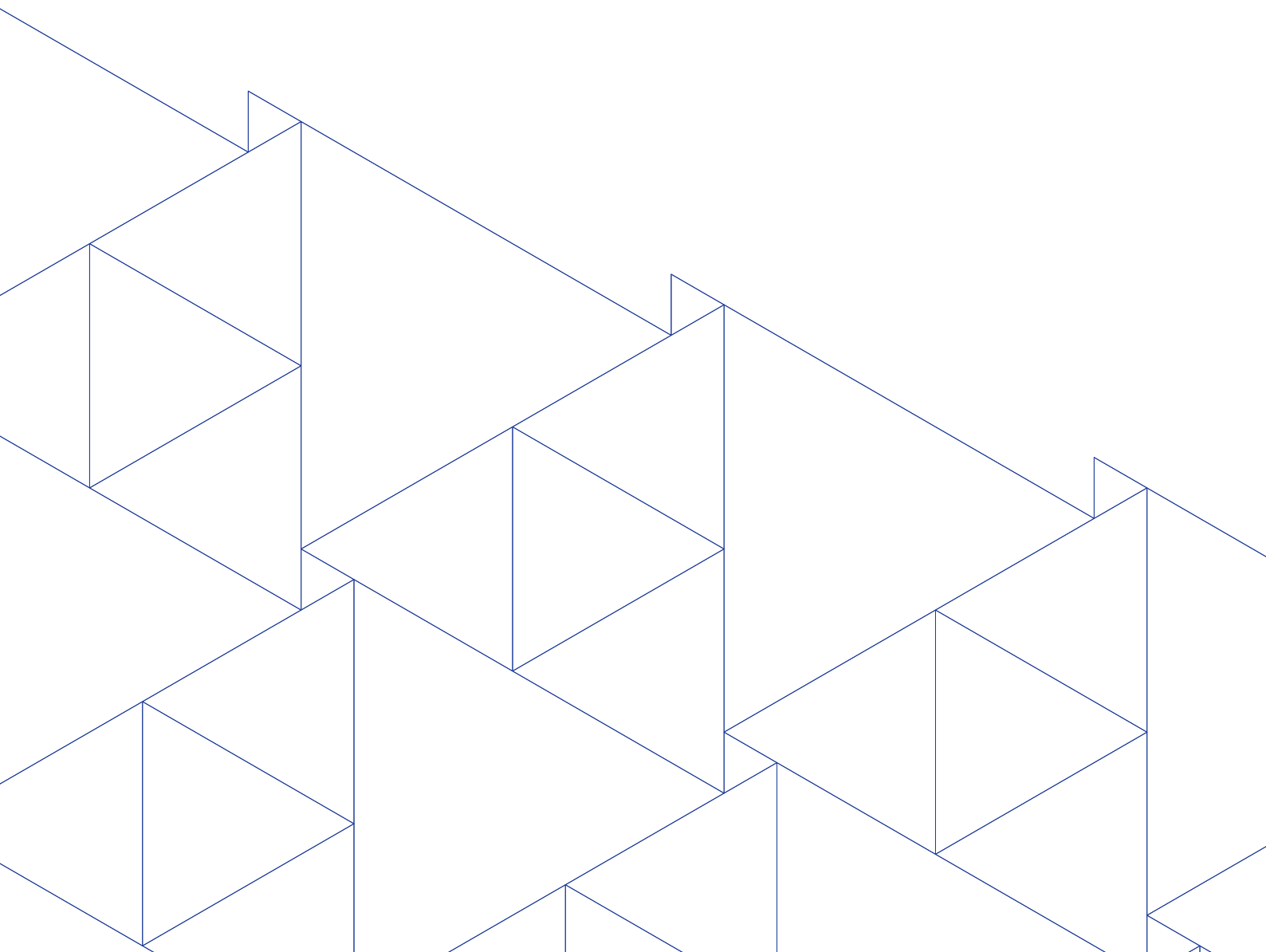




Международная
организация
труда

► Государственные службы занятости и будущее сферы труда

Учебное пособие для региональной сети
сотрудничества по вопросам содействия занятости
молодежи в странах СНГ



▶ Государственные службы занятости и будущее сферы труда

Учебное пособие для региональной сети сотрудничества по вопросам содействия занятости молодежи в странах СНГ

© Международная организация труда, 2020
Первое издание, 2020 год

Публикации Международного бюро труда охраняются авторским правом в соответствии с Протоколом 2 Всемирной конвенции об авторском праве. Тем не менее краткие выдержки из них могут воспроизводиться без получения разрешения при условии указания источника. Для получения прав на воспроизведение или перевод следует обращаться по адресу: ILO Publications (Rights and Licensing), International Labour Office, CH-1211 Geneva 22, Switzerland, либо по электронной почте: rights@ilo.org. Международное бюро труда приветствует такие обращения.

Библиотеки, учреждения и другие пользователи, зарегистрированные в организациях интеллектуальной собственности, могут делать копии согласно лицензиям, выданным им для этой цели. Для того чтобы найти организации интеллектуальной собственности в вашей стране, посетите сайт www.ifrro.org.

Государственные службы занятости и будущее сферы труда. Учебное пособие для региональной сети сотрудничества по вопросам содействия занятости молодежи в странах СНГ

ISBN 978922032825-5 (print); 9789220328262 (web PDF)

Также издано на английском языке: *Public Employment Services and the Future of Work. Training Manual for the CIS Regional Network for Youth Employment Promotion*. ISBN 9789220328323 (print); 9789220328330 (web PDF)

Названия, соответствующие практике, принятой в Организации Объединенных Наций, и изложение материала в настоящей публикации не являются выражением какого-либо мнения Международного бюро труда ни о правовом статусе какой-либо страны, района или территории или их властей, ни о делимитации их границ.

Ответственность за выраженные в подписных статьях, исследованиях и прочих произведениях мнения лежит исключительно на их авторах, и факт публикации не означает, что Международное бюро труда поддерживает излагаемые мнения.

Упоминание названий фирм, коммерческих изделий и процессов не означает их одобрения Международным бюро труда, как и отсутствие упоминания конкретной фирмы, коммерческого изделия или процесса не свидетельствует об их неодобрении.

Для получения полной информации посетите наш вебсайт: www.ilo.org/publns.

Отпечатано в России

Уважаемый читатель,

перед вами пособие, появление которого вызвано, в том числе, острой кризисной ситуацией на рынке труда и в сфере занятости, с которой столкнулись все страны мира в ходе пандемии COVID-19, и необходимостью адекватно реагировать на эту ситуацию. Пособие стало следствием осознания насущной необходимости защиты тех, кто сильнее всего пострадал от негативных последствий кризиса. Обеспечить систематическую, упорядоченную и консолидированную защиту может развитая, обладающая должной квалификацией и полномочиями государственная организация, а именно государственная служба занятости (ГСЗ). В основу пособия легло представление о том, что государственная служба занятости является залогом обеспечения специализированной поддержки и смягчения последствий безработицы во времена экономического спада, а также оказания адресных услуг лицам, ищущим работу, и предприятиям, на стадии экономического подъема.

Настоящее пособие — итог совместных усилий сотрудников Группы технической поддержки по вопросам достойного труда и Бюро МОТ для стран Восточной Европы и Центральной Азии, а также Департамента политики в сфере занятости МОТ, сообща проработавших технически сложный вопрос переосмысления, модернизации и инновационного развития ГСЗ. Авторы стремились предложить функциональную модель работы ГСЗ, способную соответствовать стремительно меняющемуся рынку труда, на котором возникают новые виды занятости, как платформенная и дистанционная занятость, а также реагировать на изменение характера уязвимости тех людей, для кого активное участие на рынке труда становится несбыточной мечтой.

В духе Декларации столетия МОТ о будущем сферы труда, ГСЗ, являющаяся важным звеном в решении проблем занятости, принимает ориентированный на человека подход в качестве основного принципа своей деятельности как сегодня, так и в будущем. Эффективно работающая ГСЗ завтрашнего дня должна обладать возможностями и ресурсами для того, чтобы справляться с трудностями, возникающими на рынке труда и в сфере занятости, которые усугубляются на фоне вызванного пандемией глобального кризиса.

Хотя пособие не содержит ответов на все вопросы, оно дает пищу для размышлений и ряд обоснованных рекомендаций, адресованных широкому кругу представителей органов управления и специалистов-практиков, различных организаций и широкой общественности.

Надеемся, что ваше знакомство с пособием будет полезным.

