнятості.

Як показує аналіз, переважна більшість ДСЗ запровадили систему початкової (вступної) підготовки, яка триває від 6 до 20 днів, за винятком Литви та Румунії, де термін такої підготовки від 2 до 5 днів, а також Болгарії, Латвії та Польщі, де її тривалість не має чітко окреслених меж. Відсутня початкова підготовка нових працівників у службі зайнятості Угорщини [4].

Зазвичай тривалість початкової підготовки пов'язана з диверсифікацією профілів роботи, що, у свою чергу, значною мірою залежить від моделі ДСЗ та підходів до активізації, які використовуються в країні, та вимог до рівня освіти їх ключових спеціалістів і консультантів. Як зазначалося вище, у країнах – членах Європейського Союзу відрізняються умови обслуговування та моделі змін, модернізації. Одні країни більш активні у впровадженні нових моделей служби, інші віддають перевагу більш традиційному підходу.

Так, у ДСЗ Болгарії, Кіпру, Латвії, Швеції, Румунії, Угорщини та Іспанії використовується лише профіль загальних завдань для всієї групи консультантів із працевлаштування. За такого підходу застосовується єдиний профіль для консультантів шукачів роботи і консультантів з надання послуг роботодавцям. Незважаючи на позитивні моменти такої моделі універсального підходу до надання послуг обом сторонам вона стримує перетворення ДСЗ у сервісну організацію, яка

може запропонувати комплекс послуг для роботодавців. У свою чергу, ДСЗ Німеччини, Австрії, Фінляндії, Нідерландів, автономні регіональні служби зайнятості в Бельгії при збереженні багатьох елементів універсального підходу активно розвивають сервісні послуги для роботодавців та навіть створюють окремі спеціальні центри для роботодавців (Нідерланди), розробляють національні стратегії по роботі з роботодавцями (Словенія). Загалом, більшість ДСЗ відповідно до рекомендації Європейської комісії про стратегію розширення співпраці європейських ДСЗ з роботодавцями в останні 2–3 роки зосереджують більше уваги саме на попиті робочої сили, тобто на роботодавцях, що приносить користь безробітним та шукачам роботи, а також підвищує результативність й ефективність діяльності самої служби [5].

Профілі роботи для радників (консультантів) для роботодавців були впроваджені в службах зайнятості Бельгії (FOREM-Фландрія та VDAB – Валонія), Хорватії, Естонії, Німеччини, Литви, Мальти, Нідерландів, Португалії, Словенії, Сполученого Королівства Великобританії та Австрії.

Деякі ДСЗ використовують спеціалізовані форми підтримки для різних груп клієнтів, що також привело до диференціації профілів роботи. Так, 11 ДСЗ запровадили профілі роботи за спеціалізацією консультантів для безробітних. Менш поширеною є диверсифікація профілів роботи консультантів або радників з питань зайнятості шукачів роботи з числа молоді, які є важливими з погляду ролі ДСЗ в інтеграції молоді на ринку праці. Ці консультанти часто працюють як модератори між ДСЗ, навчальними закладами, підприємствами та молодими людьми, паралельно допомагаючи молоді у розвитку власної стратегії інтеграції [6].

Недостатньо поширеною є диверсифікація профілів роботи консультантів зайнятості для тих, хто тривалий час безробітний, і шукачів роботи старшого віку. Однак, за повідомленням Європейської комісії, в останні роки зростає кількість ДСЗ, у яких вживається дедалі більше заходів, необхідних для вирішення проблем певних цільових груп, у т.ч. старших за віком працівників (Австрія, Бельгія, Чехія, Греція, Іспанія, Фінляндія, Мальта, Нідерланди, Польща, Румунія, Швеція, Словаччина та Сполучене Королівство), а також здійснюється спеціальне управління та індивідуальний підхід підтримки в пошуку роботи для груп 45+ і 50+ на основі впровадження проектів (Австрія, Франція, Німеччина, Нідерланди, Швеція). Крім того, відзначається, що та-

кий індивідуальний підхід вимагає від консультантів із працевлаштування (особливо у випадку кейс-менеджменту) знань і навичок для допомоги клієнтам зі специфічними характеристиками, наприклад шукачам роботи старшого віку.

