

# Досвід реформування закордонних служб зайнятості з метою підвищення задоволення клієнтів і забезпечення якості надання послуг

О. ДЛУГОШ,  
кандидат філологічних наук  
В. ДМИТРИЄВ-ЗАРУДЕНКО,

*Інститут підготовки кадрів Державної служби зайнятості*

**П**остановка проблеми. Більшість країн світу адаптується до лібералізації та глобалізації світової економіки, упроваджуючи менеджерські підходи в системі державного управління. Наприкінці минулого сторіччя в розвинутих країнах почали впроваджувати ініціативи щодо реформування державних служб зайнятості (ДСЗ) з метою підвищення функціональної ефективності та якості надання соціальних послуг та оптимізації бюджету. Розробка інноваційних моделей функціонування Державної служби зайнятості України (ДСЗУ), що відповідає потребам часу, потребує вивчення передових методів організації діяльності закордонних ДСЗ.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Питання організації діяльності державної служби зайнятості України у складі надання соціальних послуг і застосування принципів менеджменту відображені в наукових розробках вітчизняних учених І. Гнибіденка, В. Васильченка, П. Василенка, А. Казановського, Ю. Маршавіна, М. Руженського. Досвід інноваційних методів управління організаціями, що надають послуги, у тому числі і соціальні, викладений у роботах вітчизняних і зарубіжних учених і дослідників В. Журавської, С. Кравченка, М. Судакова, О. Таршиної, Т. Айворі, С. Кук, П. Нівена, М. Никоса, Д. Прайса, Ф. Туї, Е. Хансен, П. Шварца. Інформацію про процеси реорганізації в державних службах зайнятості регулярно розміщують на інформаційних інтернет-ресурсах Міжнародного бюро праці та Європейської комісії.

**Мета статті.** Метою статті є узагальнення напрацьованого закордонними ДЦЗ досвіду управління якістю надання соціальних послуг і забезпечення задоволеності клієнтів для використання при розробці адаптаційної моделі діяльності служби зайнятості нашої держави.

**Виклад основного матеріалу.** За останні роки рівень безробіття в Україні перевищив критичну межу (згідно з

критеріями Міжнародної Організації Праці (МОП) – 6,8%), що вимагає нової стратегії поведінки ДСЗУ щодо надання соціальних послуг основним клієнтам – безробітним і роботодавцям. Як зазначає Ю. Маршавін, «маркетинг у службі зайнятості можна визначити як вид діяльності, спрямований на найбільш повне задоволення потреб незайнятого населення та роботодавців у послугах на ринку праці з урахуванням довготривалих інтересів усього суспільства. Сутністю маркетингової діяльності служби зайнятості є виявлення потреб реальних і потенційних клієнтів і забезпечення їхнього бажаного задоволення»<sup>1</sup>.

Наразі ДЦЗУ стикаються з проблемами, які постали перед ДЦЗ економічно розвинутих країн ще у 90-ті роки ХХ ст., зокрема, структура безробіття; вразливість багатьох працівників через дефіцит гідної оплати праці; зменшення стабільності зайнятості та можливостей кар'єрного зростання; недостатність попиту на навчання; зростання витрат на соціальне забезпечення, що ускладнює діяльність ДСЗУ. Для подолання цих труднощів застосовувалися провідні механізми менеджменту, переорієнтація діяльності з виконання суто формальних обов'язків на адресне обслуговування клієнтів із метою надання якісних послуг і забезпечення розробки та упровадження стандартів задоволеності послугами, що надаються службою зайнятості.

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

За визначенням експертів Міжнародного бюро праці, «управління якістю надання соціальних послуг державними службами зайнятості – це стратегічний, інтегрований набір організаційних параметрів і методів управління для досягнення задоволеності клієнта»<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Маршавін Ю. М. Ринок праці та функціонування державної служби зайнятості: навч.-метод. посіб. / Ю. М. Маршавін. – К. : ІПК ДСЗУ, 1998. – С.154,167.

<sup>2</sup> Інтернет-ресурс Міжнародного бюро праці (International Labor Office) // <http://www.ilo.org/>

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

Для впровадження управління якістю, як правило, використовуються такі методи: орієнтоване на клієнта планування; аналіз робочих процесів; оцінка продуктивності з метою порівняння або визначення цільових показників продуктивності, орієнтованих на клієнта. Зазначені підходи взаємозв'язані. Успіх залежить від позитивного впливу реформування робочого процесу на досягнення цільових показників, які, у свою чергу, ґрунтуються на точній оцінці потреб клієнтів<sup>3</sup>.

