Skills4Recovery

Реформування державної служби зайнятості

Дослідження ринку праці, зайнятості та професійної підготовки впроваджується Info Sapiens за фінансової підримки Європейського Союзу, Німеччини, Польщі, Естонії та Данії в межах Мультидонорської ініціативи Skills4Recovery, яка реалізується Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH та Solidarity Fund PL (SFPL).

співпраця з німеччиною
Співфінансується Європейським Союзом
Polish aid
estdev From the people of Estonia
MINISTRY OF FOREIGN AFFAIRS OF DENMARK

Зміст

Висновки та рекомендації 4

Висновки 4

Перевірка дослідницьких гіпотез 6

Рекомендації 7

Абревіатури та скорочення 10

Розділ 1. Роль Державної служби зайнятості серед інших каналів пошуку роботи 11

Стратегії пошуку роботи: якісне дослідження 11

Стратегії пошуку роботи: кількісне дослідження 15

Канали пошуку працівників: дослідження роботодавців 17

Розділ 2. Оцінка якості та ефективності діяльності Державної служби зайнятості 21

2.1. Досвід взаємодії клієнтів з ДСЗ: досвід та больові точки 21

Досвід звернення до ДСЗ: якісне дослідження 21

Досвід взаємодії з працівниками ДСЗ та ЦЗ: mystery shopping 23

2.2. Досвід взаємодії роботодавців з ДСЗ: дослідження роботодавців 35

2.3. Внутрішня оцінка діяльності ДСЗ: дослідження представників ДСЗ/ЦЗ 40

Додаток 1. Методологія 47

РП1. Фокус-групові дискусії 47

РП2. Опитування стейкхолдерів 47

РП3. Масове опитування цільових аудиторій 48

РП4. Mystery shopping 49

Висновки та рекомендації

Висновки

Державна служба зайнятості залишається другорядним каналом пошуку роботи та працівників.

Основними каналами як для населення, так і для роботодавців є особисті контакти та сайти з вакансіями.

Послугами центрів зайнятості для працевлаштування користувалась третина опитаних цільових аудиторій населення (39%). Однак обізнані про таку можливість переважно усі опитані, лише 3% не знають про існування ЦЗ. Переважна більшість обирають особисті контакти (69%-73%) та сайти вакансій (54%-77%).

Лише 2% роботодавців вважають ДСЗ своїм основним каналом пошуку, тоді як 45% надають перевагу сайтам (Work.ua, Robota.ua тощо)

Загалом з ДСЗ співпрацює трохи більше половини роботодавців (60%), однак частина з них не на регулярній основі (31%). Результати дослідження роботодавців, хто співпрацює з ДСЗ не на регулярній основі, свідчать, що основними причинами цього є незадоволеність отриманого результату взаємодії, невідповідність кандидатів потребам бізнесу, а також використання роботодавцями альтернативних каналів пошуку кандидатів.

Існує розрив між задекларованою довірою до ДСЗ та її сприйняттям як Існує розрив між задекларованою довірою до ДСЗ та її сприйняттям як ефективного каналу пошуку роботи, з одного боку, і готовністю звертатися до неї на практиці — з іншого.

Різні категорії населення декларують високий рівень довіри до ДСЗ - повністю або частково довіряють ДСЗ 73-84% серед різних ЦА населення; досить високо оцінюють ДСЗ як ефективне джерело, що допомагає знайти хорошу роботу - 61-82%.

Водночас позитивне ставлення до ДСЗ не трансформується у готовність звертатися до неї: у ситуації реального пошуку роботи потенційні клієнти переважно не розглядають службу зайнятості як канал пошуку роботи. Здебільшого через стійкі упередження та негативний інформаційний фон, сформований власним або чужим досвідом взаємодії з ДСЗ.

На ринку праці існує дисбаланс між попитом і пропозицією. Роботодавці повідомляють про дефіцит кандидатів - переважна більшість (67%) зазначила, що складно (оцінка 4-5 по 5-бальній шкалі) знайти працівників для організації. Тоді як ті, хто шукає роботу або зацікавлені у зміні роботи,

стикаються з труднощами у пошуку релевантних вакансій, а ДСЗ — з обмеженою кількістю вакансій, які відповідають потребам різних категорій клієнтів. Додатково, за результатами таємних візитів помітним є різний рівень наповненості банку вакансій, брак різноманіття вакансій під різні запити клієнтів. Це все свідчить про недостатню ефективність поєднання попиту та пропозиції на ринку праці.

Існує іміджевий бар'єр та стереотипне сприйняття ДСЗ як серед населення, так і серед роботодавців.

В рамках дослідження методом таємних візитів, та якісного дослідження було виявлено, що нерідко респонденти зазначали про упереджене ставлення до ДСЗ перед першим візитом, або перед розглядом цього каналу для пошуку роботи. Аналогічно і серед роботодавців, частина не користується послугами ДСЗ через сформовані уявлення про їхню роботу, тоді як реальний досвід взаємодії часто є більш позитивним: наприклад, 58% роботодавців, які мали досвід взаємодії з ДСЗ згодні, що служба зайнятості розуміє потреби роботодавців, і лише 20% згодні з цим серед тих, хто не взаємодіяв.

Якість комунікації клієнтів із представниками ДСЗ загалом оцінюється позитивно. Водночас загальний рівень задоволеності співпрацею з ДСЗ значною мірою визначається кінцевим результатом отримання послуги, який наразі є нерівномірним.

Дослідження методом таємних візитів показало, що усі позитивно оцінюють комунікацію працівників (оцінки 4-5 за 5-бальною шкалою), однак якість консультування і задоволеність від взаємодії з ДСЗ значною мірою залежить від конкретного фахівця та від наявного банку вакансій. Від першого контакту та результату взаємодії залежить чи повернеться клієнт до ДСЗ повторно. Клієнти, яким пропонувались нерелевантні вакансії, або лише одна-дві на вибір з непривабливими умовами праці, були демотивовані цим каналом пошуку роботи та приймали рішення у подальшому користуватись іншими (знайомі та сайти вакансій).

Кар'єрне консультування та персоналізований супровід використовуються не системно.

Попри те, що працівники ДСЗ повідомляють про широке застосування кар'єрного консультування - 75% опитаних представників ДСЗ зазначають, що з більшістю або майже усіма клієнтами використовується кар’єрне консультування, результати таємних візитів показали протилежне - взаємодія обмежувалася переважно підбором вакансій. Супровід та консультування -

це радше ініціатива спеціаліста, а не робота інституції. У Львові та Києві спеціалісти приділяли цьому більше уваги, були більш мотивовані, водночас в інших містах - досвід менш приємних, відчувалась дещо “формальність” надання послуг.

У системі ДСЗ зберігається розрив між стратегічним баченням успішності та фактичними критеріями оцінювання роботи.
На думку працівників ДСЗ головними показниками успішності ДСЗ має бути рівень задоволеності клієнтів (82% серед усіх опитаних) та рівень задоволеності роботодавців (72%). Успішність/ефективність своєї роботи працівники ДСЗ оцінюють за виконанням планових показників / поставлених завдань та обов’язків (28%), кількістю працевлаштованих (28%) та роботою з роботодавцями / укомплектуванням вакансій (24%). Причому, що критерії різняться в залежності від посади, що свідчить про відсутність єдиного бачення пріоритетів і кінцевої мети діяльності ДСЗ.

Перевірка дослідницьких гіпотез

Гіпотеза 1. Служба зайнятості виконує переважно адміністративну, а не сервісну функцію - гіпотезу частково підтверджено.
За результатами таємних візитів помітно, що державна служба зайнятості вже виходить за межі суто адміністративної функції. Водночас така практика є несистемною, значною мірою залежить від конкретного фахівця та ще не стала єдиним стандартом роботи інституції. Також переважно взаємодія з ДСЗ зводиться до надання декількох пропозицій з вакансіями без кар'єрного консультування і повноцінного “ведення” клієнта.

Гіпотеза 2. Рівень персоналізації послуг є недостатнім - гіпотезу підтверджено.
75% опитаних представників ДСЗ зазначають, що з більшістю або майже усіма клієнтами використовується кар’єрне консультування. Переважна більшість опитаних представників ДСЗ згодна з твердженнями про можливості якісного надання послуг клієнтам. Майже всі опитані (95%) представники ДСЗ згодні з твердженням, що потреби клієнтів належним чином враховуються під час планування послуг. Переважна більшість (93%) має можливість враховувати індивідуальні потреби клієнтів під час роботи,

також існуючі процедури дозволяють надавати персоналізовану підтримку клієнтам (91% опитаних згодні повністю або скоріше з цим твердженням).
Попри те, що працівники ДСЗ декларують широке використання кар'єрного консультування та врахування індивідуальних потреб клієнтів - результати дослідження таємних візитів демонструють протилежне. Індивідуальні кар'єрні плани не складалися в жодному з випадків таємних візитів, а взаємодія обмежувалася переважно підбором наявних вакансій. Перенавчання та професійний розвиток переважно лише згадувалися як потенційна можливість без подальшого опрацювання. Персоналізований підхід спостерігався лише в частини випадках і залежав від ініціативності конкретного фахівця.

Гіпотеза 3. Взаємодія з роботодавцями є фрагментованою - гіпотезу підтверджено.
60% роботодавців співпрацювали з ДСЗ за останніх 2 роки, але половина з них не на регулярній основі. Основними причинами відмови від регулярної взаємодії є неотримання потрібного результату, невідповідність кандидатів потребам бізнесу, використання альтернативних каналів пошуку. Водночас результати таємних візитів також засвідчили, що частина вакансій виявляється неактуальною або містить неповну інформацію про умови праці, що додатково ускладнює ефективне поєднання потреб роботодавців і шукачів роботи.

Рекомендації

Ключовим напрямом розвитку Державної служби зайнятості має стати трансформація від установи, що переважно адмініструє процес працевлаштування до сучасного сервісного кар'єрного центру. Такий підхід передбачає індивідуальний супровід клієнтів, активне партнерство з роботодавцями та орієнтацію не лише на формальну кількість працевлаштувань, а й на якість і сталість результатів як для шукачів роботи, так і для бізнесу.

Рекомендації для досягнення цього:

- **Перейти від підбору вакансій до системного кар'єрного консультування.**
  Дослідження таємних візитів показало, що якість надання послуг значною мірою залежить від конкретного фахівця. У найуспішніших

кейсах працівники активно супроводжували клієнта, однак у більшості випадків взаємодія обмежувалася підбором вакансій на первинній консультації. Саме у тих випадках, де клієнти ДСЗ отримували більш індивідуальний підхід - вони хотіли продовжувати співпрацю з ДСЗ, позитивно оцінювали її якість роботи. Тож важливо при першій взаємодії знайомити клієнта з усіма можливостями та доступними послугами ДСЗ: навчання та перенавчання, складання кар'єрного плану, допомога у створенні/покращенні резюме, програми для окремих категорій населення, тощо. Це дозволить стандартизувати якість сервісу в усіх регіонах, усунувши ситуації «формального» надання послуг чи регіонального дисбалансу. А також клієнти відчують персональну підтримку, що зменшить їхній відтік після першої ж нерелевантної вакансії

- **Посилити співпрацю з роботодавцями, залучати нових роботодавців до співпраці та розширити базу актуальних вакансій.**
  Роботодавці повідомляють про дефіцит кандидатів, але водночас одиниці використовують ДСЗ як основний канал. Водночас ті, хто шукає роботу та працівники ДСЗ стикаються з браком пропозицій на ринку праці. Залучення нових роботодавців до співпраці, покращення якості надання послуг та результативності аби зменшити частку нерегулярних співпраць дозволить службі зайнятості отримати доступ до якісніших вакансій, що зробить її більш привабливою для кваліфікованих шукачів

- **Змістити фокус оцінки ефективності ДСЗ на результати для клієнтів і роботодавців.**
  Працівники ДСЗ вважають головними показниками успішності задоволеність клієнтів і роботодавців, однак власну роботу переважно оцінюють за виконанням планових показників та кількістю працевлаштувань. Доцільно поступово посилювати роль показників якості послуг і задоволеності користувачів у системі оцінювання діяльності служби. Наразі фахівці орієнтовані на кількісні плани, що стимулює формальний підхід («аби закрити показник»). Зміна пріоритетів змусить персонал фокусуватися на якості поєднання кандидата і вакансії. Це призведе до підвищення довіри до ДСЗ як до надійного HR-партнера

- **Включити інформування про можливості навчання, перенавчання та підвищення кваліфікації як обов'язковий пункт первинної консультації клієнта ДСЗ.**

  Результати таємних візитів показали, що на консультаціях з фахівцями цій темі приділяється вкрай мало уваги: значній частині клієнтів про таку можливість не розповідають взагалі, а деталі надаються лише у відповідь на самостійний запит клієнта. Це призводить до того, що частина клієнтів не знає про доступність цих послуг і не розглядає навчання як варіант підтримки від ДСЗ. Підвищення рівня кваліфікації шукачів дозволить краще задовольняти потреби роботодавців, а перекваліфікація надасть нову робочу силу.