Санг Хеон Ли



директор Департамента политики
в сфере занятости МОТ

Ольга Кулаева



директор Группы технической
поддержки по вопросам достойного
труда и Бюро МОТ для стран Восточной
Европы и Центральной Азии

► Содержание

Выражение признательности.....	9
1. Основные функции ГСЗ и ключевые понятия.....	10
2. Меняющаяся сфера труда: что это значит для ГСЗ?.....	14
2.1 Каковы формирующиеся тенденции будущего сферы труда и их возможные последствия для ГСЗ?.....	15
2.1.1 Что означает понятие «единый рынок труда»? Глобальные предприятия	16
2.1.2 Как цифровые технологии и технические достижения повлияли на рынок труда? Изменение видов трудовой деятельности, новые навыки, новые отрасли и новые формы труда.....	17
2.1.3 Как демографические изменения влияют на характеристики работников?.....	20
2.1.4 Как изменение климата скажется на рынке труда и услугах ГСЗ?.....	20
2.2 Что означает будущее сферы труда для ГСЗ?.....	22
2.2.1. Какой будет роль ГСЗ? Координирующая роль	23
2.2.2 Как построить стратегические и результативные партнерства в целях занятости?.....	25
2.2.3 Как и почему следует совершенствовать основные услуги?	26
2.2.4 Что ГСЗ могут предложить в отношении профориентации и сопровождения обучения на протяжении всей жизни?	27
2.2.5 Что такое информационные системы рынка труда и как они могут применяться в отношении услуг для соискателей?	31
3. Оказание людям поддержки в реализации их потенциала.....	32
3.1 Какую помощь в поиске работы могут предложить ГСЗ?.....	33
3.1.1 Какова роль онлайн-сервисов в поиске работы соискателями?.....	34
3.1.2 Как профилирование соискателей поможет соискателям с похожими характеристиками в будущем?.....	35
3.1.3 Как разрабатывать, составлять и применять индивидуальные планы действий?	39
3.2 Какие услуги могут предоставлять ГСЗ для расширения возможностей соискателей в области трудоустройства и подготовки их к работе?.....	40
3.2.1 Какие навыки необходимы сотрудникам ГСЗ, работающим с соискателями?	43
3.3 Почему важно обучать методам поиска работы?.....	47
3.4 Какие услуги ГСЗ могут предложить соискателям для развития профессионально направленных социальных компетенций и для возможности профессиональной переподготовки или повышения квалификации?	48
3.4.1 Как ГСЗ могут научить соискателей профессиональному поведению?	49
3.4.2 Какова роль программ «второго шанса» в области образования и профессиональной подготовки?	50
3.5 Какую роль ГСЗ играют в обеспечении профессиональной ориентации?	53
3.5.1 С кем ГСЗ могут сотрудничать для адресной работы с молодежью?.....	54

3.5.2	Как ГСЗ могут перейти от реактивного подхода к проактивному?.....	56
3.5.3	Какова роль ГСЗ в подготовке соискателей к работе?.....	57
3.6	Как ГСЗ могут поддержать переход от неформальной к формальной занятости?	58
4.	Поддержка жизнеспособных предприятий: услуги для работодателей.....	61
4.1	Как ГСЗ могут наилучшим образом организовать внутренние ресурсы для работы с предприятиями?	65
4.1.1	Почему важен личный контакт?.....	65
4.1.2	Что требуется персоналу ГСЗ для взаимодействия с организациями работодателей и предпринимателей?	67
4.1.3	Какие навыки необходимы сотрудникам ГСЗ, работающим с предприятиями?	67
4.2	Как ГСЗ могут получать и публиковать вакансии предприятий?.....	69
4.2.1	Как ГСЗ могут помочь предприятиям в разработке должностных инструкций и определении условий труда?.....	69
4.2.2	Как ГСЗ могут способствовать тому, чтобы предприятия загружали и публиковали вакансии вручную и автоматически?	69
4.2.3	Как ГСЗ могут управлять качеством вакансий и условиями труда?	70
4.3	Какова роль ГСЗ в принятии мер в отношении несоответствий на рынке труда?	71
4.3.1	Работа с предприятиями в ситуации сокращения штатов.....	72
4.3.2	Работа с предприятиями для повышения квалификации или профессиональной переподготовки работников внутри организации	72
4.4	Каково значение стратегического сотрудничества с предприятиями?	73
4.4.1	Как производственно-сбытовые цепочки содействуют целям достойного труда?	74
4.4.2	Как самозанятость и предпринимательство могут использоваться ГСЗ в контексте стратегического партнерства с предприятиями?	75
4.4.3	Как ГСЗ могут расширить свои знания о предприятиях?	77
4.4.4	Какие коммуникационные мероприятия могут проводить ГСЗ для продвижения ориентированных на предприятия услуг?.....	81
5.	Создание инклюзивных рынков труда.....	88
5.1	Как ГСЗ могут повышать информированность и уровень знаний персонала?.....	90
5.1.1	Какие навыки необходимы сотрудникам ГСЗ, работающим с уязвимыми группами населения?	92
5.2	Как ГСЗ могут планировать и осуществлять различные меры для активизации уязвимых групп населения?	94
5.2.1	Что необходимо учитывать в первую очередь при принятии мер поддержки уязвимых групп?.....	94
5.2.2	В чем заключается польза активных программ на рынке труда?.....	102
5.3	Как ГСЗ могут проводить мониторинг и оценку эффективности мер, нацеленных на представителей уязвимых групп?	108
5.3.1	Какие методы могут применяться для сбора данных?	109
5.3.2	Как использовать данные для мониторинга и оценки эффективности мер?	109

5.4	Какова практическая польза сотрудничества с партнерами для предоставления этих услуг?.....	112
5.4.1	Почему персонал ГСЗ необходимо специально обучать работе с уязвимыми группами населения?.....	112
5.4.2	С кем и почему ГСЗ следует сотрудничать для разработки и реализации АПРТ?	113
5.4.3	Какие инструменты можно использовать для управления рабочим процессом?.....	114
6.	Управление, ориентированное на результаты, и управление эффективностью	117
6.1	Что означает управление, ориентированное на результаты?	117
6.2	Что такое цепочки, ориентированные на результат?.....	121
6.3	Каковы ключевые показатели эффективности?.....	123
6.4	Как ГСЗ могут собирать, сопоставлять и распространять информацию о рынке труда?.....	128
7.	Стратегические партнерства, нацеленные на создание условий для устойчивой занятости	131
7.1	Что такое трипартизм и социальный диалог и как они могут способствовать партнерскому сотрудничеству?	133
7.2	Как государственные структуры могут способствовать деятельности местных партнерств по поддержке занятости?	137
7.2.1	Какие действия могут предпринимать ГСЗ, чтобы убедиться, что управление организовано правильно?.....	138
7.2.2	Как ГСЗ могут продемонстрировать вклад служб занятости в реализацию политики в сфере занятости?	140
7.2.3	Какой вклад ГСЗ могут внести в политику содействия занятости населения в соответствии со своим основным институциональным мандатом?	142
7.3	Как ГСЗ могут участвовать в стратегических партнерствах в целях разработки интегрированных услуг для уязвимых групп и обеспечения большей согласованности между политикой в сфере занятости и социальной политикой?.....	147
7.4.	Какова роль партнерств в сокращении дисбаланса навыков и развитии сотрудничества между сферой образования и сферой труда?.....	150
Приложение 1.	Дополнительные источники.....	155
П1.1	Ресурсы МОТ	155
П1.2	Ресурсы, посвященные Содружеству Независимых Государств	156
П1.3	Европейские ресурсы	156
П1.4	Всемирные ресурсы	156

РИСУНКИ

Рисунок 1.1. Основные функции услуг ГСЗ.....	13
Рисунок 2.1. Исполнение общественного договора – ориентированный на человека подход MOT к обеспечению будущего сферы труда	15
Рисунок 2.2. Новые тенденции, их последствия и возможные действия ГСЗ	16
Рисунок 2.3. Элементы координационной деятельности ГСЗ на рынке труда.....	23
Рисунок 2.4. Составляющие информационных систем рынка труда	31
Рисунок 3.1. Процесс работы с соискателем: от регистрации до трудоустройства	33
Рисунок 3.2. Различные виды услуг для расширения возможностей в области трудоустройства и подготовки к работе	41
Рисунок 4.1. Формирование принципов работы предприятия: система внутренних и внешних факторов	64
Рисунок 4.2. Участники рынка.....	74
Рисунок 4.3. Виды коммуникационной деятельности, направленной на предприятия	81
Рисунок 5.1. Цикл создания и предоставления услуг для активизации уязвимых групп населения.....	91
Рисунок 5.2. Препятствия к участию молодого безработного соискателя в программе/ мерах поддержки и потенциальные способы их преодоления	96
Рисунок 5.3. Ключевые этапы пути представителя группы NEET, внутренние мероприятия ГСЗ и совместные с партнерами действия	99
Рисунок 5.4. Цикл PDCA.....	110
Рисунок 5.5. Рабочий процесс принятия активизационных мер.....	115
Рисунок 6.1. Этапы управления, ориентированного на результаты	118
Рисунок 6.2. Пример цепочки результатов для ГСЗ.....	123
Рисунок 6.3. Процесс работы с ключевыми показателями эффективности (KPI).....	126
Рисунок 6.4. Процесс оценки степени удовлетворенности клиентов от замысла до результатов.....	127
Рисунок 6.5. Процесс сбора и распространения информации для демонстрации знаний ГСЗ.....	128
Рисунок 7.1. Основные этапы организации социального диалога в соответствии с подходом MOT	134
Рисунок 7.2. Обмен знаниями с заинтересованными сторонами.....	135
Рисунок 7.3. Применение совещаний в формате круглого стола для разработки подходов к работе с партнерами.....	136

ВСТАВКИ

Вставка 1. Основные услуги ГСЗ согласно MOT	10
Вставка 2. Нестандартные формы занятости.....	19
Вставка 3. Международная организация труда. Декларация столетия о будущем сферы труда.....	22
Вставка 4. Партнерства: применение опыта европейской системы гарантий молодежной занятости.....	26
Вставка 5. Основные принципы политики непрерывного обучения	30
Вставка 6. Основные характеристики индивидуальных планов действий	40