Центральне місце в управлінні якістю посідають концепції планування та надання послуг, орієнтовані на клієнта, завдяки яким він стає центром уваги організації.

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

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

В науковій літературі щодо сучасних соціальних держав поширені моделі ринку праці: а) англосаксонська, яка відзначається широкими правами роботодавців у сфері найму та звільнення робочої сили; б) німецька — орієнтована на активну політику зайнятості; в) шведська — спрямована на забезпечення гідного життєвого стандарту громадянам; г) американська, особливістю якої є відсутність чіткої регламентації у сфері зайнятості та використання системи гнучкої заробітної плати<sup>4</sup>.

Для аналізу робочих процесів ДСЗ застосовували декілька моделей. Найчастіше — це міжнародні стандарти якості серії ISO 9000/9002, а також моделі вищих досягнень Європейського фонду управління якістю (European Quality Award (EFQM), моделі національних інститутів якості, які певною мірою відображають

вимоги моделі EFQM. Деякі ДЦЗ застосовують систему збалансованих показників «Balanced Scorecard» (BS). Ці моделі зазвичай адаптують до потреб конкретної служби зайнятості.

Якщо в основу стандартів серії ISO 9000/9002 покладено процесний підхід, то за моделлю EFQM результати вимірюються з огляду на задоволеність клієнтів та співробітників, вплив на суспільство та економічні результати. Система EFQM, як правило, включає такі елементи: обслуговування клієнтів; турбота про персонал; ефективність у використанні ресурсів<sup>5</sup>.

Водночас BS пропонує інструментарій, необхідний для вимірювання ефективності впровадження заходів відповідної програми за певними індикаторами та для стратегії, адекватної обраним цілям та прогнозним показникам<sup>6</sup>.

Враховуючи орієнтацію нового державного менеджменту на докорінне покращення якості послуг, велика увага приділялася розвитку технологій оцінки цієї якості. Серед них особливого значення набули соціальні хартії громадян (споживачів), що містять чіткі стандарти якості послуг. Такі хартії передбачають орієнтацію послуг на споживача, детальний їх опис і високу якість. Згідно з ними наприкінці минулого сторіччя майже в усіх країнах ЄС були розроблені та офіційно оприлюднені хартії громадян, а викладені в них стандарти використані як критерії оцінки якості роботи державних організацій, у тому числі ДСЗ<sup>7</sup>.

Початково Великобританія з 1991 р. запровадила Хартію громадян і спеціальну програму оцінки, у межах якої постачальників послуг нагороджували відзнакою за дотримання стандартів Хартії<sup>8</sup>.

У подальшому подібні хартії та механізми оцінки були впроваджені, зокрема, у Бельгії, Греції, Ірландії, Італії, Португалії, Фінляндії, Франції<sup>9</sup>.

У Великобританії ДСЗ з 1997 р. прийняла новий набір параметрів: якість, послуга, досягнення, партнерство й оцінка персоналу.

У Німеччині реформа Федеральної служби зайнятості Федерального міністерства соціальних питань (ВМА) була розпочата після ухвалення у 1995 р. нової організаційної концепції під назвою «Офіс служби зайнятості 2000». Головними принципами реформи всієї німецької ДСЗ були: орієнтація послуг на потреби клієнта, ефек-

<sup>3</sup>Туй Ф. та ін. Державна служба зайнятості на ринку праці, що змінюється / Ф. Туй, Е. Хансен, Д. Прайс / переклад з англ. — К. : Міленіум, 2002. — С.150.

<sup>4</sup>Таршина О. Державна політика зайнятості в зарубіжних країнах / О. Таршина // Вісник НАДУ. — 2005. — № 4. — С. 470.

<sup>5</sup>Кук С. Клиент в фокусе: Как поместить интересы клиента в центр внимания вашей организации / С. Кук / пер. с англ. — Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2004. — С. 236.

<sup>6</sup>Нивен Пол Р. Сбалансированная Система Показателей: Шаг за шагом: максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов / Пол Р. Нивен / пер. с англ. — Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2004. — С. 30–31.

<sup>7</sup>Кравченко С. Інноваційні реформи державного управління: впровадження менеджерських підходів / С. Кравченко / зб. праць НАДУ при Президенті України / за заг. ред. О. Ю. Оболенського, С. В. Сьоміна. — К. : Вид-во НАДУ, 2007. — вип. 2. — С. 115.

<sup>8</sup>Встановлення критеріїв оцінювання, оцінювання і стратегічний менеджмент у державному секторі / пер. з англ. М. Коваль, Р. Федущинської. — Л. : Вид-во ЛФ УАДУ, 2000. — С.137.