- **Розробити окрему іміджеву/комунікаційну стратегію для роботодавців та для населення, які не мають досвіду взаємодії з ДСЗ.** Дослідження показало, що сприйняття ДСЗ базується здебільшого на стереотипах, а не на реальному досвіді. Оскільки ці аудиторії не охоплюються механізмами зворотного зв'язку у ЦЗ, то необхідні окремі інструменти — інформаційні кампанії, кейси успішної співпраці, тощо — спрямовані на подолання іміджевого бар'єру, а не лише на вдосконалення самого сервісу. Це дозволить залучити до системи нових гравців, які раніше ігнорували державні можливості через міфи.

Абревіатури та скорочення

ДСЗ - Державна служба зайнятості

ЦЗ - Центр зайнятості

ФГД - Фокус-групова дискусія

ЦА - Цільова аудиторія

співпраця з німеччиною
Співфінансується Європейським Союзом
Polish aid
estdev From the people of Estonia
MINISTRY OF FOREIGN AFFAIRS OF DENMARK

Розділ 1. Роль Державної служби зайнятості серед інших каналів пошуку роботи

Стратегії пошуку роботи: якісне дослідження

Є два ключових способи пошуку вакансій:

А) Через інформацію від знайомих. Вони можуть щось порадити і викликають довіру як близькі люди, бо мають намір щиро допомогли.

Б) Через сайти з вакансіями, бо вони є зручними і зрозумілими, пошук відбувається легко. Більшість респондентів користується ними, якщо шукають вакансію. Довіру викликають бо впевнені - це розповсюджено і сайтами користуються реальні роботодавці:

«Зараз, якщо брати, банальний перший приклад Work.ua, там є дуже багато, великий вибір різного виду спеціальностей. І такі спеціальності, які зараз є на даному екрані, вони також попадались. Просто треба вміти шукати і правильно настраивать пошук роботи, яка тобі підходить, або яку ти шукаєш. Тобто має бути чіткий параметр. Ось як тут – структурована. Місце, робота, час, обов'язки і третє-п'яте. Як тут вказано.» (Чоловік NEET, 25-29 років*)*

Однак більшість респондентів стикаються з труднощами під час пошуку роботи. Труднощі для чоловіків 25+ пов'язані з процесом мобілізації, який унеможливлює вільне пересування і, відповідно, зменшує спектр можливих вакансій:

«Це ситуація з мобілізацією. Так само, що багато чоловіків не виходять на вулицю» (Чоловік NEET, 25-29 років*)*

*«И как он говорит, что за 3 часа прошёл ВЛК. У меня знакомого паканули одного – один в Житомире без связи сидит. А один в Нацгвардию попал – так он с телефона ТикТоки снимает. Кому как повезёт.» (*Безробітний чоловік, 35-44 роки*)*

Чоловіки важливими критеріями вибору роботи визначають місцезнаходження близьке до дому та обов'язкове бронювання робітників:

«Цікавить бронювання, плюс бронювання, як воно буде оформлюватись» (Чоловік NEET, 25-29 років*)*

«Да, бронювання є, побачив. Тоді, можливо, розглянув би» (Чоловік NEET, 25-29 років*)*

«Я бы тоже согласился, что це бронювання. Потому что это да, это первый момент» (Чоловік NEET, 25-29 років*)*

В уявлені респондентів, які вже мали досвід роботи в найближчому минулому, ситуація складна загалом в країні і це впливає на їх пошук привабливих вакансій. Першочергово впливає втрата довіри до вакансій, де за даними респондентів, не завжди описано весь перелік задач, не фіксовано оплату:

«[після повномасштабної] Збільшили навантаження, зменшили зарплату. І як мені знайомі, друзі розказували, в них схожа ситуація в багатьох також була. Тобто скорочення штату, збільшення обов'язків, зменшення заробітної плати. Так що сумна ситуація у нас насправді. Робота ніби є, але і немає її одночасно. Якось так воно працює». (Чоловік NEET, 25-29 років*)*

«Багато які фірми, як [ім'я іншого респондента] казав, що скорочують штат. І потім покладають обов'язки на одну людину. Це і в нас в місті так само є. При цьому зарплата такою самою залишається, або навіть зменшується» (Чоловік NEET, 25-29 років*)*

Деякі респонденти стикнулись з цим особисто:

«Ось, наприклад, просто продавець-консультант. Яка моя робота була спочатку? Просто підходив до людей, розповідав про певний товар людині, який її зацікавив. Це вся моя робота. Пізніше додалось прибирання, додалось отримання товару по накладних, перевірка товару. Хоча це робила зовсім окрема людина. Також додалось… Розумієте, 3 штуки. Приймання, отримання, разгрузка, загрузка. Якщо якісь великі були… Також інтернет-замовлення. Раніше ми це не робили. Це були окремі люди за столиками, які формували. Додалось ще й це до нас. І відповідно це можна було поїхати розумом протягом дня. Бігати туди-сюди. І з людиною переговори, замовлення прийми, замовлення оформ, відправ, отримай товар. Звичайно, 3 обов'язки чи 1 обов'язок.» (Чоловік NEET, 25-29 років*)*

*«На одну зарплату обіцяну. Обіцяна одна зарплата, одні обов'язки, а потім на тебе навішують якісь, там, 150 обов'язків, і якісь штрафи, якісь… ну, зарплату ріжуть. Ось це, ось цей обман роботодавців – це теж дуже неприємно» (*Жінка з вразливої групи, 46 років*)*

Так само стикаються з обманом щодо умов праці:

«Ну, вони кажуть, що гнучкий графік, ось змінний графік тут я бачу, так? Але коли питаєш стосовно змінного графіку, більшість компаній висуває тільки певний графік, який підходить їм. Тобто, наприклад, написано змінний, так? І я думаю, що то позмінно чи то 2 на 2. А коли дзвониш, тобі кажуть, що 4 на 5, наприклад, або 6 на 1» (Жінка NEET, 30-34 роки)

Зарплати дуже низькі, обов'язків багато, вимог до співробітників дедалі більше. Виходить вакансія знайдена, але витрати сил на виконання роботи не релевантні. Через це здебільшого чоловіки середнього віку (25-55 років), які вже мали незадовільний досвід самостійного пошуку роботи, схильні шукати вакансії по знайомих і минулим колегам:

«Знову ж таки, тоді візьмемо, що родич є водій. Знову ж таки, на яку він вакансію потрапив. Як водії по місту, то вони так не отримують, як людина отримує. Не буду казати, скільки це. І, знову ж таки, ця вакансія не публікувалась ніде, ця вакансія не була ні на сайтах, ніде. Це просто по знайомству дуже пощастило так потрапити.» (Чоловік NEET, 25-29 років*)*

*«Я, то по знайомим. Що по місцевості. Бо я обмежений поки що в переїзді» (*Безробітний чоловік, 55-64 роки)

*«На сайтах не всегда воно получається. В основному по знайомих більше» (*Безробітний чоловік, 55-64 роки)

Жінки частіше шукають роботу в тематичних Телеграм, Інстаграм каналах, де можна розпитати людей. Вони теж не схильні до повної довіри сайтам (Work.ua, Robota.ua.) з пошуку роботи:

*«Я взагалі не готова шукати роботу через такі представництва [про сайти для пошуку роботи], де висять одні й ті самі вакансії з завищеними цінами і незрозумілими умовами. Тобто це все, як це, незрозуміло, про що.» (*Безробітна жінка, 45-54 роки)

Пошук роботи на сайтах перетворюється на прискіпливий пошук хорошого варіанта, складеного з урахуванням особистих умов та вимог до робочого місця, колективу, сфері праці, з ретельним відбором прийнятних вакансій серед загального списку, яким люди не довіряють і у яких знаходять мало привабливості.

Особливу недовіру мають мешканці невеликих містечок і селищ, оскільки спираються на своє розуміння особливостей місцевого ринку праці. Вони не вірять, що в їхньому маленькому населеному пункті роботодавці можуть пропонувати заробітні плати на рівні тих, що декларуються в оголошеннях. Через це такі вакансії часто сприймаються як перебільшення або шахрайство. Крім того, перелік доступних вакансій у невеликих населених пунктах є значно вужчим через обмежену кількість роботодавців, нижчу економічну активність та менший попит на широкий спектр послуг. Якщо у великих містах представлено різноманітні вакансії у сфері сервісу, торгівлі, великого будівництва, логістики, то в невеликих громадах вибір зазвичай обмежується кількома галузями, найчастіше пов'язаними з сільським господарством.

«Якщо в селі, це дуже важко. Зараз тим паче, що фронтова зона у нас, у нас дуже важко знайти роботу таку. Хоча на роботу можна влаштуватися чи на трактор, чи на комбайн, чи на любу роботу, що потребують людей, а обмеженість. Обмежені, де проживаєш.» (Безробітний чоловік, 55-64 роки)

«Мені, ну як, ці вакансії можна шукати і в містах, але не в сільській місцевості.» (Безробітний чоловік, 55-64 роки)

«Головне – місцезнаходження, де ти знаходишся, де робота.» (Безробітний чоловік, 55-64 роки)

«Я хотіла б сказати, що всі ці професії такі міські, для міста. А от я сиджу і думаю, а в селі куди можна піти? Тут тоже надо і здоров'я, і фізичні стани, і обізнаність в багатьох професіях. Але ж в село ніхто не приїде, не буде, не буде, не буде проживать.» (Безробітна жінка, 65+ років*)*

«Для нашого міста це нереальні гроші. Так, може, хтось і отримує такі зарплати, але це кваліфіковані спеціалісти, а будь-який рядовий склад таких зарплат не отримує. Це просто, знаєте, з розряду смішного вже. 40–50 тисяч у нас ніхто не пропонує. Мінімальна зарплата в основному. Якщо це висококваліфікована, то 20 тисяч. Від сили 20–25, до 30 тисяч.» (Безробітна жінка, 45-54 роки*)*

Підтвердженням того, що канали пошуку роботи суттєво різняться залежно від розміру населеного пункту, слугують слова експертів.

«Спосіб пошуку роботи буде відрізнятися залежно від населеного пункту... в великих містах люди скоріш за все будуть шукати на сайтах з пошуку роботи, в соціальних мережах... маленькі населені пункти — це часто умовно сарафанне

радіо, тому що там в громаді одне велике підприємство, і всі знають якусь людину, яка там працює, і це працює скоріше отак от» (експерт 2, work.ua)

"...і насправді фізичні от ці носії, типу, стовпів, стін. В менших містах воно починає працювати більше. Шукають робітників. Це вже місцеві локальні якісь роботодавці" (експерт 1, work.ua)

Зі значними проблемами стикаються люди пенсійного віку та ті, що мають статус інвалідності. Вони не розглядають роботи, де потрібна фізична праця як можливі для себе, через що сприймають значно меншу кількість вакансій, які їм до того ж, складно відшукати:

«Всі професії мають свою ізюминку. Треба, як то кажуть, досконало вивчити ту професію. А от для нас пенсіонерів це вже важко. Якби можна було зробить отак, щоб був би такий сайт якийсь для пенсіонерів, щоб, ага, зайшли в інтернет, натиснули «пенсіонерка шукає роботи», і адміністратор там того сайту зразу щось там запропонували таке, що відповідне. Якби був такий сайт, було б добре, для пенсіонерів.» (Безробітна жінка, 65+ років*)*

Особливо важко людям, які мають статус інвалідності, бо у деяких випадках роботодавці не йдуть з ними на контакт:

*«Я повністю згоден, тому що те, що на Ворк.юа пишеш, це в основному не є достовірно. Подавав резюме роботодавцю на Ворк.юа. І там умови просто були ідеальні для мене. Візьмемо людину з інвалідністю, і все - ні слуху, ні духу. Тобто вони просто не реагують. Вони відморозились, сказали: «Ваше резюме отримали, будемо розглядать і все» (*Чоловік з вразливої групи, 43 роки*)*

Отже, ключовими критеріями є заробітна плата та зручність графіку. Для людей з особливими потребами – врахування їх фізичного стану та реальна можливість залучення до роботи. Але через негативний досвід респонденти будь-якого віку і статі не схильні довіряти вакансіям повністю і роблять похибку на те, що умови під час роботи можуть відрізнятись від їх опису під час найму на роботу.