Зміна профілю завдань та профілю компетенцій працівників ДСЗ у сучасних умовах дедалі більше впливає з надання ІТ-послуг, їх оцифрування. Доведено практикою, що ІТ справили великий вплив на розширення доступу до послуг консультування. Це дає імпульс розвитку послуг самопомоги, що забезпечується в європейських ДСЗ значними інвестиціями у програмне забезпечення та розвиток ІКТ для організації самопомоги в режимі доступу до необхідної інформації.

Використання інформаційно-комунікаційних технологій у роботі консультантів із працевлаштування та інших спеціалістів змінило відповідні профілі роботи, профілі компетенцій. У контексті початкового рівня освіти відносно низькі вимоги можна спостерігати у FOREM Бельгії, в ДСЗ Фінляндії та Франції, де бажано мати середню освіту, а в VDAB Бельгії, в ДСЗ Кіпру, Литви, Мальти, Польщі, Румунії – середня освіта має важливе значення. У Німеччині з середньою освітою приймають стажистів для подальшого “внутрішнього” зростання, якщо необхідний профіль компетенцій радника з працевлаштування визнається безпосереднім керівництвом [7].

Існує також група країн, які вимагають освітнього рівня зі ступенем бакалавра, ступенем магістра чи завершеної післядипломної освіти з отриманням відповідного ступеня. До неї входять ДСЗ Франції, Німеччини, Литви, Португалії та Австрії. В Естонії необхідно мати вищу фахову освіту. Однак більшість цих країн зосередилися на процесі навчання консультантів із працевлаштування та інших за рівнем посад, розвитку необхідних для них компетенцій безпосередньо на робочих місцях в агентствах, службах і центрах зайнятості різного рівня. Найвищі вимоги до початкового рівня освіти спостерігаються в ДСЗ Угорщини і Хорватії (ступінь магістра).

Безперервний професійний розвиток (БПР) є основним компонентом у визнанні професії і підтримці професійних стандартів. БПР передбачає підтримання знань, навичок та практичного досвіду у професії і може охоплювати будь-які види діяльності, включаючи формальне, структуроване навчання, а також його неформальні методи.

Шляхом безперервного професійного розвитку співробітники мають змогу поглиблювати свою компетентність, що додає їм упевненості та віри в себе, підносить планку їх поінформованості, учас-

ті у визначенні й управлінні кар'єрними цілями, мотивує навчання, підвищення рівня та якості професійних навичок. Найбільш ефективним, як свідчать дані досліджень та опитувань, БПР є тоді, коли фокусується на визначенні цілей та досягненні результатів, а не моніторингу того, що зроблено, або витраченого часу.

Більшість європейських ДСЗ забезпечують навчання та безперервний професійний розвиток, часто визначаючи мінімальну кількість навчальних днів, наприклад 5 днів протягом року в Португалії, Франції, Німеччині та багатьох інших країнах. Однак цей критерій розглядається як мінімальний за тривалістю і доповнюється заходами, що формально закріплюють процес підвищення кваліфікації й підтримку БПР у межах усієї організації ДСЗ. Позитивними прикладами з практики є профілі компетенції та індивідуальні плани розвитку, включені до структурованих і регулярних процесів оцінки. Навчання, зазвичай, безпосередньо й чітко пов'язане з конкретними ситуаціями на робочих місцях, завданнями та потребами навичок, а його процес поєднується з очікуваними результатами, які визначаються до початку навчання та БПР [6].