Вставка 7.	Декларация столетия МОТ и повышение квалификации.....	59
Вставка 8.	Поддержка соискателей в реализации их потенциала: контрольный лист	60
Вставка 9.	Вопросы для самопроверки.....	60
Вставка 10.	Ключевые партнеры, с которыми можно сотрудничать по предоставлению услуг предприятиям	61
Вставка 11.	Выработка совместных решений вместе с ОРП.....	62
Вставка 12.	Центральные бюро или команды, ответственные за взаимодействие с предприятиями.....	65
Вставка 13.	Несоответствие навыков: определение МОТ.....	71
Вставка 14.	Декларация МОТ об основополагающих принципах и правах в сфере труда (1998 г.).....	75
Вставка 15.	Значимость коммуникационных кампаний, направленных на другие целевые аудитории.....	82
Вставка 16.	Использование соглашений с определенными предприятиями или ОРП для продвижения более широкого спектра услуг	83
Вставка 17.	Работа со СМИ как часть многоаспектной стратегической коммуникации.....	84
Вставка 18.	Показатели для контроля взаимодействия с предприятиями	85
Вставка 19.	Поддержка жизнеспособных предприятий: контрольный лист	86
Вставка 20.	Вопросы для самопроверки.....	87
Вставка 21.	Ключевые партнеры, с которыми можно сотрудничать по предоставлению услуг для создания инклюзивных рынков труда.....	89
Вставка 22.	Компетенции сотрудников ГСЗ для работы с уязвимыми группами населения	91
Вставка 23.	Рекомендации МОТ по пересмотру мер и механизмов предоставления услуг для молодежи	100
Вставка 24.	Рекомендации по успешной активизации на ранних этапах и вовлечению молодых людей, вытесненных с рынка труда	101
Вставка 25.	Преимущества программ обучения на рабочем месте	107
Вставка 26.	Создание инклюзивных рынков труда: контрольный лист.....	116
Вставка 27.	Вопросы для самопроверки.....	116
Вставка 28.	Ключевые партнеры, с которыми можно сотрудничать для реализации управления, ориентированного на результаты.....	117
Вставка 29.	Управление, ориентированное на результаты: определение.....	118
Вставка 30.	Цели в области устойчивого развития – ключевые показатели рынка труда молодежи – каковы они и где можно найти дополнительную информацию.....	120
Вставка 31.	Управление, ориентированное на результаты: некоторые термины	120
Вставка 32.	Схема организации цепочек, ориентированных на результат: определение и терминология МОТ	122
Вставка 33.	Ключевые показатели эффективности: определение.....	123
Вставка 34.	Значимость информации о рынке труда (ИРТ) в прогнозировании востребованности профессиональных квалификаций и обеспечении их соответствия для развития системы ученичества и обучения на рабочем месте	129
Вставка 35.	Управление, ориентированное на результаты: контрольный лист.....	130

Вставка 36. Вопросы для самопроверки.....	130
Вставка 37. Заинтересованные в деятельности ГСЗ стороны: кто они?	132
Вставка 38. Определения социального диалога и трипартизма.....	133
Вставка 39. Итоговая оценка: что она подразумевает?	141
Вставка 40. Рекомендация МОТ 1948 года об организации службы занятости (№83)	142
Вставка 41. Конвенция МОТ 1997 года о частных агентствах занятости (№181).....	144
Вставка 42. Главные условия преодоления препятствий на пути объединения услуг.....	149
Вставка 43. Стратегические партнерства: контрольный лист.....	153
Вставка 44. Вопросы для самопроверки.....	154

ТАБЛИЦЫ

Таблица 1.1. Основные термины в области содействия занятости.....	11
Таблица 3.1. Оказание людям поддержки в реализации их потенциала: персонал ГСЗ, процессы и услуги.....	32
Таблица 3.2. Кому будет полезна информация о потребностях в профессиональных навыках?.....	37
Таблица 3.3. Примеры программ и услуг ГСЗ	42
Таблица 3.4. Ключевые компетенции и принципы поведения сотрудников, работающих с соискателями	44
Таблица 3.5. Ключевые компоненты успешных программ «второго шанса» в области образования и профессиональной подготовки.....	50
Таблица 4.1. Поддержка жизнеспособных предприятий: люди, процессы и услуги.....	63
Таблица 4.2. Ключевые компетенции и принципы поведения сотрудников ГСЗ, работающих с предприятиями	68
Таблица 4.3. Виды поддержки потенциальных предпринимателей и заинтересованных в самозанятости граждан	76
Таблица 5.1. Создание инклюзивных рынков труда: люди, процессы и услуги.....	89
Таблица 5.2. Ключевые навыки и принципы поведения сотрудников, работающих с уязвимыми группами населения	93
Таблица 5.3. Типовые компоненты АПРТ	103
Таблица 5.4. Партнеры, с которыми можно сотрудничать в целях разработки и реализации АПРТ	113
Таблица 5.5. Механизмы управления партнерством в целях реализации и развития АПРТ.....	115
Таблица 6.1. Ключевые показатели эффективности	124
Таблица 7.1. Ключевые аспекты управления ГСЗ на местном уровне.....	138
Таблица 7.2. Пятиступенчатый процесс информационной работы и распространения сведений об организации	141
Таблица 7.3. Шаги в направлении разработки и предоставления объединенных услуг	148

► Выражение признательности

Учебное пособие «Государственные службы занятости и будущее сферы труда» было разработано в качестве практического отклика на Декларацию столетия МОТ о будущем сферы труда. Работа над пособием велась по инициативе и под руководством Ольги Кулаевой, директора Группы технической поддержки по вопросам достойного труда и Бюро МОТ для стран Восточной Европы и Центральной Азии (Бюро МОТ в Москве), и Михаила Пушкина, заместителя директора Бюро МОТ в Москве, в контексте общих усилий по укреплению роли ГСЗ в вопросах совершенствования и развития инноваций, касающихся как политики и программ в сфере занятости населения, так и институтов рынка труда, а также в предоставлении высококачественных услуг с целью поддержки возможностей обучения на протяжении всей жизни и переходов на рынке труда с особым вниманием к проблемам молодежи.

Пособие было разработано в рамках оказываемого со стороны МОТ технического содействия в проведении национальной реформы государственной службы занятости, осуществляемой Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации. В основу пособия легли темы для изучения, сформулированные в ходе межрегиональных совещаний; обсуждения, прошедшие в рамках двух «Академий занятости», организованных МОТ в сотрудничестве с Федеральной службой по труду и занятости (Роструд) в Москве в 2019 году с участием руководителей центров занятости 16 субъектов Российской Федерации; а также опыт, полученный в ходе реализации шести партнерств по обеспечению занятости молодежи, реализованных в отдельных регионах России. Значимую роль в работе над пособием также сыграли тематические обсуждения вопросов политики, передовая практика и страновой опыт, зафиксированные в ходе ежегодной субрегиональной конференции МОТ по вопросам содействия занятости молодежи, проводимой в рамках проекта «Партнерства в сфере занятости молодежи Содружества Независимых Государств» на тему «Будущее сферы труда и гендерные аспекты занятости молодежи» (Казань, 2019 г.), и, кроме того, тренинги для ГСЗ, организованные в Азербайджане и Узбекистане в 2018 и 2019 годах.

Пособие «Государственные службы занятости и будущее сферы труда» было создано при финансовой поддержке проекта «Партнерства в сфере занятости молодежи Содружества Независимых Государств», фаза II, реализуемого в рамках частно-государственного партнерства МОТ с российской компанией «ЛУКОЙЛ». Координатором подготовки пособия выступил руководитель проекта Рамиро Пизарро, также обеспечивший техническое редактирование и руководство учебными мероприятиями. Рут Сантос-Брайан и Хелен Меткалф, представляющие международную консалтинговую компанию ICF Consulting Services Limited, явились авторами различных глав, основанных на внутренних учебных материалах проекта, и представили первоначальный проект пособия в ходе совещаний заинтересованных сторон. Члены проектной группы, младшие технические специалисты Юлия Сурина и Канаэ Тада оказали помощь в организации тренингов для сотрудников ГСЗ, проведенных в Российской Федерации, Азербайджане и Узбекистане; ассистенты проекта Анна Королева и Елена Кокоева обеспечили административную и логистическую поддержку, необходимую для успешной реализации и последующей оценки мероприятий проекта.

Вклад в подготовку различных глав также внесли международные эксперты, проводившие учебные сессии в ходе тренингов: Юрий Герций и Федор Прокопов (Российская Федерация); Йенс Сибберсен (Дания); Бьерн Халворсен (Норвегия); Бенгт Лингбек (Швеция); Имонн Дэверн (Великобритания); Валли Корбанезе (Италия). Коллеги из МОТ провели конструктивное обсуждение путей укрепления потенциала ГСЗ для предоставления качественных услуг молодежи, а также дали ценные рекомендации и оказали содействие учебным мероприятиям: Джанни Розас (директор Бюро МОТ для Италии и Сан Марино), Найл О'Хиггинс (ведущий исследователь МОТ по изучению занятости молодежи), Сусана Пуэрто (главный специалист по вопросам занятости молодежи) и Майкл Мвасикаката (руководитель подразделения по услугам на рынке труда).

► 1. Основные функции ГСЗ и ключевые понятия

Основные функции ГСЗ являются важной базой для понимания и предоставления высококачественных услуг, способствующих развитию и обеспечению эффективности рынков труда. В этом разделе представлен ряд ключевых понятий, с которыми должны быть знакомы ГСЗ и министерства труда и занятости.

Во Вставке 1 вкратце приводится представление МОТ об основных услугах ГСЗ и тенденциях в их деятельности.

В Таблице 1.1 изложены основные понятия в области содействия занятости.

► Вставка 1. Основные услуги ГСЗ согласно МОТ¹

Конвенция МОТ 1948 года об организации службы занятости (88) и Рекомендация 1948 года об организации службы занятости (83) содержат важную информацию о роли ГСЗ. ГСЗ рассматривается в них как «ключевое учреждение, реализующее политику в сфере занятости и на рынке труда».

Будущее сферы труда требует от ГСЗ решения сложных проблем, в том числе:

- поляризации возможностей трудоустройства на рынке труда между высококвалифицированными и низкоквалифицированными работниками;
- поляризации между постоянными работниками, безработными и частично занятыми;
- того факта, что пожилые работники вынуждены дольше оставаться активными на рынке труда.

В результате во многих странах спектр услуг ГСЗ расширился и, помимо подбора соискателей и вакансий, стал включать:

- расширение возможностей в области трудоустройства;
- решение проблемы несоответствия навыков;
- объединение поддержки, оказываемой работодателям и работникам, посредством активных программ на рынке труда (АПРТ).

После финансового кризиса 2008–2009 годов во многих странах выросла потребность в формировании политики, учитывающей фактическое положение дел, позволяющей расширить возможности трудоустройства для всех работников. Сегодня ведется работа по более тесному согласованию процесса формирования политики с деятельностью в целях поддержки занятости.