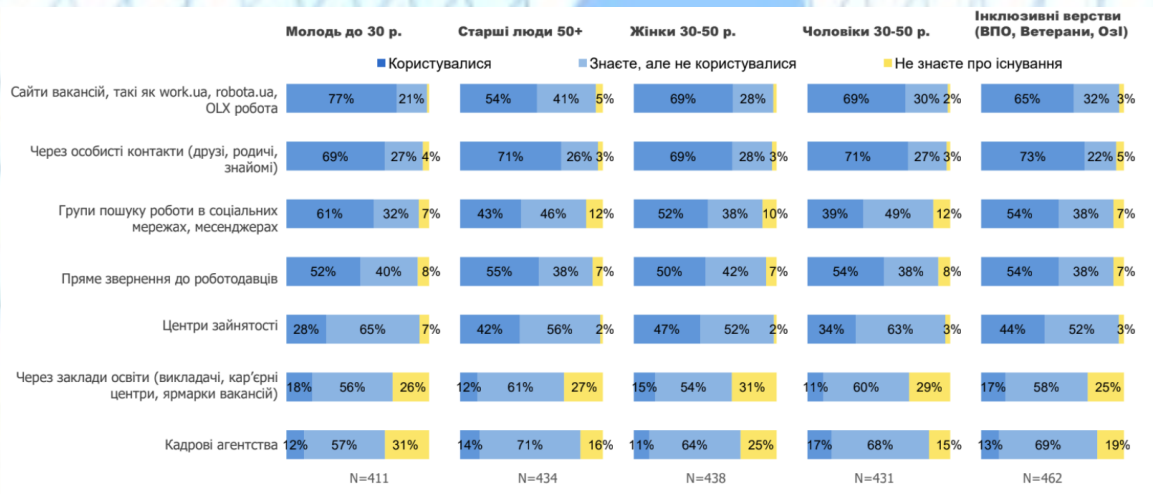
Стратегії пошуку роботи: кількісне дослідження

Дані кількісного опитування підтверджують досвід учасників на ФГД. Найпоширенішими серед джерел, установ і платформ, які допомагають з працевлаштуванням - є особисті контакти (друзі, родичі, знайомі) (70% серед опитаних загалом користувались цим джерелом, а найвищий показник користування цим джерелом серед інклюзивних верств - 73%) та сайти вакансій, такі як work.ua, robota.ua, OLX робота (67% серед усіх опитаних користувались цим джерелом, де серед ЦА показник варіюється від 77% серед молоді до 30, до 54% серед осіб старшого віку 50+) (рис. 1).

Послугами центрів зайнятості для працевлаштування користувалась третина опитаних (39%), однак обізнані про таку можливість переважно усі опитані, лише 3% не знають про існування ЦЗ. Найбільш популярним ЦЗ як джерело працевлаштування є серед жінок 30-50 років (47%), а найменш популярним - серед молоді (28%) та серед чоловіків 30-50 років (34%) (рис. 1).

Найменш знайомим ресурсом для працевлаштування є заклади освіти: від 25% серед інклюзивних груп до 31% серед жінок 30-50 не знають про існування такого джерела (рис. 1).

Рис. 1. ***Прочитайте список наступних джерел, установ і платформ, які допомагають з працевлаштуванням і скажіть, якою мірою Ви знайомі з кожною з них?*** *(% відповідей, масове опитування[1])*

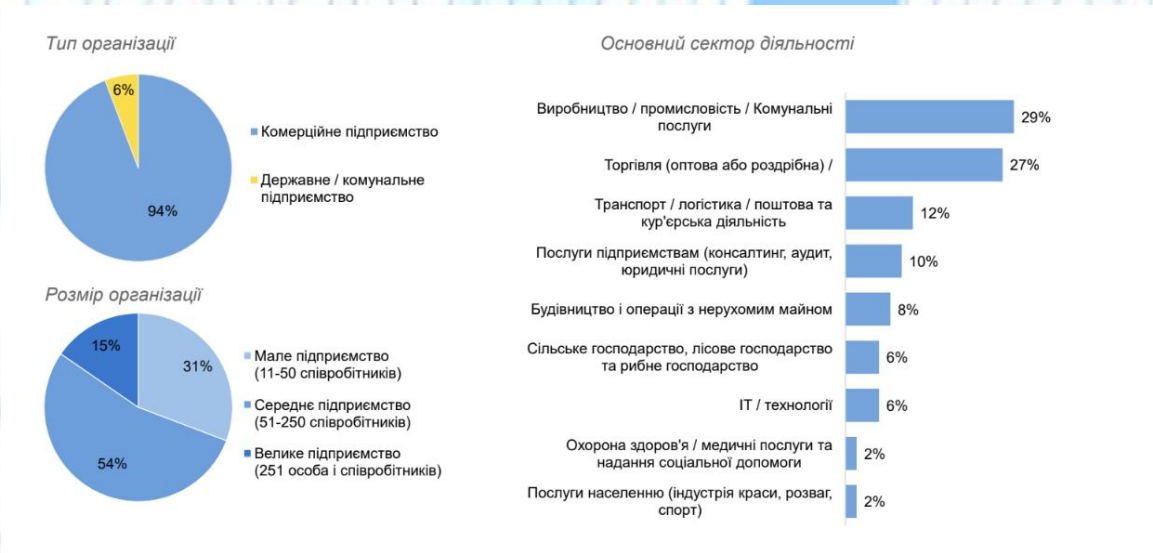


[1] Тут і далі, якщо не вказано інше, дані опитування наводяться до бази всіх опитаних

Канали пошуку працівників: дослідження роботодавців

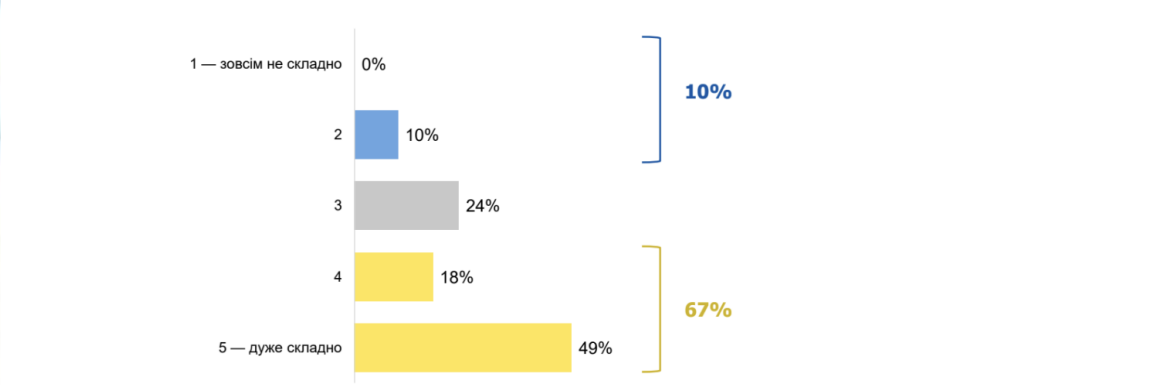
Ще одним з ключових гравців на ринку праці є роботодавець.

Рис. 2. ***Профайл опитаних роботодавців: тип організації, розмір, основний сектор діяльності*** *(% відповідей, роботодавці)*



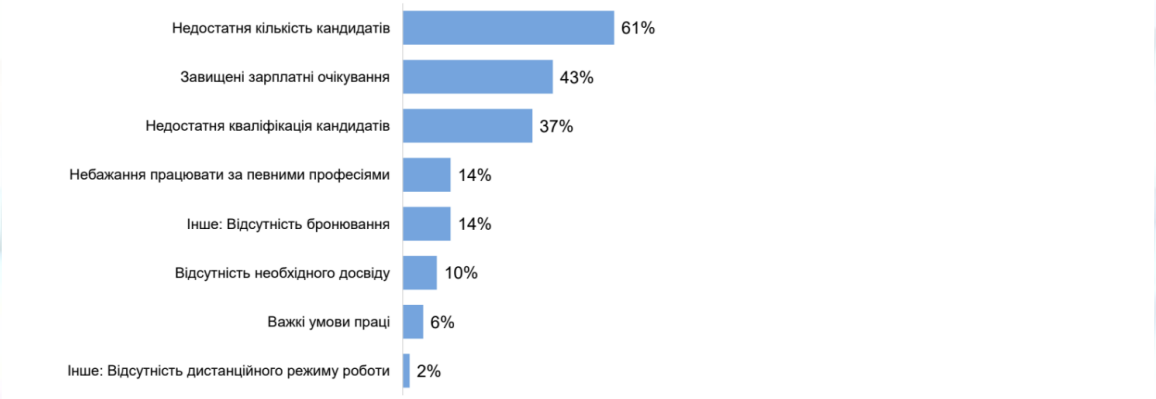
Серед роботодавців, переважна більшість (67%) зазначила, що складно (оцінка 4-5 по 5-бальній шкалі) знайти працівників для організації (рис. 3).

Рис. 3. ***Наскільки складно сьогодні знайти працівників для вашої організації?*** *(% відповідей, роботодавці)*



Найчастіше труднощі виникають через недостатню кількість кандидатів (61% роботодавців зазначили про це) (рис. 4).

*Рис. 4. **Які труднощі виникають найчастіше?** (% відповідей, роботодавці)*



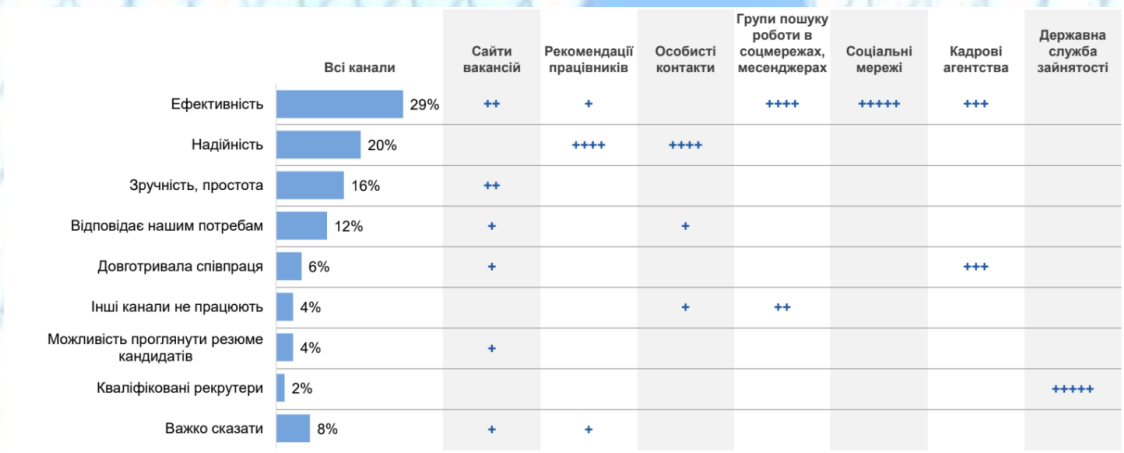
Третина (37%) звертається до ДСЗ для пошуку працівників. Водночас найпопулярнішими є інші канали: сайти вакансій, такі як work.ua, robota.ua, OLX робота (88%), особисті контакти (73%), рекомендації працівників (61%), соціальні мережі (59%) (рис. 5). Цікаво відзначити також те, що великі роботодавці значно частіше інтегрують ДСЗ у процес пошуку персоналу, тоді як для малого бізнесу цей канал залишається значно менш популярним у використанні.

Якщо ж говорити про основний канал пошуку кандидатів серед роботодавців, то Державна служба зайнятості посідає останнє місце (2% серед усіх опитаних роботодавців), а майже половина (45%) обирає в першу чергу сайти вакансій (рис. 5).

Рис. 5. ***Які канали пошуку працівників ви використовуєте? Який канал є основним?*** *(% відповідей, роботодавці)*

Основними причинами, чому роботодавці обрали той, а не інший основний канал для пошуку кандидатів, є ефективність (кількість кандидатів) (29%), надійність (20%), зручність та простота (16%) (рис. 6).

Рис. 6. ***Чому ви обираєте саме цей канал пошуку працівників?*** *(% відповідей, роботодавці)*



Результати кількісного, якісного досліджень та опитування роботодавців свідчать про те, що Державна служба зайнятості є добре відомим інструментом на ринку праці, однак не популярним каналом для пошуку вакансій чи працівників. Для обох гравців на ринку праці (населення та роботодавці) вона значно поступається сайтам вакансій та особистим рекомендаціям.

Існує низка причин, через які різні категорії населення не звертаються до ДСЗ. Серед основних — вища швидкість і зручність альтернативних каналів пошуку роботи порівняно зі зверненням до центру зайнятості, поширене уявлення про переважання в ДСЗ низькооплачуваних та менш привабливих вакансій, а також побоювання частини чоловіків щодо можливих наслідків звернення до ДСЗ, пов'язаних із мобілізацією.

“Стосовно репутацій, варто розуміти, чому людина повинна витрачати свій час і туди йти [в ЦЗ].... Ну, звісно, що чоловіки, які ухиляються від військової служби, вони не будуть звертатися одразу з кількох причин до держави в цей момент. Також зрозуміло, що, ну, тобто рівень роботодавців і їхні пропозиції може бути не такий високий, як на проплачених носіях, на проплачених каналах комунікації: соцмережі, сайти пошуку роботи, ось всі ці речі. В той ж час, якщо колись державна служба зайнятості виплачувала якусь суму грошей безробітним. І відповідно ті, кому це цікаво, теж до неї охоче могли б звертатися. Наскільки це прокомуніковано від держави, я, наприклад, зараз не можу сказати”
(експерт, work.ua)

Водночас результати дослідження демонструють структурний дисбаланс на ринку праці. З одного боку, роботодавці повідомляють про гострий дефіцит кандидатів, а з іншого — населення стикається зі значними труднощами у пошуку роботи. У свою чергу, Державна служба зайнятості також відчуває нестачу пропозицій для різних категорій шукачів роботи. Відповідно це показує, що спостерігається не стільки відсутність попиту чи пропозиції на ринку праці, скільки недостатня ефективність їх поєднання. Саме Державна служба зайнятості має великий потенціал роботи у цьому напрямку - виступити посередником між роботодавцем та тим, хто шукає роботу або зацікавлений у зміні, надаючи сервісні якісні послуги обом сторонам. Експерти також говорять про цю проблему — комунікаційний розрив між роботодавцями і шукачами — роботодавці краще розуміють ринок, але погано доносять свою ціннісну пропозицію; шукачі не знають про реальні можливості (зарплати, курси перекваліфікації), ДСЗ має потенціал зайняти сполучну ланку.