Європейські ДСЗ у контексті початкового навчання, професійної освіти, підвищення кваліфікації та безперервного професійного розвитку мають різні інституційні можливості, стилі, методи та мотиви, а саме [7, 8]:

- вищі школи (коледжі, університети, академії), які створені та фінансуються ДСЗ (наприклад, Німеччина має два такі заклади – Вищу школу бакалаврату й Академію управління; Австрія – ДСЗ наразі налічує 5600 співробітників і створила Центральний навчальний заклад (Університет) у місті Лінц; Хорватія (Навчальний центр ринку праці); спеціалізовані регіональні навчальні центри ДСЗ (Франція, Сполучене Королівство Великобританії) та спеціалізовані навчальні програми ДСЗ, у т.ч. регіональні (такі програми мають більшість ДСЗ, особливо в умовах децентралізації);

- мобільна програма відрядження досвідченого персоналу ДСЗ до команди внутрішніх інструкторів, тренерів ДСЗ;

- змішане навчання – використовуючи поєднання практичного досвіду та навчання, яке включає самооцінку й оцінку лінійного менеджера (в Естонії, Португалії, Фінляндії, в усіх автономних регіональних службах зайнятості Бельгії та в більшості інших ДСЗ, у місцевих агентствах і центрах зайнятості);

- ефективне навчання на робочому місці – коучинг та наставництво, метод навчання рівний-рівному, а також цільові конференції;

- використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) та електронних комунікацій як платформи для ефективного навчання й поширення інформації (у т.ч. через Інтернет) щодо типових запитань, сучасних практичних модулів і дискусійних форумів. Європейський соціальний фонд є важливим джерелом фінансування для підтримки цих ініціатив у більшості ДСЗ країн – членів ЄС;

- здебільшого, коли працівники ДСЗ (або їх частина) є державними службовцями, їх навчання регулюється Законом про цивільну (державну) службу і передбачає безперервне навчання, підтримку професійного розвитку, саморозвиток та вивчення іноземних мов. Витрати оплачуються відповідним міністерством, якщо ДСЗ є його внутрішнім підрозділом або автономною ДСЗ.

У Чеській Республіці, де ДСЗ (Установа праці) у 2011 р. перетворена на самостійну юридичну особу публічного права і поєднує в собі службу працевлаштування та інспекцію праці, регулярне підвищення кваліфікації та перепідготовка її працівників обов'язкові. Усі “новобранці” державного сектору проходять стандартну підготовку 3 місяці, а потім переводяться на другий етап диференційованого навчання, яке триває 12 місяців. У середньому працівники отримують 10–15 оплачуваних днів навчання на рік. Трудовий кодекс передбачає додаткову навчальну відпустку, що затверджується за певних обставин. Постачальниками навчання є, окрім Інституту державної адміністрації, різні курси, акредитовані відповідною комісією Міністерства внутрішніх справ [5].

Профілі робочих місць для ДСЗ Польщі були підготовлені на державному рівні й викладені в законах та нормативних актах на центральному рівні. Закон Республіки Польща “Про сприяння зайнятості та установи ринку праці” 2004 р. визначає шість основних категорій персоналу ДСЗ. Доречно зауважити, що цим Законом запроваджено децентралізацію державної служби зайнятості. Загалом усі кадрові питання регіонального та місцевого рівнів вирішувалися відповідними органами влади в межах їх компетенції на цих рівнях та, відповідно, керівниками воєводських та повітових центрів зайнятості. Однак усі питання бюджету та фінансування служб зайнятості – Міністерством праці та соціальних питань [6].

Усі фахівці рівня консультантів та радників зобов'язані брати участь у програмах їх безперервного навчання. Міністерство протягом 2010–2013 рр. реалізувало за підтримки МОП проект з розроблення модульних програм професійного навчання працівників служби зайнятості (створена 41 модульна програма), підготовки

тренерів для навчання персоналу (підготовлено понад 150 тренерів) та навчання персоналу регіональних і місцевих служб зайнятості (навчання пройшли понад 2 тис. співробітників). Водночас варто підкреслити, що початкове навчання та підвищення кваліфікації залишилося децентралізованим, воно є в компетенції 16 регіональних (воєводських), а також частково майже 340 місцевих (повітових) бюро праці.