Ориентируясь на будущее сферы труда, МОТ опубликовала доклад Глобальной комиссии по вопросам будущего сферы труда в январе 2019 года. Рекомендуются:

- отводить ГСЗ более значимую роль, особенно в вопросах преодоления переходных периодов на рынке труда;
- уделять большее внимание соответствующим учреждениям, мерам политики и стратегиям;
- осуществлять финансовое и ресурсное обеспечение ГСЗ;
- предоставлять услуги соискателям очно и во все большей степени посредством цифровых сервисов;
- повышать доступность информации о рынке труда для поддержки процессов принятия решений.

В соответствии с этим призывом к действию ГСЗ также следует расширять сотрудничество с другими партнерскими организациями.

1 ILO (2019) 'Fifth Meeting of the SRM TWG: Examination of instruments concerning employment policy and promotion – Technical note 2: Instruments concerning public employment services' (https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---normes/documents/genericdocument/wcms_715384.pdf)

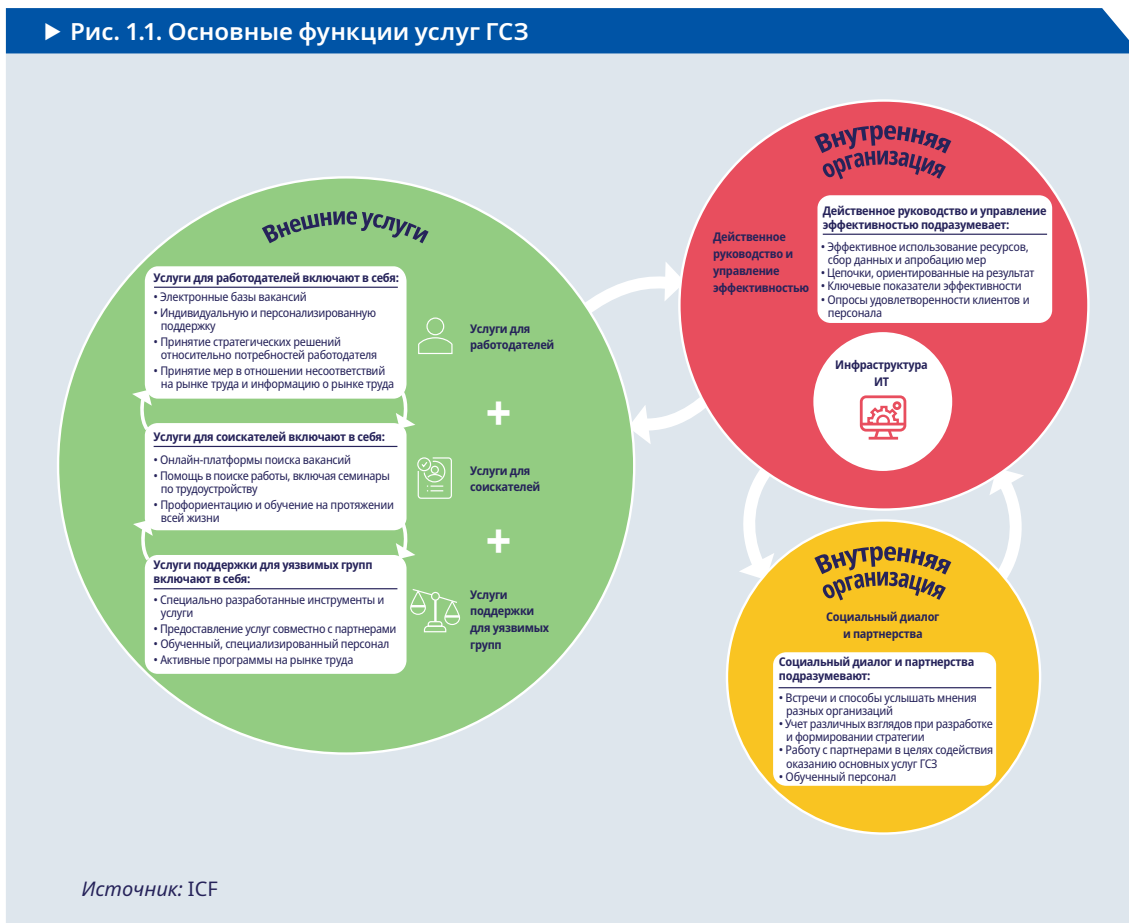
► Табл.1.1. Основные термины в области содействия занятости

Термин	Описание
Активные программы на рынке труда (АПРТ)	Эти программы, как правило, нацелены на сокращение продолжительности периодов безработицы и зависимости от систем социального обеспечения, улучшение показателей в области обеспечения занятости и повышение эффективности системы. Они предлагаются ГСЗ, иногда совместно с другими поставщиками услуг, и могут включать в себя обучение и финансовые стимулы для предприятий
Консультирование и профориентация	Понятие включает в себя консультационную поддержку, оказываемую в течение определенного периода времени в целях трудоустройства. Ее могут предоставлять школьные учителя, сотрудники ГСЗ и других агентств занятости, организации предпринимателей или работников и др.
Оценка	В контексте АПРТ оценка – это рассмотрение практической меры с целью определения ее актуальности, эффективности, результативности, воздействия и долговременности
Индивидуальные планы действий	Это соглашения между двумя сторонами, например консультантом ГСЗ и соискателем работы, описывающие последовательность действий, необходимых для достижения желаемого результата, в частности трудоустройства
Навыки поиска работы	Понятие включает в себя советы, рекомендации и обучение тому, как устанавливать контакт с работодателями и определять, на каких предприятиях и в каких отраслях экономики могут быть вакансии. Такую помощь могут оказывать сотрудники ГСЗ, а также молодежные или общественные организации, предприятия и организации работников
Ключевые показатели эффективности	Это показатели, которые утверждаются в организации на высоком уровне и позволяют измерять эффективность ее работы на основании фактических результатов. Они могут помочь организации определить, что следует вкладывать в понятие «эффективность»
Информация о рынке труда	В это понятие входит предоставление информации о рынке труда. Источники и способы распространения информации могут быть различными
NEET	Категория лиц, которые не учатся, не работают и не проходят профессиональную подготовку. Понятие обычно применяется к молодым людям, которые, возможно, утратили связь с системами образования, работы или профессиональной подготовки и зачастую не зарегистрированы в службах занятости
Профилирование	Это проводимая службой занятости оценка соискателя для определения необходимой поддержки. С ее помощью также можно определить вероятность трудоустройства соискателя в течение определенного периода времени
Общественные работы	Эти программы позволяют центральным или местным властям или неправительственным организациям финансировать или реализовать программу, в рамках которой создаются временные рабочие места. Работа, как правило, носит краткосрочный характер, позволяет участникам чувствовать вовлеченность и создает общественные блага — например новые или улучшенные объекты инфраструктуры

► Табл. 1.1. Окончание

Термин	Описание
Управление, ориентированное на конечные результаты	Позволяет организациям оценить затраты, промежуточные и конечные результаты конкретной деятельности. Организации могут определить, какие действия способствуют достижению желаемого результата
Цепочки, ориентированные на результат	Понятие подразумевает рассмотрение организациями затрат, промежуточных и конечных результатов, связанных с определенным процессом. Это позволяет организациям определить потенциальный эффект от деятельности и процессов внутри организаций и за их пределами
Программы «второго шанса»	Эти программы позволяют вступить на рынок труда людям, упустившим ранее такую возможность, например, могут быть направлены на молодых людей, бросивших школу. Такие программы могут включать в себя консультирование, профессиональную подготовку, субсидирование трудоустройства и другие формы поддержки и помощи
Сектор	Сектор – область экономики, предприятия, в которой производят одинаковые или родственные продукты или услуги
Социальный диалог	Это понятие охватывает все виды переговоров, консультаций и обмена информацией между представителями правительств, предприятий и работников или между представителями предприятий и работников. Основное внимание уделяется распространенным проблемам экономической и социальной политики
Трипартизм	Это взаимодействие между правительствами, предприятиями и работниками, в котором все стороны являются равными и совместно работают над решением общей проблемы
Производственно-сбытовая цепочка	Понятие производственно-сбытовой цепочки включает полный цикл деятельности, необходимой для того, чтобы продукт или услуга прошли все стадии – от момента возникновения идеи через производство и поставку потребителю до утилизации после использования. Сюда входят разработка, производство, маркетинг, сбыт и иные вспомогательные услуги – вплоть до получения товара конечным потребителем. Все этапы могут выполняться различными субъектами с различным местоположением (местными, региональными, национальными и в разных странах)
Субсидирование заработной платы	Эта мера направлена на снижение стоимости рабочей силы для предприятий. Субсидирование может принимать форму налоговых льгот (то есть скидок при налогообложении) или финансовых грантов предприятиям. Также могут выпускаться ваучеры, которые работодатели могут использовать при создании новых рабочих мест для молодежи
Программы приобретения трудового опыта	Эти программы нацелены на получение гражданами оплачиваемого или неоплачиваемого опыта работы на предприятиях государственного или частного сектора. Сюда могут относиться стажировки, которые учебные заведения организуют для своих студентов
Молодежная гарантия	Это понятие подразумевает, что молодой человек имеет право на работу, профессиональную подготовку или образование и что ГСЗ или другие организации по трудоустройству обязаны предоставить предложение в течение установленного периода времени. Гарантия может распространяться на всю молодежь, отвечающую установленным критериям