Розділ 2. Оцінка якості та ефективності діяльності Державної служби зайнятості

2.1. Досвід взаємодії клієнтів з ДСЗ: досвід та больові точки

Досвід звернення до ДСЗ: якісне дослідження

Люди старшого віку не звертаються до ДСЗ, бо вже мають негативний досвід – за їх молодості ДСЗ надавала не актуальні вакансії: надто низька оплата праці, нерелевантні до вже наявного досвіду пропозиції, нецікаві і складні роботи. На співбесіди потрібно було приїздити особисто і на це витрачалось багато часу, що не було зручним.

Серед тих, хто продивлявся вакансії на ДСЗ теж ставлення негативне через низькі зарплати та нецікаві професії (ті, що мають низьку престижність, наприклад, прибиральник чи двірник) або просто не стосуються їх сфері інтересів чи спеціальності.

«Я звертався у центр. Конечно, я робив, коли був молодий на руководящей роботі. Потом, так получилось, что наше предприятие расформировали, можна так сказать грубо. И я решил піти в службу занятості. І с руководителя я пішов у дворники. І метлою робив. Ось така ось була награда мені» (Чоловік з вразливої групи, 41 рік)

«Так, в мене знайома, сусідка працювала все життя економістом, на одному місці працювала. І їй залишився рік до пенсії, але почали скорочувати місця робочі, і їй прийшлось стати в службу зайнятості. І за цей рік їй сказали йти на курси маляра-штукатура. Ну, якби людина працювала все життя економістом, так? І піти в похилому віці маляром-штукатуром?» (Жінка NEET, 30-34 роки)

Молоді люди до 25 не розглядають похід до ДСЗ як привабливу перспективу, бо вірять, що кращу вакансію, яка буде вище оплачуватись і буде особисто їм цікава, вірогідніше можна знайти самостійно. Молодь не має довіри до ДСЗ. В першу чергу через те, що дуже мало про неї знають. Про, наприклад, Work.ua, OLX Робота чули всі, а про ДСЗ дуже мало, враження про неї будуть на здогадках на шляхом екстраполяції досвіду(здебільшого негативного) залучення в інші державні служби за допомогою.

Деякі згадують історії зі спроб ДСЗ надавати можливість перекваліфікації для тих, хто не може знайти роботу. Але умови навчання були надто незручні тому не користувались попитом:

*«А, знаєте, що було теж важко? Служба зайнятості пропонувала, вони казали, що, ну, якщо Ви в декреті, – так, я приїхала я у 14-му році, і до цих пір я не працювала, а у мене декрет був зі старшою 6 років, майже 7. 7 – в народилась молодша, в них різниця 7 років рівно з дітьми. То Служба зайнятості ще до війни, до повномасштабної пропонувала перекваліфікацію. Але ж, розумієте, як? Ми проживали тоді в модульному містечку міста Харкова, і пропонували всім жінкам, які в нас були, але ж ніхто і не зміг… ну, ми були згодні, але такі умови були, що навчатися було важко…Це треба було нам поїхати через пів міста, це добиратися тролейбусами, автобусами до метро – це далеко, і потім ще на метро. І там автобусом возили з крайнього, там… з окраїни міста до Дергачів… Ну, тобто ми, коли порахували, нам треба було виходити десь на пів шосту – в шість. Чи на сім годин? Я вже не пам'ятаю, але щось там таке, що нам дуже рано треба було виходити, в шість годин десь з дому, щоб потрапити туди, на ці курси. І ці курси – це… це, там, 6 місяців. Це багато часу. І коли ми питали: «А куди нам дітей діти?», – ну, а як буди з дітьми, коли ти в 6-ій ранку вже маєш йти на курси і до 3-х годин дня. Тобто в чотири з чимось там автобус, і додому ти потрапляєш ввечері» (*Жінка з вразливої групи, 46 років*)*

Для людей старшого віку ДСЗ пропонує дуже обмежений перелік спеціальностей, які не приваблюють респондентів:

*«Я звернулася в центр зайнятості наш, Святошинського району, я в ньому проживаю. Я прийшла, і вона мене спитала, скільки років. Це було перше, навіть документів не просила. Я сказала тоді 48, щось таке. І вона сказала, боже, у нас для вас безліч вакансій. Дає мені А4, все списане просто такими пропозиціями, як ось ці. І в основному прибиральниці. Тобто нас в 48 років вже розглядають тільки так» (*Безробітна жінка, 45-54 роки*)*

Вакансії від ДСЗ респонденти ладні розглянути у крайньому випадку:

*«І не те, що не візьмуть, а те, що ми казали раніше, – не престижно, не зрозуміють. І це на останній варіант, коли нема хліба» (*Безробітна жінка, 45-54 роки*)*

Люди, які мають особисті потреби, взаємодіють з ДСЗ, аби отримати документи, спроби пошуку роботи в деяких були не успішні – пропозицій роботи з якою може впоратися людина з інвалідністю не було.

З досвіду деяких респондентів ДСЗ може ігнорувати звернення людей з інвалідністю:

*«Один в один, ещё не обращался. В цей раз уже получил инвалидность, обратився. Сказали, що підбере, зразу подзвонимо. І все, так і сказали... Півтора роки назад» (*Чоловік з вразливої групи, 41 рік*)*

ДСЗ не має популярності серед населення. У людей старшого віку вона асоціюється з некомпетентною допомогою через негативний досвід звернення у минулому, а серед молоді з зайвою втратою часу через завчасне ознайомлення з історіями старших колег.

Досвід взаємодії з працівниками ДСЗ та ЦЗ: mystery shopping

Загалом в рамках дослідження було проведено 11 mystery shopping кампаній у різних регіонах України: Дніпро, Запоріжжя, Київ, Кривий Ріг, Львів, Одеса. Під час польового етапу виникали труднощі з рекрутом “таємних відвідувачів” - серед тих, хто перебуває у пошуках роботи значна частина відмовилася від відвідування ДСЗ/ЦЗ. Однією з основних причин було небажання вже під час першого візиту надавати пакет документів, потрапляти в базу, надавати велику кількість інформації про себе, маючи сумніви, що візит буде результативним/корисним. Ця складність рекруту уже свідчить про існування упередження про ДСЗ серед потенційних клієнтів.

Профайл таємного відвідувача

#	Місто	Вік	Стать	Вразлива група	Освіта	Спеціальність	Стаж роботи офіційний
1	Дніпро	61	Ч	Так	Професійно-технічна освіта	Технік -архітектор	16-20 років
2	Львів	47	Ч	Так	Вища освіта	Економічна	16-20 років
3	Київ	39	Ж	Ні	Вища освіта	Дизайнер	1-5 років
4	Одеса	28	Ж	Так	Професійно-технічна освіта	Комерційна діяльність	1-5 років
5	Львів	56	Ж	Ні	Професійно-технічна освіта	Технолог харчової промисловості	6-10 років
6	Київ	27	Ч	Ні	Професійно-технічна освіта	Оператор комп'ютерного набору та бухгалтер	6-10 років
7	Кривий Ріг	20	Ч	Ні	Середня загальна освіта		До 1 року
8	Київ	36	Ж	Ні	Вища освіта	Бакалавр лісового і садово-паркового господарства	6-10 років
9	Львів	53	Ж	Так	Професійно-технічна освіта	Кулінарія	16-20 років
10	Запоріжжя	56	Ж	Так	Професійно-технічна освіта	Молодша медична сестра	21-30 років
11	Київ	55	Ч	Ні	Вища освіта	Психолог	11-15 років

Деталі відвідування

#	Місто	Що з цього є для полегшення доступу?	Чи було Вам зрозуміло, до кого звертатися?	Чи була черга?
1	Дніпро	Пандус або підйомник для крісел колісних Тактильна плитка Достатня ширина дверей для проїзду крісел колісних Наявність парковки біля будівлі	Так, спитали у працівника (охорони)	Ні
2	Львів	Пандус або підйомник для крісел колісних Кнопка виклику працівника для супроводу Тактильна плитка Достатня ширина дверей для проїзду крісел колісних Наявність парковки біля будівлі	Так, з інформаційних покажчиків	Ні
3	Київ	Пандус або підйомник для крісел колісних Тактильна плитка Дублювання інформаційних табличок шрифтом Брайля Достатня ширина дверей для проїзду крісел колісних Ліфти	Так, з інформаційних покажчиків	Ні
4	Одеса	Пандус або підйомник для крісел колісних Дублювання інформаційних табличок шрифтом Брайля Достатня ширина дверей для проїзду крісел колісних	Так, спитали у працівника (адміністратора)	Ні
5	Львів	Пандус або підйомник для крісел колісних Кнопка виклику працівника для супроводу Тактильна плитка Достатня ширина дверей для проїзду крісел колісних Наявність парковки біля будівлі	Так, з інформаційних покажчиків	Ні
6	Київ	Кнопка виклику працівника для супроводу Дублювання інформаційних табличок шрифтом Брайля Достатня ширина дверей для проїзду крісел колісних Наявність парковки біля будівлі Ліфти	Так, спитали у працівника (адміністратора)	Так, 15 хвилин
7	Кривий Ріг	Пандус або підйомник для крісел колісних Тактильна плитка Достатня ширина дверей для проїзду крісел колісних Наявність парковки біля будівлі Ліфти	Так, з інформаційних покажчиків	Так, 40 хвилин
8	Київ	Пандус або підйомник для крісел колісних Тактильна плитка Дублювання інформаційних табличок шрифтом Брайля Достатня ширина дверей для проїзду крісел колісних Ліфти	Так, з інформаційних покажчиків	Так, 1,5 годин
9	Львів	Пандус або підйомник для крісел колісних Кнопка виклику працівника для супроводу Тактильна плитка Достатня ширина дверей для проїзду крісел колісних Наявність парковки біля будівлі	Так, з інформаційних покажчиків	Ні
10	Запоріжжя	Достатня ширина дверей для проїзду крісел колісних Наявність парковки біля будівлі	Так, спитали у працівника (адміністратора)	Ні
11	Київ	Пандус або підйомник для крісел колісних Тактильна плитка Дублювання інформаційних табличок шрифтом Брайля Достатня ширина дверей для проїзду крісел колісних Ліфти	Так, з інформаційних покажчиків	Так, довелось приїхати на наступний день

Оцінка фахівця

(Оцініть фахівця, з яким ви спілкувалися (якщо фахівців було кілька – оцініть того, який надав найбільш змістовну консультацію) і загальне враження від візиту. Оцінюйте за шкалою від 1 до 5, де 1 – «жахливо», а 5 – «чудово»)

#	Місто	Ввічливість	Привітність	Зрозумілість пояснень	Загальне враження (з урахуванням консультації, черги, зони очікування тощо)
1	Дніпро	5	5	5	5
2	Львів	5	5	5	5
3	Київ	5	5	5	5
4	Одеса	4	4	4	4
5	Львів	5	5	5	5
6	Київ	5	5	5	5
7	Кривий Ріг	4	4	4	4
8	Київ	5	5	5	5
9	Львів	5	5	5	5
10	Запоріжжя	4	4	5	5
11	Київ	5	5	5	5

Огляд етапів взаємодії та оцінка її ефективності

#	Місто	Етапи взаємодії	Деталі взаємодії	Досвід взаємодії - результативність
1	Дніпро	ЦЗ первинна консультація - Роботодавець	Один візит в ЦЗ. Надали лише одну пропозицію вакансії. З роботодавцем поспілкувались, погані умови праці. Небажання повертатись в ЦЗ через відсутність віри в те, що зможуть допомогти.	Негативний
2	Львів	ЦЗ первинна консультація	Один візит в ЦЗ, отримання консультації про послуги та пропозиції вакансій	Позитивний
3	Київ	ЦЗ первинна консультація	Один візит в ЦЗ. Ознайомлення, детальна консультація, які є можливі вакансії, опція навчання, пропозиція допомогти з резюме. Планує повернутись з повним пакетом документів.	Позитивний
4	Одеса	ЦЗ первинна консультація - Роботодавець- Дзвінок з ЦЗ - ЦЗ повторні візити	Кілька візитів в ЦЗ. Первинний візит. Надали контакти роботодавців - обдзвонила, нічого не підійшло. Дзвінок з ЦЗ про статус взаємодії з роботодавцем. Повторний візит в ЦЗ стати на облік. Запланована конференція та запланований візит по складанню резюме	Позитивний