Хорватська служба зайнятості є державною установою, організованою відповідно до Закону про посередництво у сфері зайнятості та право на відшкодування по безробіттю. Система навчання працівників Хорватської служби зайнятості стала частиною її звичайної діяльності з 2005 р., коли Департамент з міжнародного розвитку (DFID) у межах двостороннього проекту, підписаного між Сполученим Королівством Великої Британії та Республікою Хорватія “Зміцнення стратегії зайнятості в Республіці Хорватії і спроможності ДСЗ для здійснення політики ринку праці на основі Національного плану дій щодо забезпечення зайнятості”, підготував перших внутрішніх тренерів [8].

Розвиток людських ресурсів у співпраці з іншими організаційними підрозділами ДСЗ та її регіональними центрами координує Відділ розвитку та навчання, який визначає потреби у навчанні, організовує, контролює, планує і здійснює заходи, спрямовані на постійне отримання і вдосконалення знань, навичок та компетенцій для професійних потреб працівників на конкретних робочих місцях.

У ДСЗ Хорватії є два типи навчання: початкове навчання для нових співробітників і безперервне навчання. Початкова підготовка покликана забезпечити поєднання загальних знань і навичок усіх співробітників (наприклад, спілкування, міжособистісні та особистісні компетенції, планування й організація роботи, компетенції у сфері підприємництва, компетенції з обробки цифрових даних та аналітичні компетенції), а також отримання конкретних знань прикладного змісту для виконання майбутніх посадових обов'язків відповідно до профілю роботи. Безперервна програма навчання в ДСЗ раніше забезпечувалася викладачами з числа досвідчених працівників служби, а також зовнішніми тренерами та іншими надавачами тренінгових послуг. Вона включає семінари, конференції та спеціалізовані регіональні тренінги й участь в організації практичних заходів, наприклад ярмарків вакансій [8].

Завдяки введенню власної ІТ-платформи спростили процедури і підвищення прозорості участі працівників ДСЗ у навчанні, ведення ре-

єстру навчання, тестування, оцінки та оціночної діяльності. Однак, як і для багатьох європейських ДСЗ, актуальною проблемою для системного та безперервного професійного розвитку персоналу Хорватської ДСЗ є обмеженість бюджету додатково інвестувати в його структуру та партнерство.

Одним із ключових принципів усієї кадрової політики та управління персоналом Німецької ДСЗ є: “Від стажиста – до керівника”. І цей принцип тут реалізується для всіх та на різних етапах трудового і життєвого циклів її співробітників. Для цього в Німеччині створені всі умови та можливості – через систему добору працівників, їх стажування, через дві потужні сучасні та гнучкі навчальні інституції, створені Федеральним агентством зайнятості, – Вищу школу бакалаврату та Академію управління. Складовою частиною політики управління людськими ресурсами цього агентства зайнятості на всіх рівнях є система безперервного професійного розвитку, що базується на індивідуальних планах професійного розвитку кожного працівника в усіх агентствах зайнятості, центрах робочих місць (які мають подвійне підпорядкування Федеральному агентству та відповідним муніципалітетам і пропорційно ними фінансуються) [10].

Нові працівники, які починають свою кар'єру в одній зі структур Федерального агентства зайнятості на посаді стажиста, повинні мати щонайменше середню освіту, високі соціально-комунікативні навички, інтерес до економічної та соціальної політики, а також до питань законодавства; бажання працювати поза їх місцем проживання після успішного завершення стажування та майбутнього навчання.

Вже під час навчання на робочому місці в агентстві чи центрі зайнятості стажисти мають безпосередній контакт з клієнтами. Вони беруть участь в інформуванні та консультуванні шукачів роботи та безробітних з усіх питань, що стосуються тематики їх практичного стажування; відповідають на особисті або телефонні запити; допомагають клієнтам заповнювати та обробляти заявки на отримання грошових виплат; надають технічну допомогу фахівцям у сферах професійного навчання та працевлаштування тощо. Таке стажування може тривати до 12 місяців, доки стажист не отримає першу посаду в одному з агентств чи центрів зайнятості [11].