► Рис. 1.1. Основные функции услуг ГСЗ



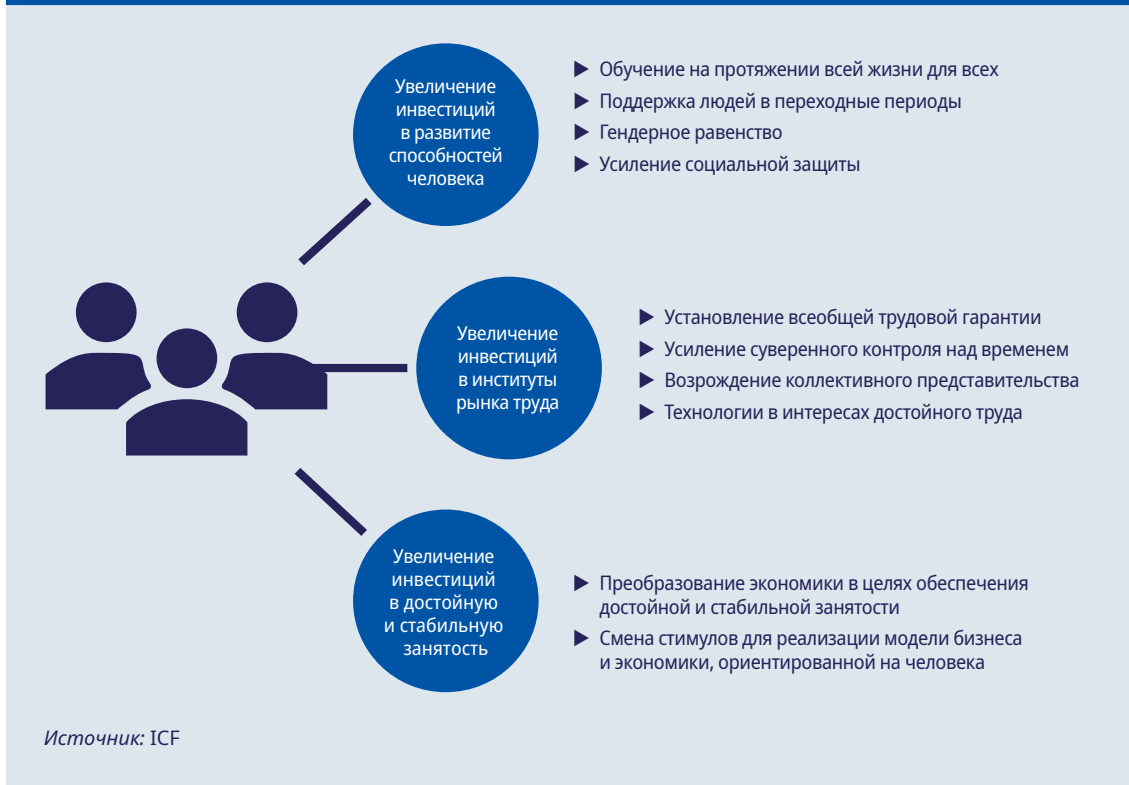
► 2. Меняющаяся сфера труда: что это значит для ГСЗ?

Сфера труда стремительно развивается, и вместе с ней под влиянием различных технологических, демографических и климатических тенденций меняется и само понятие труда. Идея «одной работы на всю жизнь» теряет актуальность, и появляются более разнообразные пути карьерного роста. Это означает, что ГСЗ необходимо обновить и скорректировать предлагаемые услуги, чтобы они отвечали потребностям предприятий и соискателей на рынке труда сегодня и в будущем. Обеспечив соответствие своих услуг требованиям будущего и став более адаптивными, ГСЗ смогут быстрее приспосабливаться к возникающим потребностям и создавать условия для принятия сотрудниками службы занятости продуманных решений, которые будут наилучшим образом отвечать индивидуальным нуждам соискателей и предприятий.

Основной функцией ГСЗ традиционно являлся подбор безработных соискателей на вакансии, открытые на предприятиях. Очная поддержка со стороны консультантов, работающих с клиентами, была важна при регистрации соискателей, оказании им помощи в поиске работы и трудоустройстве на подходящие позиции. ГСЗ реализовывали активные программы на рынке труда (АПРТ), чтобы обеспечить возможности профессиональной подготовки или трудоустройства для определенных целевых групп, а также предоставляли более широкую профессиональную ориентацию или оказывали содействие обучению на протяжении всей жизни. Организационные системы ГСЗ в прошлом зачастую были негибкими, а их информационно-технологические системы не всегда могли предоставить подробные и удобные для использования данные. В сочетании с такими факторами, как негибкая структура управления, эти аспекты могут помешать быстрому реагированию ГСЗ на возникающие потребности рынка труда. МОТ призывает придерживаться ориентированного на человека подхода к обеспечению будущего сферы труда в соответствии с тремя основополагающими принципами, показанными на Рисунке 2.1. ГСЗ играют ключевую роль в реализации этого замысла, однако, им необходимо развиваться, чтобы соответствовать новым тенденциям и обеспечивать соответствие своих услуг требованиям будущего.

В этом разделе будет представлен обзор возникающих тенденций, их вероятных последствий и возможностей, которые впоследствии будут созданы для ГСЗ.

▶ Рис. 2.1. Исполнение общественного договора – ориентированный на человека подход МОТ к обеспечению будущего сферы труда ²

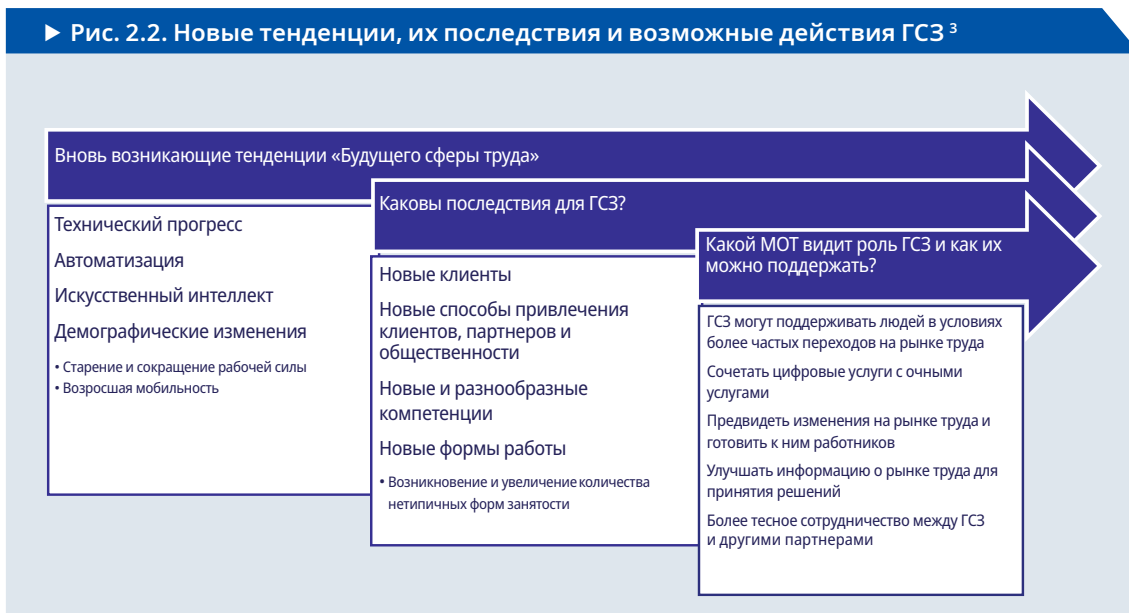


2.1 Каковы формирующиеся тенденции будущего сферы труда и их возможные последствия для ГСЗ?

За последние 30 лет мир значительно изменился вследствие быстрого технического прогресса, глобализации и демографических перемен. Появление и общедоступность Интернета привели к росту использования онлайн-ресурсов, цифровизации услуг, а также дали людям возможность работать в любой точке мира во вновь возникающих нетипичных формах занятости. Технический прогресс также способствовал появлению новых отраслей, одновременно приводя к упразднению ранее доминировавших секторов. На это также повлиял рост масштабов глобализации: например, транснациональные компании могут максимально использовать преимущества единого рынка труда. Также следует отметить, что такие демографические тенденции, как старение населения и рост численности молодых и мобильных мигрантов в ряде стран, влияют на национальные, региональные и местные рынки труда и виды услуг поддержки, которые потребуются от ГСЗ.

На следующих страницах более подробно рассматриваются новые тенденции в сфере труда и их последствия для ГСЗ и работников.

² ILO (2019) «Работать ради лучшего будущего – Глобальная комиссия по вопросам будущего сферы труда» (https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/publication/wcms_662472.pdf)



2.1.1 Что означает понятие «единый рынок труда»? Глобальные предприятия

Глобализация привела к появлению единого рынка труда, в условиях которого крупные транснациональные компании могут находиться в разных частях света и работать, невзирая на государственные границы. Это явление более распространено в таких секторах, как производство, поскольку компании могут относительно свободно перемещаться и располагаться рядом с квалифицированной и дешевой рабочей силой. Вследствие этого некоторых работников может затронуть изменение местоположения компаний и, поскольку их навыки более не будут востребованы предприятиями на местном, региональном или национальном рынке труда, таким работникам придется повышать квалификацию или проходить профессиональную переподготовку.

В этих условиях ГСЗ должна помочь работникам адаптироваться к таким переменам. Служба занятости может работать с предприятиями, где проходят сокращения, предоставляя работникам, наиболее подверженным рискам, информацию, рекомендации и помощь в переходе с работы на работу, а также самостоятельно или путем переадресации профессиональным поставщикам услуг обеспечивать работникам возможности профессиональной переподготовки и повышения квалификации в соответствии с потребностями местного и регионального рынков труда.

3 На основе: ILO (2019) 'Fifth Meeting of the SRM TWG: Examination of instruments concerning employment policy and promotion – Technical note 2: Instruments concerning public employment services' (https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-/ed_norm/---normes/documents/genericdocument/wcms_715384.pdf) и European Commission (2018) 'The Future of Work: Implications and responses by the PES Network' (<https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=20520&langId=en>)

Глобализация привела к смене модели «одна работа на всю жизнь» на идею развития карьеры различными путями. Это явление часто обозначают как «транснациональные рынки труда». Понятие подразумевает повышенный спрос на гибкий режим работы, переход от концепции «одна работа на всю жизнь» к смене работником нескольких профессий на протяжении трудовой деятельности и изменение спроса на определенные навыки и рабочие места, что ведет к увеличению количества переходных периодов как на рынке труда, так и в рамках личной карьеры человека.