5	Львів	ЦЗ первинна консультація - Роботодавець - Дзвінок з ЦЗ	Один візит в ЦЗ. Надали пропозиції вакансій. З роботодавцем поспілкувались.Очікує пропозицію (офер) від роботодавця. Дзвінок з ЦЗ про статус взаємодії з роботодавцем: дізнатись як успіхи і чи потрібна допомога у будь-яких питаннях.	Позитивний
6	Київ	ЦЗ первинна консультація	Один візит в ЦЗ. Надали пропозиції вакансій. Однак умови не привабливі.	Скоріше позитивний
7	Кривий Ріг	ЦЗ первинна консультація	Один візит в ЦЗ. Пропозиції нерелевантних вакансії, які не відповідають потребам та критеріям. Небажання повертатись в ЦЗ через відсутність віри в те, що зможуть допомогти.	Негативний
8	Київ	ЦЗ первинна консультація - Конференція від ЦЗ - ЦЗ повторний візит	Кілька візитів в ЦЗ. Пропозиції нерелевантних вакансії. Відвідування конференції від ЦЗ. Повторний візит в ЦЗ стати на облік. Розглядає можливість наступного візиту по профорієнтації. Розглядає варіант взяти короткостроковий курс.	Скоріше позитивний
9	Львів	ЦЗ первинна консультація - ЦЗ повторний візит - Конференція від ЦЗ - ЦЗ повторні візити	Кілька візитів в ЦЗ. Первинний візит. Не встигли все (через завершення робочого дня), тому був запланований наступний. Повторний візит в ЦЗ завершити консультацію, стати на облік. Відвідування конференції від ЦЗ. Регулярне відвідування раз на два тижні для пошуку вакансії відповідно до потреб та побажань.	Позитивний
10	Запоріжжя	ЦЗ первинна консультація - Роботодавець	Один візит в ЦЗ. Надали лише одну пропозицію вакансії. З роботодавцем поспілкувались, погані умови праці. Небажання повертатись в ЦЗ через відсутність віри в те, що зможуть допомогти.	Негативний
11	Київ	ЦЗ первинна консультація - Конференція від ЦЗ	Кілька візитів в ЦЗ. Не було вільного фахівця в один день, приїхав наступного. Первинна консультація. Розгляд пропозиції вакансій, детальне консультування про можливості та гранти. Відвідування конференції від ЦЗ. Запланований наступний візит по грантах	Позитивний

Якість взаємодії з клієнтами

Загалом досвід взаємодії з представниками служби зайнятості нашими “таємними відвідувачами” виявився переважно позитивним попри упередженість, яку вони мали йдучи туди (через негативний попередній досвід, досвід та історії знайомих, загальний імідж та сформований стереотип уявлення про ДСЗ та державні послуги).

Респонденти відзначали ввічливість та доброзичливість працівників. Особливо позитивно оцінювалася щира зацікавленість окремих фахівців (такий досвід у Львові та Києві) у допомозі клієнту, готовність вислухати потреби, обговорити різні варіанти працевлаштування та підтримувати подальший контакт.

Найприємнішим був досвід, коли спеціалістка ЦЗ виходила за межі формального виконання обов'язків: самостійно телефонувала роботодавцям, уточнювала актуальність вакансій та умови праці, підбирала різнопланові вакансії відповідно до попереднього досвіду людини, а також здійснювала подальший супровід після візиту (Львів).

В окремих випадках взаємодія була “формальною”: клієнтам пропонували лише одну або декілька вакансій без надання деталей по ній, умов праці. Клієнти мали зустрітися з роботодавцем і вже “на місці” обговорити деталі, зокрема оплату праці, графік, обов'язки. На цьому взаємодія фактично завершувалася, бо з одного боку клієнти не були мотивовані повернутись через те, який результат був після першого візиту, і з іншого боку фахівці не ініціювали їхній подальший супровід.

Дослідження клієнтського шляху

Дослідження показало, що типовий шлях клієнта складається з кількох послідовних етапів:

- первинний прийом та аналіз документів;
- уточнення досвіду, побажань та обмежень клієнта. Однак якість цього етапу залежить від фахівця, відбувається як “формально”, так і з індивідуальним підходом і намаганням зрозуміти та якісно надати послуги. Також чітко спостерігається фокус на освіту та офіційний досвід роботи;
- підбір вакансій;

в залежності від наявних вакансій або їх відсутність

- направлення до роботодавців;
- направлення на конференцію від ЦЗ (в окремих випадках), повторний візит з додатковим підбором
- подальший зворотний зв'язок із центром зайнятості (відбувається не завжди, залежить індивідуально від фахівця центру зайнятості).

Позитивною практикою було врахування індивідуальних обставин клієнтів - для людей з інвалідністю консультанти враховували медичні обмеження, для людей старшого віку - можливість або неможливість виконувати фізичну працю. Однак варто зауважити що попри те, що частина таємних відвідувачів були люди з інвалідністю, або люди старше 50 років, жодному не зазначалось про існування окремих програм для них.

Щодо **етапу підбору вакансій**, то досвід різниться: частина клієнтів отримувала широкий перелік вакансій із поясненнями та можливістю вибору або ж у разі відсутності вакансій наразі - план дій (Львів та Київ), тоді як інші — лише одну або декілька вакансій без детальної інформації про функціональні обов'язки, рівень заробітної плати чи умови праці. У кількох випадках вже під час зустрічі з роботодавцем з'ясувалося, що вакансія має менш привабливі умови, ніж очікувалося: нічні зміни, додаткові обов'язки, низька фактична заробітна плата після сплати податків. Варто зауважити, що після цього досвіду респонденти не були зацікавлені повертатись у центр зайнятості і прийняли рішення шукати надалі роботу через знайомих або інші канали.

Також спостерігається різний рівень **післясупроводу**, який залежить від конкретного фахівця. В деяких випадках консультант самостійно телефонував клієнту після відвідування роботодавців і цікавився результатами пошуку, тоді як в інших - лише казали приходити, якщо не підійде пропозиція, можливо щось зможуть знайти ще.

Отримані результати свідчать, що служба зайнятості загалом здатна враховувати індивідуальні особливості клієнтів, однак це залежить від двох факторів:

- від наявного банку вакансій.
- мотивацією спеціаліста надати допомогу сервісно, а не формально.

Додатково за спостереженнями кількох таємних відвідувачів, відчувалось, що попри те, що спеціалісти намагаються максимально надати інформацію, виникає відчуття у її одномоментній надмірності, хаосі на неструктурованості. “На тебе все звалюють і потрібно самостійно розібратись, зрозуміти, що обрати, чим скористатись”. Тобто не вистачає стратегії руху і супроводу.

Кар'єрне консультування у більшості випадків фактично зводилося до підбору актуальних вакансій. Повноцінний індивідуальний кар'єрний план не був складений в жодному кейсі, частина респондентів чула про це від консультанта під час спілкування, а частина взагалі ні. Лише одному респонденту повідомили, що до його формування повернуться під час наступної консультації після спілкування з роботодавцями.

Навчання та перенавчання. Найбільш детально клієнти дізнавались про можливості навчання на конференціях від ЦЗ, куди їх направляли фахівці (досвід таємних відвідувачів у Києві та Львові). Одним із головних розчарувань для клієнтів у Києві було те, що профільні освітні центри для

практики часто знаходяться в інших регіонах. Попри те, що проживання та дорога оплачуються, необхідність їхати на певний період в інше місто є суттєвою незручністю, враховуючи, що є сім'я та побутові справи, які не можуть залишити. Але з позитивного відзначали те, що після курсів видаються документи державного зразка, а не просто "сертифікат, роздрукований на принтері".

Водночас безпосередньо на консультації з фахівцями цій темі приділялось вкрай мало уваги, суттєвій частині клієнтів про таку можливість не розповідається взагалі, не згадується, а коли клієнт самостійно зондував це питання, то коротко інформувалося, що у разі необхідності можуть направити на курси, що є така опція без деталей спеціальностей, можливостей, тощо. У Дніпрі зафіксовано випадок, коли клієнту відмовили у безкоштовному перенавчанні, оскільки він не працював останні 7 місяців. Для доступу до безкоштовних програм вимагається наявність страхових внесків за певний період.

Результати дослідження свідчать, що під час перших взаємодій із ДСЗ клієнтів недостатньо інформують або взагалі не інформують про можливості навчання, перенавчання та підвищення кваліфікації. Як наслідок, частина клієнтів може не знати про доступність цих послуг і не розглядати їх як один із варіантів підтримки від ДСЗ

Таким чином можна виділити такі **фактори, що знижують ефективність роботи центрів зайнятості:**

- недостатня кількість вакансій, що відповідають індивідуальним потребам різних категорій шукачів роботи;
- неактуальність окремих вакансій, недостатність інформації/деталей про вакансії у самому центрі зайнятості (умови праці, графік, реальний рівень доходу, додаткові обов'язки);
- нерівномірна якість консультування між різними фахівцями;
- відсутність системної індивідуальної кар'єрної роботи з більшістю клієнтів, адже у більшості випадків про кар'єрний план та можливості перенавчання не було якісно поінформовано при взаємодії.

Водночас позитивні кейси демонструють, що частину цих проблем можливо компенсувати проактивною роботою окремих фахівців, тобто інструменти наявні.

Таким чином, результати дослідження свідчать, що сильною стороною служби зайнятості є людський фактор — професійність, доброзичливість та мотивація фахівців та наявність інструментів для надання послуг якісно та ефективно, проте слабкими сторонами є слабке інформування про можливості та низький рівень професійного супроводу, а не “одноразового закриття запиту”.

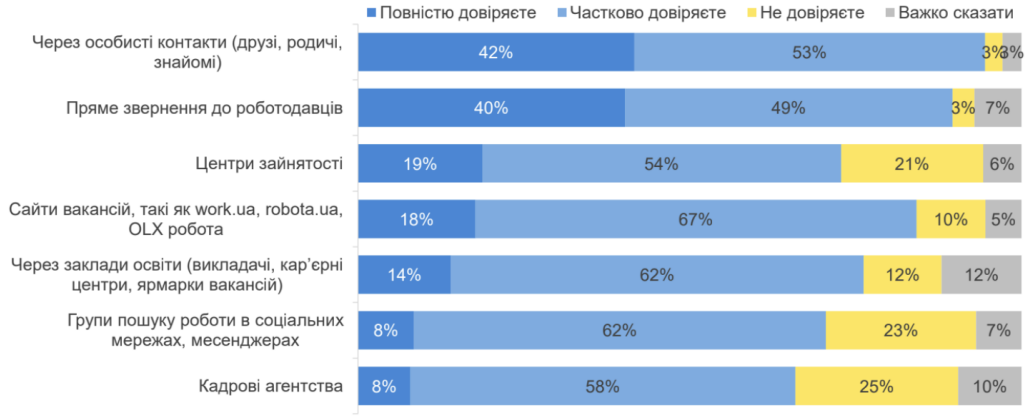
Усі “таємні відвідувачі” центрів зайнятості - це ті, хто реально шукає роботу, проте після взаємодії - троє (Дніпро, Кривий Ріг, Запоріжжя) відмовились у подальшій співпраці з ЦЗ і відкинули цей канал пошуку роботи (вже не в рамках дослідження), троє потенційно розглядають можливість продовжити взаємодію, а решта активно продовжують співпрацю з ДСЗ уже не в рамках дослідження (Львів, Київ), хоча зізнавались, що перебуваючи у пошуках роботи до дослідження, ДСЗ не розглядали як один з каналів для закриття цієї потреби.

Оцінка якості та ефективності діяльності Державної служби зайнятості: кількісне дослідження

Щодо довіри, Державна служба зайнятості має переважно позитивну репутацію (повністю або частково довіряють) 73-84% серед різних ЦА населення. Однак ДСЗ поступається таким каналам, як особисті контакти (93-95%), пряме звернення до роботодавців (88-92%) та сайти вакансій (74-85%), які мають найвищу частку довіри (рис. 7).

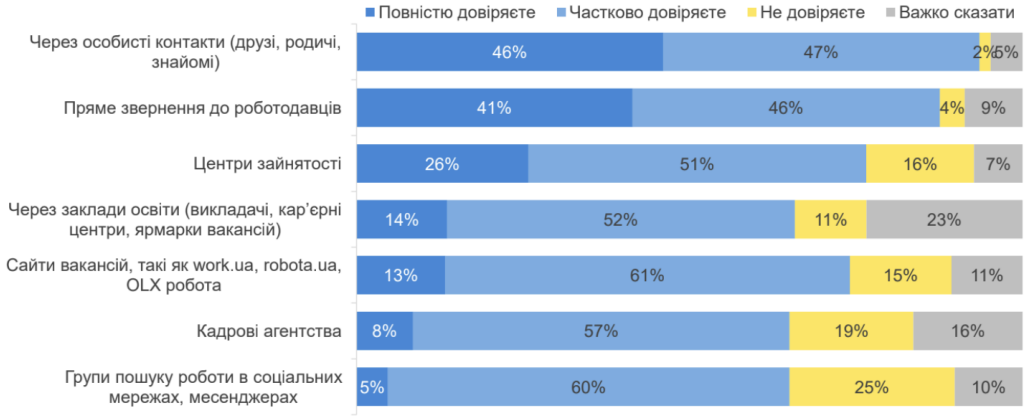
*Рис. 7. **Наскільки Ви довіряєте цим джерелам?** (% відповідей, масове опитування)*

Чоловіки 30-50 р.



Жінки 30-50 р.