Але подальша кар'єра та розвиток початківців вимагають здобуття ступеня бакалавра, який забезпечує навчання в заснованій у 2006 р. Вищій школі (коледжі) Федерального агентства зайнятості (HdBA). Цей навчальний заклад є визнаним державою та акредитованим Науковою радою у

2006 р. з прикладних наук. Він розташований у двох містах – Мангеймі та Шверині. Близько 500 студентів щороку отримують кваліфікацію фахівців з питань професійного навчання, працевлаштування та менеджменту ринку праці. Кілька років тому у Вищій школі відкрито ще відділення з підготовки бакалаврів за професією ІТ для власної системи Федерального агентства зайнятості. Процес добору та направлення кандидатів на навчання забезпечується тільки місцевими агентствами зайнятості – прямий набір у Вищу школу неможливий, оскільки всі кандидати для навчання мають працювати в агентствах або центрах зайнятості [7, 12].

Навчання триває три роки, не в рамках семестрів як зазвичай, а за дев'ять триместрів, кожен по чотири місяці. Особливістю Вищої школи є система дуального навчання. Вона почергово має теоретичні та практичні фази. Студенти проводять п'ять триместрів у навчальних корпусах в Мангеймі або Шверині, а між цими теоретичними триместрами вони проходять чотири стажування в агентстві або центрі зайнятості, в компанії, у ремісничій, торговельно-промисловій, аграрній чи лікарській палатах Німеччини або за кордоном. Практична частина набагато вища, ніж у багатьох інших університетах, і дозволяє студентам випробувати свої навички вже на початку свого професійного життя.

Експерти з питань консалтингу та ринку праці, які навчаються у Вищій школі, повинні успішно скласти іспити, захистити дипломну роботу та здобути високий рівень технічних, методологічних, соціальних знань, умінь та особистих навичок. Отже, таке навчання – це збалансоване поєднання: економічного, соціального, професійного навчання і знання права, які доповнюються спеціальними знаннями у сфері політики на ринку праці, послуг на ринку праці й консалтингу, – саме те, що потрібне фахівцям Федерального агентства зайнятості Німеччини.

Проте, окрім викладання за програмами ступеня бакалавра, професори Вищої школи також займаються прикладними дослідженнями та розробками за темами послуг на ринку праці, зокрема: консультування, працевлаштування та інтеграції, а також долучають студентів до науково-дослідної роботи (до речі, студенти завойовують серйозні нагороди на європейському рівні). У подальшому професори також організують наукові роботи випускників, які продовжують працювати в агентствах і центрах зайнятості на різних рівнях, а також спрямовують їх підготовку до вступу до магістратури, нещодавно відкритої

у Вищій школі. Це, перш за все, відображається в тому, що отримані тут навички застосовуються поза межами агентства зайнятості, наприклад у сфері державного управління, державними та муніципальними адміністраціями або надавачами послуг з добору персоналу. Однак слід зауважити, що абітурієнти, вступаючи до Вищої школи, підписують контракт, відповідно до якого вони зобов'язуються поїхати на роботу за направленням Федерального агентства зайнятості та відпрацювати там щонайменше 24 місяці. Як показують звіти та публікації Федерального агентства зайнятості, її працівникам створюють надзвичайно гідні умови, у т.ч. високий рівень винагороди за працю [12].

Нарешті, і це особливо важливо для молоді на початку її професійного життя, студенти програм бакалаврату також мають фінансову перевагу над своїми однокурсниками в інших університетах: отримують гідну винагороду під час навчання та можуть повною мірою зосередитися на навчанні та наукових дослідженнях. На першому курсі навчання вони отримують щомісяця: 918,26 євро, на другому – 968,20 євро, на третьому – 1014,02 євро [7].

Крім того, існують різні спеціальні пільги, такі як щорічні спеціальні платежі, внески капіталу та пенсійна система компанії. Під час навчання студенти мають право на щорічну відпустку тривалістю 29 днів.