2.1.2 Как цифровые технологии и технические достижения повлияли на рынок труда? Изменение видов трудовой деятельности, новые навыки, новые отрасли и новые формы труда

Цифровая революция и технический прогресс в более широком смысле повлияли на рынок труда в трех основных аспектах:

1. Изменение видов трудовой деятельности, которых требует рынок труда.
2. Необходимость в освоении работниками новых навыков.
3. Внедрение новых платформ для работы и распространение нестандартных форм занятости.

2.1.2.1 Автоматизация

Производственные задачи все более автоматизируются, поскольку, благодаря техническим достижениям, ряд задач может выполняться роботами. Инвестиции в автоматизацию процессов могут повысить производительность и показатели доходности предприятий. Технологии могут освободить работников от изнурительного труда в антисанитарных, тяжелых и опасных условиях, а также снизить рабочую нагрузку и уменьшить риск травм на рабочем месте. Эта практика особенно распространена в таких отраслях, как производство, строительство и сельское хозяйство⁴. В то же время автоматизация не касается тех видов работ, которые требуют оказания личных услуг (например, услуги по уходу), а также требующих выполнения аналитических задач высокого уровня, что может привести к поляризации на рынке труда.

Это может привести к увольнению части работников, чьи навыки больше не требуются, а также необходимости повышения квалификации тех работников, которые смогут перейти на новые должности на своих предприятиях. В результате внедрения технологий на рабочем месте изменятся обязанности и виды работ, выполняемые сотрудниками, что также может привести к снижению их удовлетворенности. МОТ выступает за принятие подхода к регулированию технологического процесса на рабочем месте по принципу «управляет человек», согласно которому окончательные решения принимаются людьми, а не алгоритмами⁵. Доступность данных позволяет делать новые выводы, получать интересные идеи и формировать базы знаний, однако, может приводить к неоднозначным последствиям с точки зрения неприкосновенности частной жизни работников. МОТ рекомендует работодателям, организациям и правительствам отслеживать степень воздействия новых технологий на рабочем месте для обеспечения защиты работников.

4 ILO (2019) Декларация столетия МОТ о будущем сферы труда (https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_715175.pdf)

5 Там же.

2.1.2.2 Новые навыки, необходимые работникам

Чтобы адаптироваться к потребностям рынка труда и работать в условиях автоматизации, работникам все чаще требуются развитые навыки в области информационных и цифровых технологий. Речь идет не только о новых навыках, но и о новых должностях, которые вводятся для управления процессами автоматизации, их мониторинга и обеспечения. Работникам необходимо повышать квалификацию или проходить профессиональную переподготовку, чтобы не отставать от технического прогресса и требований рынка труда. Таким образом, у ГСЗ появляется важная функция работы с предприятиями в целях повышения квалификации сотрудников и их профессиональной переподготовки, направления соискателей в соответствующие образовательные организации для дальнейшей профессиональной подготовки, а также оказания содействия при переходе из статуса безработного в статус занятого или при смене работы.

2.1.2.3 Появляющиеся нетипичные формы занятости и новые платформы для работы

В последнее десятилетие наблюдается резкое увеличение числа новых видов труда и нетипичных форм занятости. Они ведут к большей гибкости рабочей силы, росту частичной занятости и более частому использованию срочных трудовых договоров. Сюда относятся и договоры с нулевой продолжительностью рабочего времени, в которых предприятия не указывают предусмотренное для одного работника количество часов и, следовательно, не обеспечивают работникам гарантированное количество рабочих часов в неделю или месяц. Эти перемены привели к появлению рабочей силы «по требованию», которую предприятия могут нанимать по мере возникновения потребности в рабочей силе. Такая занятость выгодна для предприятий, но намного менее надежна и стабильна с точки зрения работников.

Появление онлайн-платформ дало людям возможность выбирать характер, место и время своей занятости. Так называемая «гигномика» или «экономика разового заработка» дает работникам возможность формировать занятость и рабочее время по своему желанию – например строить карьеру, совмещая различные виды краткосрочной частичной занятости или выполняя краткосрочные задачи наряду с полной занятостью.

Нестандартные формы занятости отличаются от традиционных трудовых отношений. Понятие нестандартной занятости включает четыре вида трудовых отношений, такие как временная занятость (т. е. занятость, которая не является бессрочной); занятость на условиях неполного рабочего времени и работа по вызову (т. е. частичная занятость); многосторонние трудовые отношения (т. е. не прямое взаимодействие предприятия и работника); и скрытые формы трудовых отношений либо зависимая самостоятельная занятость (т. е. находящаяся вне рамок формальных трудовых отношений)⁶. Подробнее см. во Вставке 2 на стр. 19.

Платформы для выполнения микрозадач и приложения для смартфонов дают работникам возможность выполнять более мелкие задачи, а также позволяют организациям поручать выполнение простых задач квалифицированным специалистам по всему миру. Они также могут облегчить организациям сбор большого количества данных в крупных регионах. МОТ призывает директивные органы и институты рынка труда признать экономику свободного заработка новой формой труда и

⁶ ILO (2016) «Нестандартные формы занятости. Анализ проблем и перспективы решения в разных странах. Обзорная версия». (https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_554952.pdf) (стр. 2).

принять меры для обеспечения защиты работников⁷. Это означает, что в будущем ГСЗ смогут рекомендовать экономику свободного заработка как надежный путь к занятости.

Еще одна новая форма занятости – краудворкинг⁸. Этот вид труда появился благодаря достижениям в области доступа к Интернету и новшествам в сфере ИТ. Он дает предприятиям возможность привлекать работников со всего мира для выполнения определенных задач – от программирования и анализа данных до микрозадач, таких как ввод данных. Местоположение работников может быть любым, им требуется только доступ к Интернету. Предприятия не обязаны нанимать работников, подписывать контракты или соблюдать трудовое законодательство. Работники практически не могут влиять на время занятости, условия труда или несправедливое обращение.

► Вставка 2. Нестандартные формы занятости⁹

Нестандартной называется занятость, выходящая за рамки стандартной занятости. Существует четыре основных типа нестандартной занятости:

1. Временная занятость

- Работники нанимаются на конкретный период, в том числе на основании срочных трудовых договоров или на определенные проекты.
- Сюда же относится непостоянная работа, когда работники нанимаются на очень краткосрочной, нерегулярной или периодической основе.

Примеры: сезонная работа и разовая работа.

2. Занятость на условиях неполного рабочего времени

- В этом случае стандартный рабочий день длится меньше, чем у работников на аналогичных позициях с полной занятостью.
- В некоторых случаях рабочее время может составлять несколько часов или вовсе не предполагать фиксированных часов.

Примеры: договоры с нулевой продолжительностью рабочего времени или работа по вызову.

3. Временный наемный труд и другие формы занятости с участием различных агентств

- Работники не нанимаются непосредственно той компанией, которой предоставляют услуги: их привлекает к работе и выплачивает им зарплату агентство.
- Договор, как правило, подписывается между предприятием и агентством, а также между агентством и работником.

Пример: работники, нанимаемые агентством на временной основе.

4. Скрытые формы трудовых отношений и зависимая самостоятельная занятость

- Может складываться впечатление, что работники являются самозанятыми, однако, фактически они зависят от предприятия.
- В некоторых случаях предприятия могут отслеживать деятельность, которая не соответствует независимому статусу работника.

Пример: предприятия могут нанимать работников с помощью третьей стороны или подписывать с ними договор, не являющийся трудовым договором.

7 ILO (2016) 'The rise of the «just-in-time workforce»: on-demand work, crowdwork and labour protection in the «gig-economy» (https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_443267.pdf) (стр. 21)

8 ILO (2018) 'Digital labour platforms and the future of work Towards decent work in the online world' (https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_645337.pdf)

9 ILO (2016) «Нестандартные формы занятости. Анализ проблем и перспективы решения в разных странах. Обзорная версия». (https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_554952.pdf).

2.1.3 Как демографические изменения влияют на характеристики работников?

Демографический профиль ряда стран мира изменился, и это повлияло на население трудоспособного возраста. Сегодня во многих странах происходит снижение уровня рождаемости наряду со старением населения и ростом средней продолжительности жизни мужчин и женщин. Это означает, что работающее население испытывает большее напряжение, чем в прошлом, а на систему здравоохранения и другие службы, необходимые для поддержки пожилого населения, ложится большая нагрузка. Это явление часто обозначают термином «коэффициент демографической нагрузки». Оно подразумевает, что возраст выхода на пенсию повышается или является предметом обсуждения по всему миру.

С точки зрения работающих граждан это означает, что им, вероятно, придется работать дольше и даже после наступления пенсионного возраста (установленного на данный момент), чтобы обеспечивать себя на протяжении всей жизни. Кроме того, работникам старшего возраста потребуется повышать квалификацию или проходить профессиональную переподготовку, чтобы продлить свою карьеру и адаптироваться к технологическим достижениям и более широким потребностям рынка труда. В то же время молодым работникам (или молодым людям, которые в будущем вступят на рынок труда) придется расширять набор своих навыков на протяжении карьеры и непрерывно обучаться, чтобы сохранить навыки актуальными на протяжении всей трудовой жизни.

В следующем разделе мы рассмотрим, как ГСЗ будут реагировать на эти тенденции и как они смогут предоставлять востребованные, эффективные и результативные услуги в условиях будущей сферы труда.

2.1.4 Как изменение климата скажется на рынке труда и услугах ГСЗ?