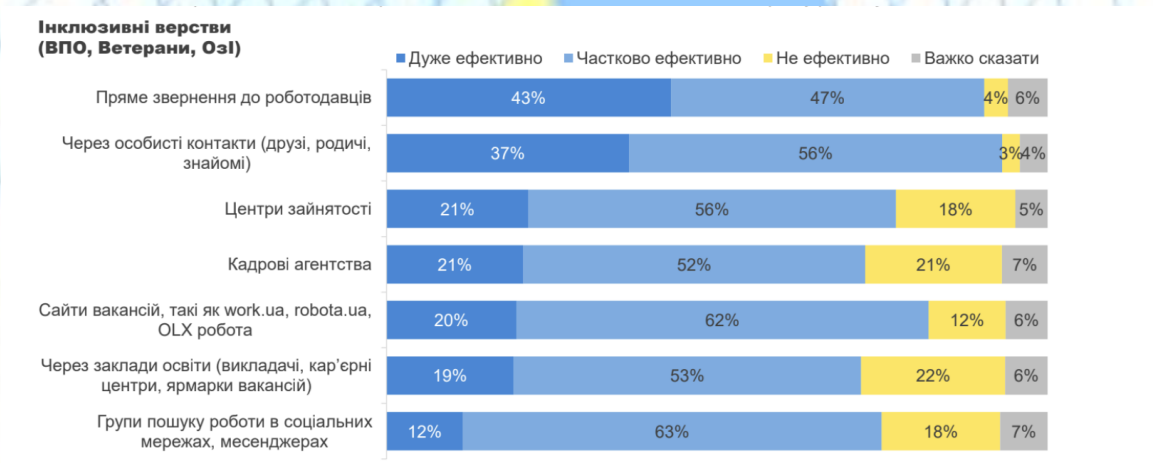
Старші люди 50+



співпраця з німеччиною
Співфінансується Європейським Союзом
Polish aid
ESTDEV From the people of Estonia
MINISTRY OF FOREIGN AFFAIRS OF DENMARK

Оцінки ефективності демонструють подібну тенденцію до рівня довіри. Три чверті опитаних вважають, що центри зайнятості повністю або частково допомагають знайти хорошу роботу. Водночас кожен п'ятий оцінює їх як неефективні. Цікаво зауважити, що серед виділених цільових аудиторій найнижчі оцінки ефективності серед старших (36% оцінює ЦЗ як не ефективне джерело), в той час як серед молоді цей показник становить 11%, серед чоловіків та жінок 30-50 - 21%, а серед верстви, які потребують додаткової інклюзивної підтримки - 18% (рис. 8).

Рис. 8. ***Як Ви оцінюєте ефективність цих джерел, наскільки вони допомагають знайти хорошу роботу?*** *(% відповідей, масове опитування, серед тих, хто знають або користувалися цими джерелами)*



співпраця з німеччиною
Співфінансується Європейським Союзом
Polish aid
estdev
MINISTRY OF FOREIGN AFFAIRS OF DENMARK

Чоловіки 30-50 р.

Жінки 30-50 р.

Старші люди 50+

співпраця з німеччиною
Співфінансується Європейським Союзом
Polish aid
estdev From the people of Estonia
MINISTRY OF FOREIGN AFFAIRS OF DENMARK

Результати якісного, кількісного досліджень та таємні візити показують, що попри те, що суттєва частина опитаних декларує довіру до ЦЗ та вірить в ефективність, фактично, коли виникає необхідність йти шукати роботу - ЦЗ не розглядають як один з основних каналів, мають упереджене ставлення або детальніше обговорюючи ЦЗ - розповідають про негативний досвід свій чи знайомих.

Водночас як зазначає експерт, окрім пошуку роботи, ДСЗ має потенціал популяризовувати альтернативні послуги, які є не менш важливими та затребуваними на ринку праці - консультація, перекваліфікація, допомога з поверненням на ринок праці.

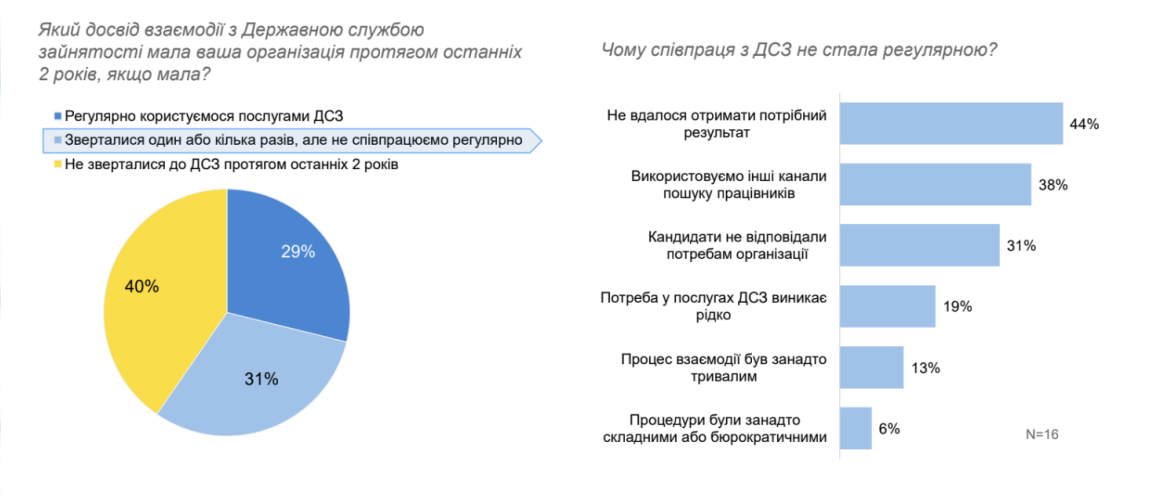
“Я б обережно трактував скепсис до ДСЗ. Часто він пов’язаний не лише з реальним досвідом, а й із загальним уявленням про державні сервіси. Водночас для частини шукачів ДСЗ може бути важливим каналом підтримки, особливо коли людині потрібна не лише вакансія, а й консультація, перекваліфікація або допомога з поверненням на ринок праці.”
(експерт, robota.ua)

2.2. Досвід взаємодії роботодавців з ДСЗ: дослідження роботодавців

Щодо досвіду взаємодії роботодавців з ДСЗ протягом останніх двох років, то 29% користується регулярно послугами ДСЗ, майже третина (31%) звертались один або кілька разів, проте співпраця не стала регулярною. Основними причинами нерегулярності стало те, що не вдалося отримати потрібний результат або кандидати не відповідали потребам організації, а також, тому що використовується інший канал пошуку (рис. 9).

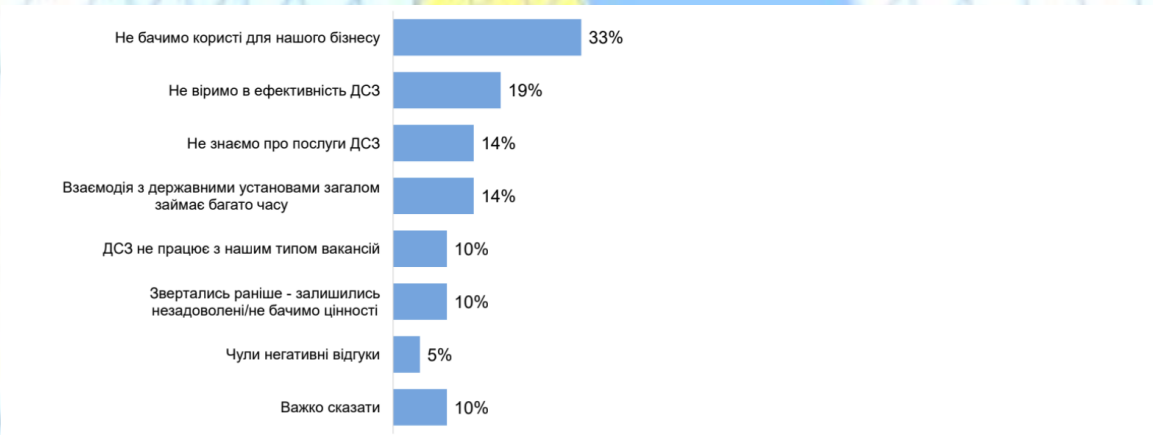
На рівні тенденцій також спостерігається, що серед малих підприємств частка тих, хто не звертався до ДСЗ протягом останніх двох років є суттєво вищою, ніж серед середніх і великих підприємств.

Рис. 9. ***Який досвід взаємодії з Державною службою зайнятості мала ваша організація протягом останніх 2 років, якщо мала?*** *(% відповідей, роботодавці)*
Чому співпраця з ДСЗ не стала регулярною? *(% відповідей, роботодавці, серед тих, хто НЕрегулярно взаємодіє з ДСЗ)*



40% взагалі не зверталися до ДСЗ протягом останніх 2 років (рис.9), а основною причиною називають те, що не бачать користі для свого бізнесу (рис. 10).

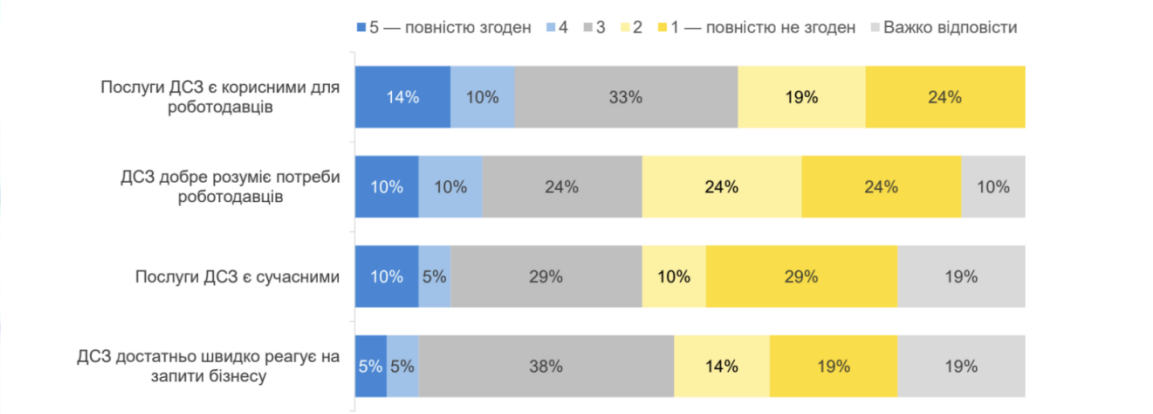
Рис. 10. ***Чому Ваша організація не зверталася до ДСЗ?*** *(% відповідей, роботодавці, серед тих, хто не взаємодіяв з ДСЗ)*



співпраця з німеччиною
Співфінансується Європейським Союзом
Polish aid
estdev From the people of Estonia
MINISTRY OF FOREIGN AFFAIRS OF DENMARK

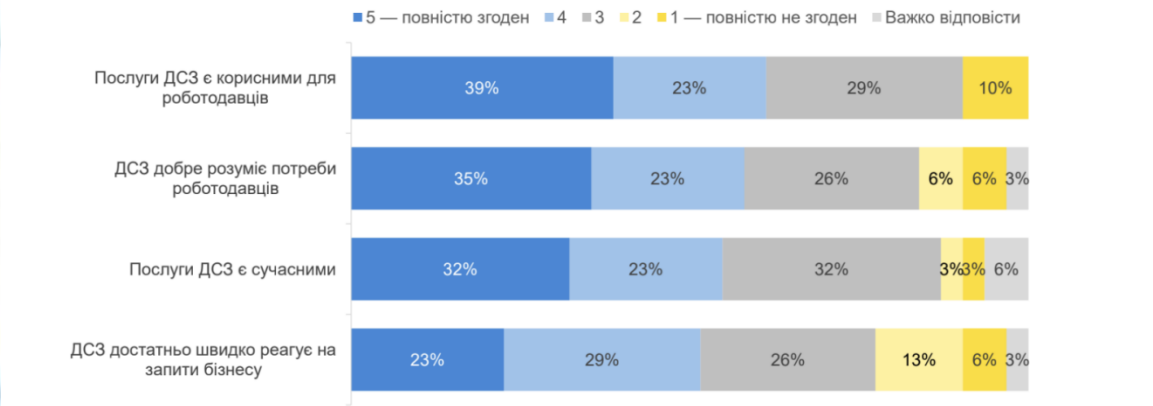
Помітною проблемою є імідж Державної служби зайнятості серед роботодавців, особливо серед тих, хто не взаємодіяв з нею. Наприклад, лише 4 з 21 роботодавців згодні (повністю або скоріше), що ДСЗ добре розуміє потреби роботодавців, решта опитаних не згодні або обирають нейтральну оцінку, 3 з 21 роботодавців згодні, що послуги ДСЗ є сучасними, інші аналогічно не згодні або нейтрально відповідають, лише 2 з 21 роботодавців згодні, що ДСЗ достатньо швидко реагує на запити бізнесу (рис. 11).

*Рис. 11. **Наскільки Ви погоджуєтесь із твердженнями?** (% відповідей, роботодавці, серед тих, хто не взаємодіяв з ДСЗ)*



Водночас оцінки серед тих, хто взаємодіяв з ДСЗ, регулярно або не регулярно, значно вищі, бо в середньому майже половина роботодавців згодні з цими твердженнями (рис. 12).