<sup>9</sup>Nikos M. Trends of administrative reform in Europe: towards administrative convergence? / M. Nikos // International Public Menegment Review. — 2001. — Vol. 2. — P. 39. //www.inpuma.net/test2/issue3/Nikos2.pdf

тивне й економічно вигідне надання послуг, сприяння задоволеності клієнта та професійному успіху працівників.

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

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

Кожен регіональний центр зайнятості визнав важливість роботодавців для своєї роботи та взяв на себе значні зобов'язання перед ними. З роботодавцями були узгоджені параметри послуг, що вони бажали отримати, і центри зайнятості надали гарантію якості їх надання. Ця увага до основних клієнтів дала вагомий результат, які засвідчують високу якість послуг ANPE<sup>10</sup>.

Шведська ДСЗ проводила обстеження задоволеності клієнтів щорічно, починаючи з 1991 р. Було проведено сорок тисяч телефонних комп'ютеризованих опитувань. До складу респондентів включили однакову кількість шукачів роботи і роботодавців. Кожну групу клієнтів запитували про факти і ставлення, що дозволяло визначити, як вони ставляться до послуг, наданих ДСЗ, і що вони думають про надані їм послуги. Отримані результати розбивали по регіональних і місцевих відділеннях. Окрім того, використовувались також методи обстеження споживачів у сертифікації ISO і заходах реформи робочого процесу<sup>11</sup>.

У Данії Державна служба зайнятості (AF) використовує модель EFQM, яка складається з дев'яти елементів, що демонструють зв'язок між можливостями і результатами розвитку у перспективі. Можливості включають структуру та культуру управління, політику та стратегію, управління персоналом, ресурси та робочі процеси. Елементами результатів є досягнення показників продуктивності, задоволеності користувача, задоволеності персоналу і вплив на місцеву громаду та на суспільство загалом. Модель EFQM визначає зв'язок між Міністерством праці і ДСЗ на національному і регіональному рівнях і використовується для розробки так званих «контрактів продуктивності».

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

Розробка стратегії реалізації політики зайнятості виконувалась відповідно до збалансованої системи показників, що дозволяють виділити такі аспекти: соціальний вплив; покращення робочих процесів і виконавчих процедур; потреби клієнтів, які користуються послугами служби зайнятості; питання рівня компетенції, мотивації та професійного рівня працівників центрів зайнятості.

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

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

Велика увага приділялася підготовці кадрів із питань менеджменту якості. Було розроблено широкую програму підвищення кваліфікації працівників ДСЗ. Навчальні плани максимально враховували потреби різних категорій працівників (нових працівників, експертів, керівників тощо), а також різний рівень упровадження менеджменту якості в конкретних ЦЗ. Також для працівників центрів зайнятості було розроблено систему мотивації, яка полягає в тому, що кожному рівню якості відповідає певна кількість балів, яка визначає розміри премії (до 5% річного заробітку).

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

<sup>10</sup> Інтернет-ресурс // [http://ec.europa.eu/employment\\_social/employment\\_strategy/pdf/ReviewQualityManagement-EN.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/employment_strategy/pdf/ReviewQualityManagement-EN.pdf)

<sup>11</sup> Казановський А. В., Судаков М. В. Практика діяльності служб зайнятості зарубіжних країн: досвід та принципи організації / А. В. Казановський, М. В. Судаков. — К. : ІПК ДСЗУ, 2007. — С.18.

Система якості із 1994 р. стала основою побудови Директоратом з питань праці Норвегії системи надання соціальних послуг. У 1999 р. Директорат запровадив декларації послуг для клієнтів — роботодавців і безробітних громадян. Ці декларації мали донести клієнтам, чого вони можуть очікувати від служби зайнятості. За допомогою декларацій як засобу спілкування з клієнтами встановлювались найважливіші для них питання у сфері отримання соціальних послуг. Упровадження декларації підвищувало впевненість спеціалістів, які працюють безпосередньо з клієнтами, що їх думка теж буде врахована. Важливо, що, коли робочий процес добре організований, то працівники СЗ можуть сконцентруватися на роботі з клієнтами, а не витратити багато часу на бюрократичні процедури.