Федеральне агентство зайнятості Німеччини для підготовки керівних кадрів для різного рівня агентств та центрів зайнятості, а також для внутрішніх структурних підрозділів має також власну Академію управління, яка є внутрішнім постачальником освітніх послуг Агентства.

Як центр компетенції для внутрішньої кваліфікації Академія управління виконує завдання не тільки в рамках своїх кадрових можливостей, але й залучає муніципальних спеціалістів та керівників.

Оскільки безперервний професійний розвиток усіх працівників агентств і центрів зайнятості зарахований до повноважень 10 регіональних агентств зайнятості, а постійним підвищенням кваліфікації та організацією короткострокових тренінгів та семінарів займається кожен майже з 1000 місцевих агентств і центрів зайнятості, то Академія підтримує агентські установи та забезпечує їх практичними та якісними навчальними концепціями.

Академія є головною установою для підвищення кваліфікації керівних працівників в системі Федерального агентства зайнятості.

По суті, вона охоплює три основні напрями: “Медіація лідерства та стратегії”, Центр управ-

ління компетенціями та Центральна освіта. Перший відповідає за кваліфікацію вищих керівників Федерального агентства – керівників органів агентства.

У Центрі управління компетенціями розроблені та впроваджені програми для інших рівнів управління. Крім того, тут відбувається планування та впровадження заходів з підвищення кваліфікації персоналу вищих керівних кадрів.

У сфері послуг Центральної освіти розроблені навчальні концепції та навчальні посібники для співробітників зі ступенем бакалавра. Спектр різноманітний і варіюється від коротких інструкцій на робочому місці до великих кваліфікаційних серій або подальшого розвитку та використання нових форм навчання, таких як змішані навчальні заходи, робота в команді тощо.

Щоб забезпечити своєчасність та якість власних навчальних продуктів, Академія тісно співпрацює з різними внутрішніми та зовнішніми партнерами.

Відділ центральних освітніх послуг Академії розробляє кваліфікаційні концепції для всіх працівників у тісній співпраці з департаментами штаб-квартири Агентства та надає доступ до програм для відділень бакалавратів. При цьому використовується досвід спеціалістів, агентств центрів зайнятості, а у випадку спеціальних тем – запрошує зовнішніх експертів.

В Академії також є дворічна програма стажування, в межах якої здійснюється навчання бакалаврів структурованим чином. Вона розрахована на працівників-практиків і надає можливість поєднувати роботу, навчання та сімейні обов'язки. Таке навчання складається з трьох послідовних етапів (два – тривалістю 6 місяців кожний, третій – 12 місяців). Під час третього етапу учасники програми беруть участь у тренінгах з управління та кваліфікації для керівного складу, організованих Академією управління (а ще її називають Академією лідерства Федерального агентства зайнятості) [6].

Завдяки послідовній роботі та удосконаленням Федеральне агентство зайнятості як компанія з високим рівнем кваліфікації у 2017 р. посіла перше місце в категорії великих компаній. Академія TÜV-Süd (Компанія сертифікації, Німеччина) присудила Агентству премію за “Відмінну освіту та управління талантами”. Федеральне агентство зайнятості встановлює високі стандарти завдяки програмі розвитку лідерства та заходам підтримки лідерства.

Список використаних джерел

1. Bundesagentur für Arbeit (BA) With competence and motivation to succeed: HR policy at the BA, October 2010, www.arbeitsagentur.de

Таким чином, стратегічний розвиток Федерального агентства зайнятості принципово підтримується його зразковим управлінням навчанням з його відмінно структурованими процесами і доводить, наскільки важливим є високоефективне управління освітою для успіху державної адміністрації. Важливий внесок в усі досягнення робить Інститут досліджень ринку праці та професійного навчання (м. Нюрнберг). Він створений і фінансується Федеральним агентством і серед багатьох наукових досліджень на перший план вносить аналіз тенденцій та прогнозування розвитку національного та регіональних ринків праці.