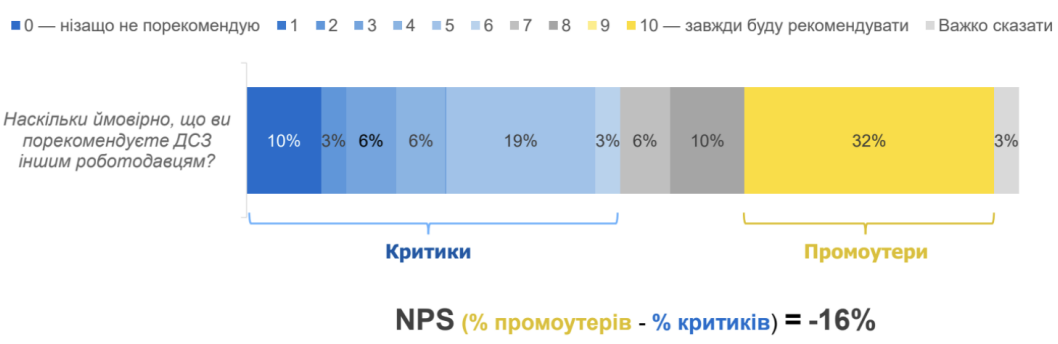
*Рис. 12. **Наскільки Ви погоджуєтесь із твердженнями?** (% відповідей, роботодавці, серед тих, хто взаємодіяв з ДСЗ)*



Однак серед тих, хто взаємодіяв з ДСЗ, готові рекомендувати її іншим роботодавцям лише третина (промоутери), а майже половина роботодавців не готова (критики) (рис. 13).

співпраця з німеччиною
Співфінансується Європейським Союзом
Polish aid
estdev From the people of Estonia
MINISTRY OF FOREIGN AFFAIRS OF DENMARK

Рис. 13. ***Наскільки ймовірно, що ви порекомендуєте ДСЗ іншим роботодавцям?*** *(% відповідей, роботодавці, серед тих, хто взаємодіяв з ДСЗ)*



Також можна припустити, що серед частини роботодавців, які не взаємодіяли з ДСЗ існують певні упередження про ДСЗ, оскільки майже третина зазначила, що не готові звертатись до ДСЗ за жодних умов (рис. 14).

Рис. 14. ***За яких умов ви були б готові звернутися до ДСЗ?*** *(% відповідей, роботодавці, серед тих, хто НЕ взаємодіяв з ДСЗ)*

Результати дослідження роботодавців свідчать, що взаємодія роботодавців із Державною службою зайнятості залишається обмеженою та переважно нерегулярною. Основними причинами цього є незадоволеність результатами підбору кандидатів, невідповідність претендентів потребам бізнесу, а також використання роботодавцями альтернативних каналів пошуку кандидатів.

Водночас дослідження виявило різницю у сприйнятті ДСЗ залежно від наявності власного досвіду взаємодії. Роботодавці, які співпрацювали зі службою зайнятості, вище оцінюють її роботу, ніж ті, хто ніколи не звертався.

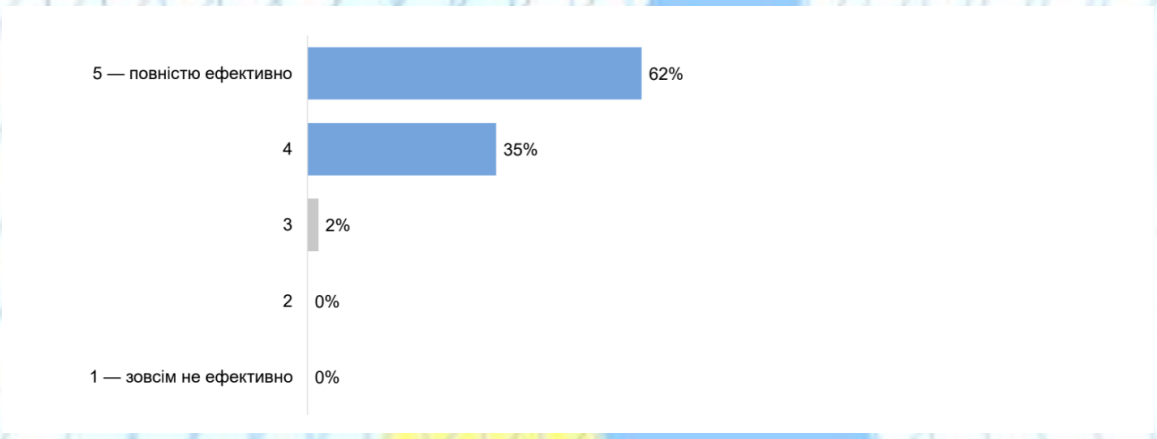
Це свідчить про наявність іміджевого бар'єру: можна припустити, що частина роботодавців не користується послугами ДСЗ через сформовані уявлення про їхню роботу, тоді як реальний досвід взаємодії є більш позитивним. Разом із тим навіть серед тих, хто співпрацював з ДСЗ, рівень готовності рекомендувати її іншим роботодавцям залишається невисоким, що вказує на необхідність роботи над якістю та результативністю.

2.3. Внутрішня оцінка діяльності ДСЗ: дослідження представників ДСЗ/ЦЗ

В рамках дослідження якість та ефективність діяльності ДСЗ оцінювали також безпосередньо самі працівники/представники ДСЗ.

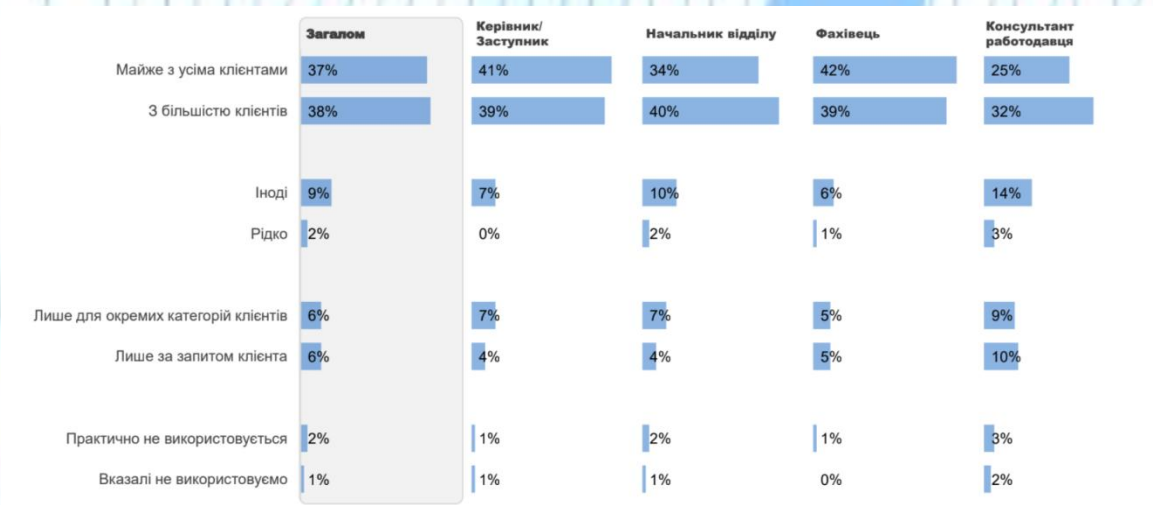
Загалом працівники ДСЗ високо оцінюють успішність/ефективність своєї роботи: переважна більшість (62%) повністю ефективно, ще третина (35%) скоріше ефективно (рис. 15).

*Рис. 15. **Як Ви оцінюєте успішність/ефективність своєї роботи?** (% відповідей, ДСЗ)*



75% опитаних представників ДСЗ зазначають, що з більшістю або майже з усіма клієнтами використовується кар’єрне консультування (рис. 16).

Рис. 16. ***Як часто у роботі з клієнтами використовується кар'єрне консультування?*** *(% відповідей, ДСЗ)*



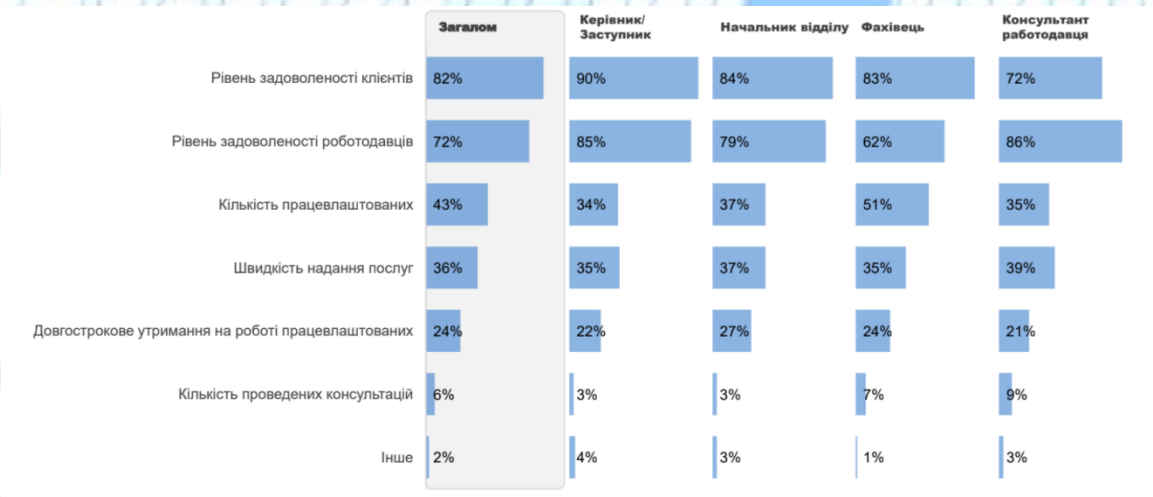
Майже всі опитані (95%) представники ДСЗ згодні з твердженням, що потреби клієнтів належним чином враховуються під час планування послуг. Переважна більшість (93%) має можливість враховувати індивідуальні потреби клієнтів під час роботи, також існуючі процедури дозволяють надавати персоналізовану підтримку клієнтам (91% опитаних згодні повністю або скоріше з цим твердженням) та є достатньо інструментів для роботи з різними категоріями клієнтів (аналогічно 91%) (рис. 17).

Рис. 17. ***Наскільки Ви погоджуєтесь із твердженнями?*** *(ДСЗ, % відповідей)*

На думку працівників ДСЗ головними показниками успішності ДСЗ має бути рівень задоволеності клієнтів (82% серед усіх опитаних) та рівень задоволеності роботодавців (72%). Відповіді дещо різняться в залежності від посади працівника ДСЗ: фахівці більшою мірою орієнтуються на показник

кількість працевлаштованих у порівнянні з іншими працівниками (51% vs 34-37% відповідно), водночас менше у порівнянні з іншими на рівень задоволеності роботодавців (62% vs 79-86% відповідно) (рис. 18).

Рис. 18. ***Що, на Вашу думку, має бути головним показником успішності ДСЗ?*** *(% відповідей, ДСЗ)*



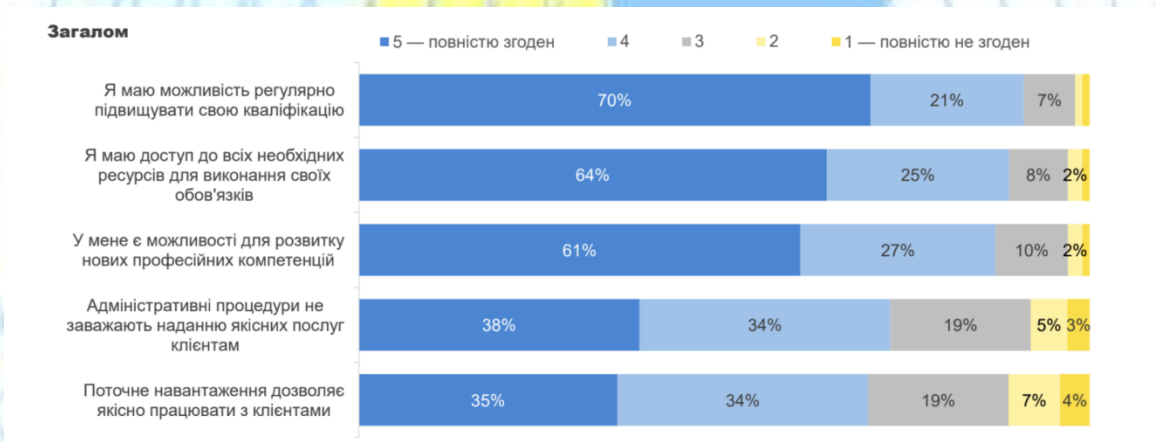
Успішність/ефективність своєї роботи працівники ДСЗ оцінюють за виконанням планових показників / поставлених завдань та обов'язків (28%), кількістю працевлаштованих (28%) та роботою з роботодавцями / укомплектуванням вакансій (24%). Причому, що критерії різняться в залежності від посади: керівники/заступники найбільшою мірою керуються показником загальної результативності/ефективності роботи (40% vs 17-22% серед інших посад), начальники відділів - виконанням планових показників (36%), консультанти роботодавців - показником роботи з роботодавцями/укомплектування вакансій (41% vs 16-31% серед інших посад), а фахівці - кількістю працевлаштованих (38% vs 9-25%) (рис. 19).