Австрійська ДСЗ для впровадження принципів управління якістю використовувала європейську модель якості EFQM, в основу якої покладено процес сертифікації ISO 9001. Службою зайнятості було створено каталоги послуг, де описуються основні послуги, що надаються клієнтам (шукачам роботи та роботодавцям), з визначенням стандартів якості цих послуг. У деяких федеральних штатах (регіональний рівень) були визначені додаткові стандарти, наприклад, прийом клієнта без очікування в черзі, якщо час прийому було зазначено заздалегідь; надання перших пропозицій щодо заповнення всіх нових вакансій протягом 48 годин тощо. Нові стандарти впроваджувалися в діяльність кожного центру зайнятості після обговорення зі співробітниками центру, розробки письмової інструкції та проведення інформаційної кампанії серед працівників служби зайнятості. Контроль за результатами було покладено на центр зайнятості регіонального рівня. Головне, на чому концентрується моніторинг стандартів якості, — це результати щорічного опитування клієнтів<sup>12</sup>.

У США реформування системи розвитку робочої сили із середини 90-х років передбачало раціоналізацію розгалуженої структури федеральних програм, їх орієнтацію на клієнта і результати. Ці реформи ґрунтувалися на принципах оптимізації переліку та фінансування послуг, повноважень персоналу служби зайнятості; забезпечення універсального доступу клієнтів до інформації про стан ринку праці, гнучкості на рівні штатів і місцевому рівні, а також дотримання положень Закону США про покращення якості (Закону Малколма Болдріджа). Згідно з цим Законом Національний інститут стандар-

тів і технології США (NIST) нагороджує Національною премією якості ім. Малколма Болдріджа компанії за успіхи у бізнесі та високу якість, ураховуючи досягнення та удосконалення за такими напрямками: керівництво; стратегічне планування; орієнтація на споживача; аналітичне забезпечення; увага до людських ресурсів; управління виробничими процесами; результати діяльності. Щорічно ці категорії переглядаються так, щоб вони відображали зміни в тотальному управлінні якістю (Total Quality Management). Разом із цією високою нагородою у США з 1994 р. використовується так званий «Американський Індекс задоволеності» (ACSI), який поєднує очікування споживачів і сприйняття відповідності вартості отриманих послуг рівню задоволеності. Індекс включає дані про претензії споживачів і їх лояльності до підприємств (служб), які надають послуги<sup>13</sup>.

Але у зв'язку із запровадженням у 2002 р. нової системи оцінки ефективності трьох програм, фінансування яких передбачено Законом США про фінансування розвитку трудових ресурсів, у ДЦЗ на рівні штатів і графств США з огляду на складність нових методів оцінки і необхідність виділення під їх запровадження значних ресурсів виникли чималі труднощі. Наприклад, новий підхід до оцінки задоволеності підприємців і шукачів роботи вимагав запровадження на рівні штатів складної методики проведення обстежень. Саме тому центрам зайнятості було складно конкурувати з іншими установами щодо отримання престижної національної премії<sup>14</sup>.

В Україні розпочато процес реформування системи соціального захисту, пов'язаний з новими вимогами до організації надання соціальних послуг. Основна мета реформування — забезпечити їх відповідність потребам отримувачів і підвищити їх якість, а також створити механізми контролю за якістю соціальних послуг<sup>15</sup>.

Нині прийнято Концепцію реформування системи соціальних послуг Міністерства праці та соціальної політики, яка була схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 13 квітня 2007 р. № 178 — р. Концепція передбачає вивчення та узагальнення провідного досвіду у сфері надання соціальних послуг<sup>16</sup>.

Участь держави в організації надання соціальних послуг в умовах ринкових відносин має забезпечити їх гарантоване отримання відповідно до законодавства та потреб громадян. Для цього зроблено вже чимало: прийнято Закони України «Про державні соціальні

<sup>12</sup> Інтернет-ресурс Міжнародної асоціації державних служб зайнятості (World Association of Public Employment Services) // [http://members.aon.at/wapes/en\\_home.htm](http://members.aon.at/wapes/en_home.htm)

<sup>13</sup> Швац П. Оцінка ступеня задоволеності споживача: як дізнатися, що насправді думають люди / П. Швац / пер. з англ. за наук. ред. Є. Є. Козлова. — Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2007. — С. 45–47.

<sup>14</sup> Курс «Задоволення потреб клієнтів», Київ, Україна, вересень 2002 року, Worldwide Strategies, Inc., Міністерство праці США.

<sup>15</sup> Кабаченко Н. Проблеми оцінювання діяльності державних організацій в сфері надання соціальних послуг / Н. Кабаченко / зб. праць НАДУ при Президенті України / за заг. ред. О. Ю. Оболенського, С. В. Сьоміна. — К.: Вид-во НАДУ, 2007. — вип. 2. — С. 334.

<sup>16</sup> Концепція реформування системи соціальних послуг Міністерства праці та соціального захисту. Схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 13 квітня 2007 р. № 178-р.