Глобальное потепление приведет к некоторым переменам на рынке труда, поскольку изменится характер определенных видов трудовой деятельности и увеличится потребность в «зеленых» рабочих местах. Произойдут такие изменения, как:

- ▶ появление таких новых секторов, как возобновляемая энергетика, требующих новых навыков;
- ▶ сокращение масштабов или смена места расположения ряда традиционных отраслей промышленности, например некоторых видов промышленного производства или добычи полезных ископаемых, из-за появления новых политических приоритетов в связи с изменением климата;
- ▶ рост потребности в новых методиках и подходах в некоторых секторах, поскольку работникам может потребоваться повышать квалификацию или проходить профессиональную переподготовку из-за большей ориентированности ряда секторов на природосбережение и соответствующих изменений методов работы.

«Зеленые» рабочие места способствуют сохранению или восстановлению окружающей среды. Их могут создавать такие традиционные сектора, как производство и строительство, а также новые «зеленые» сектора – например, возобновляемая энергетика и эффективное энергопользование¹⁰.

Изменение климата будет иметь последствия для рынка труда, поскольку большим группам работников в определенных секторах, вероятно, придется повышать квалификацию или проходить профессиональную переподготовку в рамках своей текущей занятости или для развития навыков, востребованных на рынке труда и необходимых для успешного перехода к будущей занятости. В регионах с преобладанием секторов, не ориентированных на заботу об окружающей среде (например, добыча полезных ископаемых и лесозаготовка), ГСЗ могут суметь предвидеть изменения в характере местной экономики и разработать пакеты мер поддержки предприятий и работников, дав им возможность привести методы и навыки в соответствие с любой государственной политикой. Кроме того, ГСЗ должны быть в курсе изменения темпов роста числа «зеленых» рабочих мест, поскольку это может влиять на то, какую информацию следует предоставлять соискателям, на возможности профессиональной подготовки, а также на то, с какими партнерами они будут сотрудничать. «Зеленые» рабочие места способствуют:

- ▶ повышению эффективности использования энергии и сырья;
- ▶ ограничению выбросов парниковых газов;
- ▶ сокращению отходов и загрязнения до минимума;
- ▶ защите и восстановлению экосистем;
- ▶ адаптации к последствиям изменения климата¹¹.

¹⁰ https://www.ilo.org/global/topics/green-jobs/news/WCMS_220248/lang--en/index.htm

¹¹ Там же.

2.2 Что означает будущее сферы труда для ГСЗ?

Глобализация, автоматизация, распространение цифровых технологий и технический прогресс, а также демографические изменения будут иметь важные последствия для ГСЗ в будущем. В связи с этим возникает ряд вопросов.

- ▶ Как ГСЗ сумеют обратить формирующиеся тенденции в возможности для развития и обеспечения соответствия своих услуг требованиям будущего?
- ▶ Как в условиях будущей сферы труда ГСЗ смогут предоставлять наиболее эффективные и результативные услуги подбора вакансий и соискателей и как можно надлежащим образом адаптировать услуги ГСЗ?
- ▶ Какими будут последствия для роли ГСЗ на рынке труда и как эту роль можно укрепить в условиях новой сферы труда?
- ▶ Какие внутренние изменения необходимы ГСЗ с точки зрения управления, обучения и организации работы и как ГСЗ следует выстраивать сотрудничество с внешними заинтересованными сторонами?

В этом разделе будут изложены возможные последствия перемен в будущем сферы труда для ГСЗ и указаны некоторые из изменений, которые могут потребоваться для гибкости ГСЗ, их жизнеспособности и адаптации к потребностям будущего рынка труда.

▶ Вставка 3. Международная организация труда. Декларация столетия МОТ о будущем сферы труда ¹²

Декларация столетия МОТ о будущем сферы труда 2019 года призывает к устойчивому развитию в будущем сферы труда и к созданию условий, в которых работники смогут приобретать навыки, компетенции и квалификации на протяжении всей трудовой жизни, чтобы быть подготовленными к требованиям рынка труда.

В декларации указывается, что с учетом проблем, с которыми сталкиваются все участники рынка труда, в будущем сферы труда более важной станет деятельность в рамках многосторонних партнерств. Поддерживая партнерские отношения, участники будут иметь благоприятные возможности для формирования будущего рынка труда. Для этого потребуются вести работу с представителями сфер образования и профессиональной подготовки, поскольку меры по обеспечению образования и профессиональной подготовки должны отвечать меняющимся потребностям сферы труда, а работники должны быть в курсе возможностей достойного труда. В декларации также отражено, что:

- ▶ необходимо формировать эффективную политику для создания полной, производительной и свободно избранной занятости и достойного труда для всех, и в особенности для облегчения перехода от учебы к работе и эффективной интеграции молодежи в трудовую деятельность;
- ▶ принимаются меры для максимального расширения возможностей пожилых работников трудиться в качественных, производительных и здоровых условиях до выхода на пенсию;
- ▶ обеспечение прав трудящихся важно для инклюзивного и устойчивого роста, как и признание того, что работники имеют право на ведение коллективных переговоров;
- ▶ крупным, малым и средним предприятиям в частном секторе требуется поддержка, чтобы они могли создавать рабочие места, способствовать экономическому росту и повышению уровня жизни для всех;
- ▶ должны быть приняты эффективные меры для поддержки людей в процессах переходов, которые предстоят им на протяжении всей трудовой жизни.

Декларация также призывает к гендерному равенству, социальному диалогу и трехстороннему сотрудничеству в целях оказания помощи в принятии политических решений.

¹² ILO (2019) Декларация столетия МОТ о будущем сферы труда (https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_715175.pdf)

► Рис. 2.3. Элементы координационной деятельности ГСЗ на рынке труда



2.2.1. Какой будет роль ГСЗ? Координирующая роль

Прежде всего, сфера труда в будущем позволит ГСЗ занять центральную, координирующую позицию на рынке труда. ГСЗ часто имеют представление об обстановке в сфере занятости в своих районах, знают, с какими препятствиями и барьерами сталкиваются соискатели, и понимают потребности предприятий. Кроме того, ГСЗ могут нести ответственность за программы социальной поддержки/пособия по социальному страхованию или по крайней мере предоставлять информацию о них. Это особенно важно, поскольку получение социальной защиты является одним из прав человека и необходимо для того, чтобы работники и их семьи могли осуществлять переходы в будущем¹³.

Рекомендация МОТ 2012 года о минимальных уровнях социальной защиты (№ 202)¹⁴ призывает к улучшению интеграции между занятостью и социальной политикой. В ней говорится, что при установлении и применении минимальных уровней социальной защиты государства должны:

- сочетать профилактические, стимулирующие и активные меры, пособия, льготы и социальные услуги;
- способствовать продуктивной экономической активности и занятости в формальном секторе экономики посредством возможного принятия политических мер, которые бы включали государственное кредитование, инспекцию труда, политику на рынке труда и налоговые льготы, а

13 ILO (2019) «Работать ради лучшего будущего – Глобальная комиссия по вопросам будущего сферы труда» (https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/publication/wcms_662472.pdf)

14 https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---normes/documents/normativeinstrument/wcms_r202_ru.pdf

также за счет содействия образованию, профессионально-техническому обучению, расширению производственных навыков и возможностей в области трудоустройства;

- ▶ обеспечивать координацию с другими направлениями политики, содействующими занятости в формальной экономике, получению доходов, образованию, грамотности, повышению профессиональных квалификаций и навыков и расширению возможностей в области трудоустройства, которые ведут к сокращению нестабильности занятости, а также обеспечивают безопасность на рабочих местах и стимулируют предпринимательство и развитие жизнеспособных предприятий в условиях достойного труда.

Минимальные уровни социальной защиты представляют собой определенные на национальном уровне наборы основных гарантий социального обеспечения, которые должны обеспечивать, как минимум, чтобы на протяжении всей жизни все нуждающиеся лица имели:

- ▶ доступ к основным видам медицинского обслуживания, включая охрану материнства;
- ▶ базовый уровень гарантированного дохода для детей, включая доступ к продуктам питания, образованию, уходу и другим необходимым товарам и услугам;
- ▶ базовый уровень гарантированного дохода для лиц трудоспособного возраста, не способных зарабатывать достаточные средства, в частности по причине болезни, беременности и родов, инвалидности или безработицы;
- ▶ базовый уровень гарантированного дохода для престарелых¹⁵.

Это означает, что работа ГСЗ должна планироваться и вестись совместно с другими партнерами, чтобы обеспечить синергию и взаимодополняемость между разработкой и реализацией программ в сфере занятости и социального обеспечения. Очевидно, что ГСЗ играют и будут продолжать играть важную роль на рынке труда, поскольку они могут координировать свои действия с другими участниками для реализации комплексной политики в сфере занятости и социального обеспечения. Европейская сеть государственных служб занятости определила эту роль «проводника» на рынке труда.

Для реализации комплексной политики в сфере занятости и социального обеспечения ГСЗ могут сделать следующее:

- ▶ установить диалог с другими министерствами или правительственными ведомствами (например, отвечающими за социальную защиту);
- ▶ привлечь внешних поставщиков и заинтересованные стороны к участию в диалоге и обмену мнениями и соображениями по вопросам разработки и реализации политики в сфере занятости и социального обеспечения (например, путем двусторонних встреч или совещаний в формате круглого стола);
- ▶ проводить коммуникационные мероприятия для предприятий и других целевых аудиторий совместно с другими участниками, например министерствами, для демонстрации комплексного подхода.

В результате таких действий репутация ГСЗ со временем может укрепиться, поскольку они постоянно будут находиться в центре изменений на рынке труда и демонстрировать свои знания и обладание аналитической информацией.

¹⁵ https://www.ilo.org/secsoc/areas-of-work/legal-advice/WCMS_205341/lang-en/index.htm

2.2.2 Как построить стратегические и результативные партнерства в целях занятости?

Установление тесного сотрудничества с внешними заинтересованными сторонами в целях содействия трудоустройству станет более важным на рынке труда будущего. Сотрудничество с такими организациями, как министерства, образовательные организации, а также организации работодателей и работников, поможет ГСЗ разрабатывать эффективные целевые услуги, поддерживать различные типы переходов на рынке труда и отвечать новым потребностям предприятий. В результате развития партнерств в целях содействия занятости и участия в социальном диалоге ГСЗ будут играть главную роль в развитии рынка труда, инклюзивной деятельности в поддержку занятости и мероприятиях по сокращению разрыва между образованием и работой.