Рис. 19. ***За якими показниками або критеріями Ви оцінюєте успішність/ефективність своєї роботи?*** *(% відповідей, ДСЗ)*

Переважній більшості опитаних представників ДСЗ поточне навантаження дозволяє якісно працювати з клієнтами (69% опитаних повністю або скоріше згодні з цим твердженням) (рис. 20), однак спостерігається різниця у відповідях між тими, хто працює в обласних центрах та інших населених пунктах: 17% серед представників ДСЗ з обласних центрів не згодні (повністю або скоріше), що поточне навантаження дозволяє якісно працювати з клієнтами vs з інших населених пунктів таких 8%.

Майже всі опитані працівники ДСЗ мають можливість регулярно підвищувати свою кваліфікацію (91% повністю або скоріше згодні з цим твердженням) та мають можливості для розвитку нових професійних компетенцій (88% повністю або скоріше згодні з цим твердженням) (рис. 20).

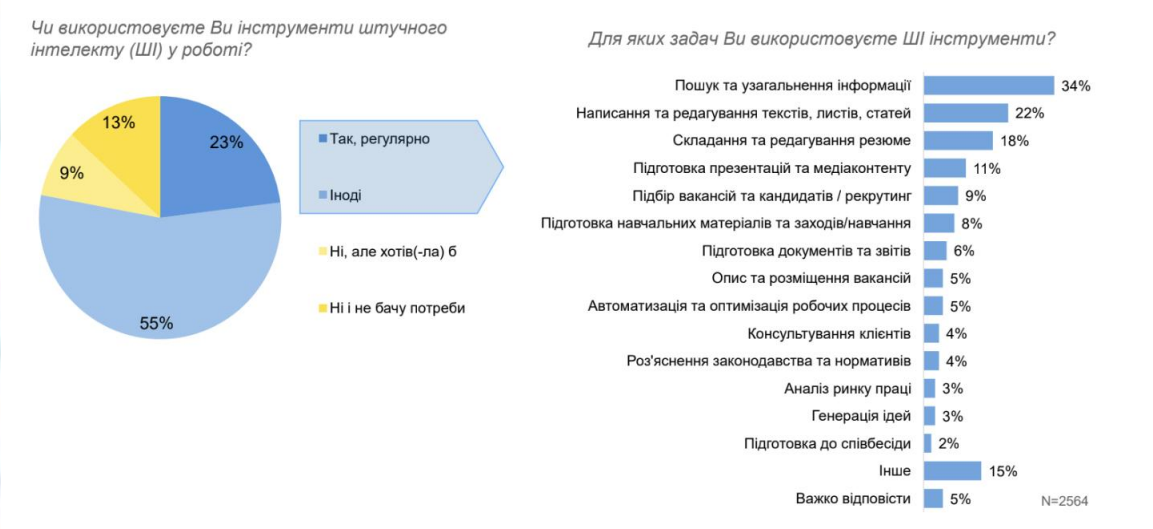
Рис. 20. ***Наскільки Ви погоджуєтесь із твердженнями?*** *(% відповідей, ДСЗ)*



співпраця з німеччиною
Співфінансується Європейським Союзом
Polish aid
estdev From the people of Estonia
MINISTRY OF FOREIGN AFFAIRS OF DENMARK

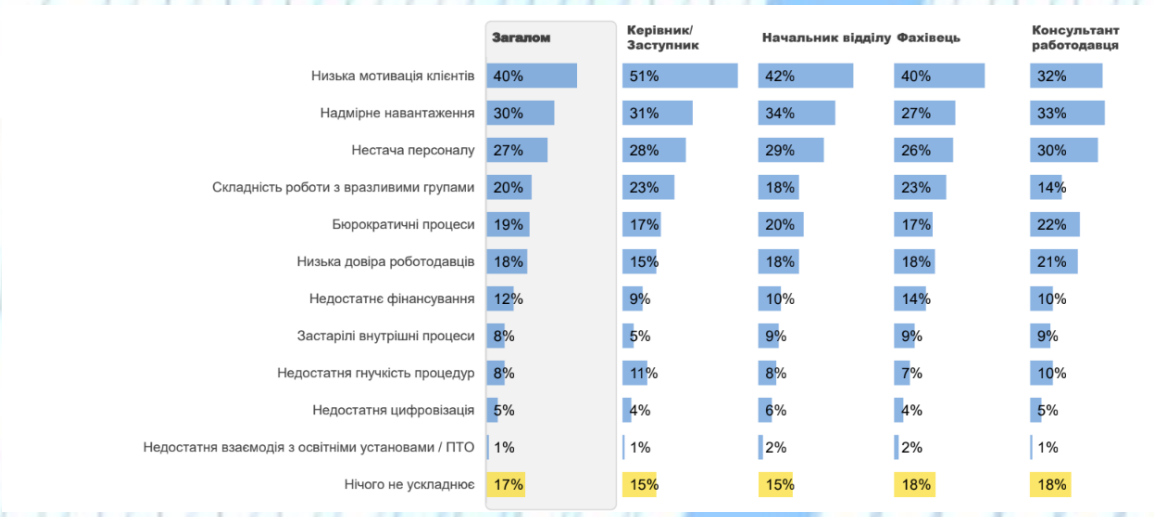
Майже кожен четвертий (23%) працівник ДСЗ використовує регулярно інструменти штучного інтелекту у роботі, ще 55% - іноді. Серед них, 34% для пошуку та узагальнення інформації, 22% для написання та редагування текстів, листів, статей (рис. 21).

Рис. 21. ***Чи використовуєте Ви інструменти штучного інтелекту (ШІ) у роботі?*** *(% відповідей, ДСЗ)*



Варто зауважити, що є низка факторів, які все ж ускладнюють ефективну роботу ДСЗ. Загалом працівники ДСЗ частіше пов'язують труднощі у своїй роботі із зовнішніми факторами та ресурсними обмеженнями, ніж із внутрішньою організацією роботи служби. Найчастіше згадуються низька мотивація клієнтів (40%), надмірне навантаження на працівників (30%) і нестача персоналу (27%) (рис. 22).

Рис. 22. ***Загалом, які фактори найбільше ускладнюють ефективну роботу ДСЗ?*** *(% відповідей, ДСЗ)*



Результати опитування свідчать, що представники Державної служби зайнятості загалом позитивно оцінюють власну діяльність та інституційну спроможність служби. Працівники вважають, що мають достатньо інструментів для персоналізованої роботи з клієнтами, враховують їхні індивідуальні потреби та широко застосовують кар'єрне консультування у своїй практиці. Однак результати таємних візитів суперечать цим даним, оскільки кар'єрне консультування у більшості випадків фактично зводилося до підбору вакансій. Повноцінний індивідуальний кар'єрний план не був складений в жодному кейсі, частина клієнтів чула про це від консультанта під час спілкування, а частина взагалі ні. Аналогічно несистемно враховуються індивідуальні потреби. Це залежало більшою мірою від фахівця, адже частина клієнтів отримала одну або кілька вакансій, які були і трохи відповідали кваліфікації, пропонували звернутись напряму до роботодавця, щоб обговорити деталі і на цьому взаємодія завершувалась.

Також представники ДСЗ зазначають, що мають можливості для власного навчання та росту. Крім того, у роботі служби поступово впроваджуються сучасні цифрові інструменти — переважна більшість працівників уже використовує або періодично застосовує інструменти штучного інтелекту.

Ще одним важливим аспектом є оцінка успішності роботи. В рамках опитування представників ДСЗ спостерігається певна розбіжність між

стратегічним баченням (що має бути показником успішності) та фактичними критеріями оцінювання (за якими критеріями чи показниками оцінюють). Якщо головними показниками ефективності ДСЗ працівники називають задоволеність клієнтів і роботодавців, то власну роботу вони переважно оцінюють за виконанням планових показників, кількістю працевлаштованих та укомплектуванням вакансій. Це свідчить про збереження орієнтації системи на кількісні показники діяльності. Додатково варто зауважити, що оцінки також різняться в залежності від посади, що сигналізує про відмінне бачення кінцевої мети та пріоритетів діяльності ДСЗ різними рівнями представників ДСЗ.

Додаток 1. Методологія

РП1. Фокус-групові дискусії

Метод: Фокус-групові дискусії (ФГД)
Формат: онлайн
Вибірка: 10 ФГД
Цільові аудиторії:

- [1] Молодь NEET (не працюють і не навчаються), різні вікові категорії
- [2] Безробітні, які готові працевлаштуватися, різні вікові категорії
- [3] Вразливі групи (люди з інвалідністю, демобілізовані ветерани, одинокі батьки і матері)

Усі учасники ФГД тимчасово не працюють, однак розглядають можливість працевлаштуватися (рівень вмотивованості та активності пошуку різниться: від активного пошуку до пасивного розгляду можливостей). В кожній групі присутні щонайменше 2 респондента із статусом ВПО.
Географія: Проживають на всій території України, окрім ТОТ і територій бойових дій, або територіях, де безпекова ситуація не дозволяє забезпечити безпечне місцеперебування протягом усього часу проведення ФГД.
Дати польових робіт: 27.05.2026 - 03.06.2026
Деталі:

№	ЦА	Стать/вік	Дата
1	Молодь NEET	Чоловіки, 16-19 років	03.06.2026
2	Молодь NEET	Жінки, 20-24 роки	03.06.2026
3	Молодь NEET	Чоловіки, 25-29 років	27.05.2026
4	Молодь NEET	Жінки, 30-34 років	27.05.2026
5	Безробітні	Чоловіки, 35-44 роки	28.05.2026
6	Безробітні	Жінки, 45-54 роки	28.05.2026
7	Безробітні	Чоловіки, 55-64 роки	29.05.2026
8	Безробітні	Жінки, 65+ років	29.05.2026
9	Вразливі групи	Жінки, 18+ років	02.06.2026
10	Вразливі групи	Чоловіки, 18+ років	02.06.2026

РП2. Опитування стейкхолдерів

Метод: Інтерв'ю
Цільові аудиторії:

- [1] Експерти: Глибинні інтерв'ю через онлайн платформу ZOOM
- [2] Роботодавці: телефонні інтерв'ю

- [3] Представники Державної служби зайнятості та Центрів зайнятості: опитування здійснювалось у два етапи:
  - [I] - e-mail розсилка в ДСЗ/ЦЗ для збору кількісної інформації та контактів для спілкування
  - [II] - телефонні інтерв'ю

Вибірка: 100+ інтерв'ю
Дати польових робіт: червень-липень 2026
Географія: Інтерв'ю не проводилися на тимчасово окупованих територіях АР Крим, м. Севастополя, Донецької і Луганської областей та інших, що перебувають під окупацією, а також територіях, де відсутній український мобільний зв'язок.

РП3. Масове опитування цільових аудиторій

Метод: Онлайн опитування методом CAWI
Вибірка: 5 опитувань по 400 (або більше) респондентів в рамках кожного опитування.
Специфікація опитувань:
Опитування 1. Молодь, чоловіки і жінки (до 30 років), які задовольняють наступним умовам:

- не мають роботи,
- або працюють, але не задоволені поточним статусом,
- не відкидають ідею зміни спеціальності.

Позначення на слайдах: «Молодь до 30 років»

Опитування 2. Чоловіки і жінки віком понад 50 років, які задовольняють наступним умовам:

- не мають роботи,
- або працюють, але не задоволені поточним статусом,
- не відкидають ідею зміни спеціальності.

Позначення на слайдах: «Старші люди 50+»

Опитування 3. Жінки 30-50 років, які задовольняють наступним умовам:

- не мають роботи,
- або працюють, але не задоволені поточним статусом,
- не відкидають ідею зміни спеціальності.

Позначення на слайдах: «Жінки 30-50 р.»

Опитування 4. Чоловіки 30-50 років, які задовольняють наступним умовам:

- не мають роботи,
- або працюють, але не задоволені поточним статусом,
- не відкидають ідею зміни спеціальності.

Позначення на слайдах: «Чоловіки 30-50 р.»

Опитування 5. Верстви, які потребують додаткової інклюзивної підтримки (ВПО, ветерани, люди з інвалідністю)
Позначення на слайдах: «Інклюзивні верстви (ВПО, Ветерани, ОзІ)»

Дати польових робіт: червень-липень 2026
Географія: Проживають на всій території України, окрім ТОТ і територій бойових дій
Застереження: Варто враховувати специфіку методу опитування населення на онлайн панелі. Можливе системне зміщення вибірки у бік більш цифрово грамотних і більш активних людей. У зв'язку з цим оцінки, отримані в рамках опитування методом CAWI, доцільно інтерпретувати як верхню межу значень досліджуваних показників. Додаткові дослідження іншими методами можуть бути корисними і охопити більш широку аудиторію.

РП4. Mystery shopping

Метод: Mystery shopping - таємні візити
Вибірка: 11 mystery shopping кампаній
Профіль «таємних відвідувачів»:

- [1] Молодь NEET безробітні
- [2] Безробітні
- [3] Вразливі групи безробітні

Дати польових робіт: 11.06.2026 - 27.07.2026
Географія: Дніпро, Запоріжжя, Київ, Кривий Ріг, Львів, Одеса
Деталі: Стартовий візит здійснювався до центру зайнятості. Після цього таємний відвідувач проходив усі етапи взаємодії, передбачені центром зайнятості, з метою оцінки того, як функціонує система працевлаштування через цей канал пошуку роботи (а також механізми перенавчання та підвищення кваліфікації).