Висновок. Масштабність і складність завдань, які стоять перед державною службою зайнятості в Україні, потребують прискореного формування кваліфікованих кадрів нової генерації, готових та спроможних до дій завдяки оволодінню посадовцями компетенціями, що відповідають профілю їхніх посад та вимогам до їх професіоналізму. Потреба в пошуку інноваційних технологій підготовки спеціалістів значно актуалізувалась у зв'язку з адаптацією до умов України досвіду країн Євросоюзу щодо розробки профілю компетенцій для різних категорій фахівців ДСЗ. Це вимагає не лише зміни підходу до визначення змісту професійного розвитку посадовців, а й розробки ефективних інструментів оцінювання кадрів та системи управління персоналом.

В умовах модернізації ДСЗ необхідно генерувати нове навчальне середовище в системі підготовки та підвищення кваліфікації фахівців за рахунок постійного оновлення змісту навчання на основі поглибленої управлінської підготовки кадрів, забезпечення доцільного рівня стандартизації знань, умінь і компетенцій та системного оновлення програм професійного розвитку спеціалістів, впровадження дійових методів навчання з урахуванням європейського досвіду. Акцентувати увагу слід на безперервному процесі розвитку в професійному аспекті.

Безперервний процес розвитку сприяє розвитку персоналу з потенціалом підвищення кваліфікації та продуктивності праці, її якості, є важливою інвестицією в людські ресурси. А отже – підвищує задоволеність працею і мотивує персонал активно працювати над власними перспективами та успішним розвитком організації, в якій він працює.

2. European Commission : Assessment Report on PES Capacity 2017/ Written by ICON-INSTITUT Public Sector GmbH Marjolein Peters, 2017

3. European Commission: Quality management: The professionalism of employment counsellors – the toolkit, Brussels, 2013. Authors: Eleanor Breen and Helen Tubb.
4. European Commission: PRACTITIONER'S TOOLKIT FOR PES BUILDING CAREER GUIDANCE AND LIFELONG LEARNING. Written by Robert Arnkil, Timo Spangar and Raimo Vuorinen, November, 2017
5. European Commission, 2012, Job Profiles and Training for Employment Counsellors, Brussels, Author: Łukasz Sienkiewicz, 2013a
6. European Commission: Core Competences in PES, Entrance Requirements and ongoing Professional Development: The Current Position, Brussels, Author: Łukasz Sienkiewicz, 2013b,
7. European Commission: The Management Assessment (MASS) based on European Foundation for Quality Management (EFQM) as a tool for the combined self- and external assessment in Austria. November 2017
8. European Commission: Piloting Statistically Assisted Profiling (StAP) to support counsellors in segmenting clients based on their unemployment risk in Croatia, November, 2017
9. Karriere im AMS — <http://www.ams.at/ueber-ams/karriere-ams>; <http://www.ams.at/karrieretipps/>
10. Karriere bei der Bundesagentur für Arbeit Deutschland – <https://www.arbeitsagentur.de/ba-karriere>;
11. Training concept for Austrian PES staff. Susanne Loudon. Brussels, September 19–20, 2012.
12. Staffing Concepts and the Role of Leadership in PES, Brussels, Author: Sanja Crnković – Pozaić Frank-J. Weise, Chairman of the Management Board, Bundesagentur für Arbeit Deutschland, 2008.

Kostrytzia Vasyl' Ivanovych,

Professor in the Department of Personnel Management and Labor Economics, Ukrainian State Employment Service Training Institute (Kyiv)

Vitriak, Tetiana Borysivna,

PhD (Econ.), Deputy Head, Research Laboratory of Social Studies of the Labour Market, Ukrainian State Employment Service Training Institute (Kyiv)

© Kostrytsia, V.I. and Vitriak T.B., 2018

The European experience in training and development of public employment service staff

This article deals with the European experience in training and development of public employment service staff. It investigates the main requirements for job profiles for public employment service staff in European countries. The article has highlighted the need to develop adequate "basic" and "soft" skills with the expected balance between key competencies, managerial tasks and service customers' needs.

Key words: *public employment service, profiling, competencies, staff initial training, continuous training of staff.*

Стаття надійшла 03.04.2018