<sup>17</sup> Журавська В. Г. Управління якістю надання соціальних послуг: системний підхід / В. Г. Журавська // Соціальний захист. — 2007. — № 1. — С. 15.

стандарти та державні соціальні гарантії», «Про соціальні послуги», затверджено Державний класифікатор соціальних стандартів і нормативів<sup>17</sup>.

Питання підвищення управління якістю в усіх галузях економічної діяльності постало в нашій державі ще у 2001 р. з прийняттям державних стандартів ДСТУ 9001–2001 «Системи управління якістю. Вимоги», «Системи управління якістю. Основні положення та словник» тощо.

Наразі в системі ДСЗУ вже використовують технології з надання соціальних послуг щодо працевлаштування різним категоріям громадян (які вперше шукають роботу, неспроможні конкурувати на рівних на ринку праці, бажають відкрити власну справу; інваліди працездатного віку). На запити роботодавців служба зайнятості здійснює підбір персоналу, підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації безробітних під замовлення, надає дотації для створення додаткових робочих місць, організовує стажування безробітних на робочих місцях. Цими технологіями передбачено набір процедур, операцій і дій, які спрямовані на задоволення потреб окремих відвідувачів базових центрів зайнятості<sup>18</sup>.

Нині, по-перше, послуги, які надає служба зайнятості, стали більш різноманітними, їх вибір все більше визначається орієнтацією на клієнта, а не на формальну реалізацію наданих законом функцій. По-друге, СЗ діє на вільному ринку, що вимагає вищої якості, надійності і конкурентоспроможності, особливо у послугах, що надаються роботодавцям. По-третє, на СЗ впливають зовнішні тенденції, наприклад, залежність від координації дій із соціальними партнерами, державними та місцевими органами влади<sup>19</sup>.

Служба зайнятості за короткий період здійснила революційний прорив у сфері розробки та впровадження інноваційних технологій обслуговування клієнтів та інформаційного забезпечення своєї діяльності. Водночас менш помітними та ефективними є зміни в системі управління, організаційній (корпоративній) культурі та рівні професіоналізму персоналу. Назріла потреба розробки адаптаційної моделі розвитку та діяльності ДСЗУ, яка б ураховувала регіональні особливості та потребу в змінах та інноваціях<sup>20</sup>.

Закордонні ДСЗ набули чималого досвіду з розбудови та впровадження систем управління якістю надання соціальних послуг і задоволення клієнтів. Разом із цим «слід мати на увазі те, що, звертаючись до світового досвіду в галузі державного регулювання ринку праці, не

можна навіть краще з цього досвіду безоглядно втілити у вітчизняну практику без серйозного практичного його перегляду»<sup>21</sup>.

#### Висновки

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

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

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

4. Впровадження систем управління якістю закордонних ДСЗ потребувало чималих витрат. З метою підготовки кадрів із питань менеджменту якості були розроблені спеціальні програми з урахуванням потреб різних категорій працівників служби та різної готовності регіональних ДЦЗ до впровадження менеджменту якості.

5. Практично в кожній національній ДСЗ було розроблено систему мотивації для працівників центрів зайнятості, яка передбачала преміювання за забезпечення певного рівня якості послуг, що підвищувало зацікавленість службовців у досягненні кінцевого результату.

6. Найбільш складним завданням розробки та впровадження систем якості ДЦЗ стало розроблення індикаторів якості для всіх продуктів служби зайнятості. Кожна закордонна ДСЗ розробляла власні індикатори якості, виходячи з національного зако-

<sup>18</sup> Руженський М. Державне регулювання ринку праці: сучасні технології та напрям їх розвитку / М. Руженський // Мат. міжн. наук.-практ. конф., ч.1 / за ред. проф. В. О. Храмова. – К.: ІПК ДСЗУ, 2006. – С.131.

<sup>19</sup> «Розробка науково-методичного забезпечення використання ЄІАС як інформаційно-аналітичної основи прийняття управлінських рішень у державній службі зайнятості». Підсумковий звіт науково-дослідної роботи, ІПК ДСЗУ, 2007. – С.12.

<sup>20</sup> Казановський А. В. Актуальні проблеми розробки адаптаційної моделі діяльності державної служби зайнятості / А. В. Казановський // Бюл. ІПК ДСЗУ. – 2008. – № 1. – С.16–17.

<sup>21</sup> Васильченко В. С., Василенко П. М. Ринок праці та зайнятість / В. С. Василенко, П. М. Василенко / навч. посіб. ч.1. – К.: ІПК ДСЗУ, 2005. – С. 97.