«Расширяя и локализуя процесс принятия решений, коллективное представительство повышает качество и легитимность решений и усиливает приверженность к их выполнению. В свою очередь, это повышает адаптируемость, гибкость и устойчивость компаний, рынков труда и экономики. Коллективное представительство и социальный диалог обеспечивают институциональные возможности, необходимые для преодоления переходных этапов в будущей сфере труда»¹⁶.

Опора на существующие партнерства и создание новых партнерств положительно скажутся на всех уровнях организации ГСЗ и предоставлении услуг, а также на планировании и разработке политики и стратегии. Внешние заинтересованные стороны могут предоставить ценную информацию и идеи, которые можно применить для выработки стратегических решений. Это будет важно в будущем сферы труда, поскольку МОТ говорит о значимости совместной работы по исполнению общественных договоров, которые защищают положение уязвимых работников на рынке труда и их права¹⁷. ГСЗ совместно с партнерами должны вырабатывать коллективное понимание, а также конкретные действия в отношении того, как уязвимые работники могут участвовать на рынке труда и как это может быть реализовано.

Кроме того, ГСЗ будут все больше нуждаться в создании межотраслевых партнерств в целях обеспечения плавных переходов для соискателей. Наряду с переходом от учебы к трудовой деятельности на будущем рынке труда, вероятнее всего, будет происходить больше переходов от одной работы к другой. ГСЗ придется сотрудничать с различными внешними партнерами, в зависимости от потребностей целевой группы, чтобы оказание услуг могло быть гибким и соответствующим спросу, а при разработке стратегии учитывался более широкий круг вопросов. Например, для уязвимых групп наиболее важным станет переход от обособленного оказания услуг к совместному их предоставлению и партнерской работе¹⁸. Это потребует перехода к активному поиску новых партнерских отношений в случае необходимости решения любых возникающих проблем. Будучи активными и имея всесторонние партнерские отношения, ГСЗ будут лучше подготовлены к оказанию оперативной поддержки соискателям и, следовательно, будут способствовать более эффективному функционированию рынка труда.

16 ILO (2019) «Работать ради лучшего будущего – Глобальная комиссия по вопросам будущего сферы труда» (https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/publication/wcms_662472.pdf)

17 Там же.

18 ILO (2018) ILO briefs on Employment Services and ALMPs. Issue No. 1 'Public employment services: Joined-up services for people facing labour market disadvantage' (https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_632629.pdf)

► Вставка 4. Партнерства: применение опыта европейской системы гарантий молодежной занятости¹⁹

Сотрудничество с партнерами важно, поскольку никакая организация не может в одиночку успешно решить проблемы ряда целевых групп, например молодых людей, которые не работают, не учатся и не проходят профессиональную подготовку. Практический опыт Бельгии и Германии в рамках программы молодежной гарантии Европейской комиссии показывает, что, сотрудничая с такими партнерами, как НПО, профсоюзы и службы социального обеспечения молодежи, ГСЗ могут предоставлять полный комплекс услуг молодым людям, наиболее удаленным от рынка труда.

Для работы в рамках партнерства необходимо следующее:

- с самого начала заключать продуманные соглашения с четко определенными ролями и обязанностями, основанные на согласованных всеми участниками намерениях;
- в соглашениях также должны быть сформулированы общие и согласованные цели, механизмы взаимной поддержки и регулярного мониторинга.

Работа в рамках партнерства должна быть направлена на создание:

- доступных вспомогательных услуг, предоставляемых в неформальной и гостеприимной атмосфере (особенно для молодежи);
- возможностей назначать для молодежи специальных социальных работников, которые помогут им взаимодействовать с различными учреждениями и делать осознанный выбор;
- единого подхода и согласованных критериев в рамках партнерства.

2.2.3 Как и почему следует совершенствовать основные услуги?

Распространение цифровых технологий и возможности, которые открывает работа в режиме онлайн, изменяют порядок оказания основных услуг и характер информации, предоставляемой в ходе их оказания. Это необходимо для того, чтобы услуги отвечали потребностям соискателей и предприятий и были легкодоступны для всех. Также это позволит обеспечить соответствие предлагаемой ГСЗ (консультантами, в рамках АПРТ или других источников) информации потребностям существующего и будущего рынка труда и способствовать хорошей информированности и подготовленности соискателей, которые будут обладать необходимыми для будущей карьеры навыками.

Вероятно, самым значимым изменением в порядке разработки и предоставления основных услуг в сфере содействия занятости на будущем рынке труда станет переход к оказанию первичных услуг для соискателей и предприятий в режиме онлайн вместо активного очного консультирования и поддержки. Оказание онлайн-услуг позволит соискателям и предприятиям получать доступ к информации, искать работу и размещать вакансии в любом месте и в любое время. Темой обсуждений в Европе остается вопрос о том, являются ли онлайн-услуги более экономически оправданными, чем очные и дополнительные услуги. Например, в Нидерландах проводится рандомизированное контролируемое исследование длительностью один год с целью определить, способствуют ли очное оказание услуг и дополнительные услуги более быстрому возвращению к трудовой деятельности по сравнению со стандартными онлайн-услугами²⁰.

¹⁹ European Commission (2018) Activation Measures for Young People in Vulnerable Situations. Experiences from the ground (<https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=20212&langId=en>)

²⁰ European Network of Public Employment Services (2017): 'PES Network Seminar on Piloting and Evaluation' (available here: <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=19254&langId=en>)

Как бы то ни было, цифровые услуги стали нормой и будут играть важную роль на будущем рынке труда. Поскольку квалифицированные и разбирающиеся в информационных технологиях соискатели могут получать доступ к информации в режиме онлайн и самостоятельно осуществлять поиск работы, ГСЗ могут заключить, что непосредственное очное консультирование требуется в первую очередь тем соискателям, которые наиболее далеки от рынка труда, например: сохраняющим статус безработного в течение длительного периода времени, плохо знакомым с информационными технологиями и представителям других уязвимых групп. Это означает, что количество обслуживаемых одним консультантом клиентов в долгосрочной перспективе может немного уменьшиться, но тем соискателям, с которыми они работают, вероятно, потребуется более интенсивная поддержка. Данное обстоятельство повлияет на распределение ресурсов среди консультантов, работающих с клиентами, а также на ресурсы и затраты, необходимые для оказания комплексных цифровых услуг.

Повышение доступности услуг ГСЗ на будущем рынке труда, вероятно, повлияет и на часы работы офисов ГСЗ. Привычный график работы с понедельника по пятницу с 9:00 до 17:00 не подходит соискателям, у которых есть другие обязательства, например: забота о детях или решение семейных вопросов, неполная (или полная) занятость, учеба и т. д. Следовательно, ГСЗ может потребоваться корректировка графика работы в будущем, чтобы стать доступнее для различных групп соискателей. Например, может вводиться продленный режим работы по крайней мере раз в неделю и работа в субботние дни. Такие решения следует принимать на местном уровне в соответствии с типологией соискателей и имеющимися ресурсами.

Также требуется пересмотр того, какая информация предоставляется в рамках оказания основных услуг, и ее обновление в соответствии с формирующимися тенденциями будущего сферы труда. Это необходимо для того, чтобы информация, предоставляемая в рамках консультирования, онлайн-информирования и активных программ на рынке труда (АПРТ), была актуальной, релевантной и способной содействовать обеспечению соискателей необходимыми для существующего и будущего рынка труда навыками, знаниями и компетенциями. Например, может возникнуть необходимость сместить фокус АПРТ в соответствии с потребностями предприятий и меняющимися требованиями к компетенциям работников, чтобы навыки соискателей соответствовали особенностям рабочего места. В этих целях ГСЗ в тесном сотрудничестве с представителями предприятий и внутриотраслевыми организациями могут регулярно пересматривать содержание АПРТ, связанных с подготовкой к работе, а также профессионального обучения.

Кроме того, непосредственно работающим с клиентами консультантам ГСЗ будет важно пройти обучение, чтобы уметь предоставлять информацию о доступных возможностях нетипичных форм занятости – например о тех, которые открывают самозанятость и экономика свободного заработка. Консультантам ГСЗ потребуется пройти обучение по вопросам таких возможностей трудоустройства, чтобы адекватно информировать соискателей. Следовательно, консультанты ГСЗ должны будут получить знания о правах работников, типах трудовых договоров и условиях труда в рамках экономики свободного заработка. Это необходимо для того, чтобы сформировать у соискателей целостную и информированную позицию.

2.2.4 Что ГСЗ могут предложить в отношении профориентации и сопровождения обучения на протяжении всей жизни?

Обучение на протяжении всей жизни охватывает формальное и неформальное обучение – от воспитания в раннем детстве и получения начального образования до обучения взрослых – и сочетает в себе развитие базовых навыков, когнитивных навыков (таких как обучаемость) и навыков, необходимых для конкретных рабочих мест, профессий или секторов.

Профориентация и содействие непрерывному обучению, вероятно, станут гораздо более важными видами деятельности для ГСЗ на будущем рынке труда, поскольку потребность инвестировать в развитие навыков растет. В связи с демографическими изменениями и старением населения большему количеству работников, вероятно, потребуется помощь в адаптации к потребностям

рынка труда. Путем профессиональной переподготовки и повышения квалификации можно будет помочь им менять траекторию карьеры на протяжении всей трудовой жизни. Сегодня ГСЗ в той или иной форме предоставляют профориентацию посредством консультационных услуг, однако, на будущем рынке труда их роль в этом отношении будет пересмотрена и расширена.

Обучение на протяжении всей жизни охватывает формальное и неформальное обучение – от воспитания в раннем детстве и получения начального образования до обучения взрослых – и сочетает в себе развитие базовых навыков, когнитивных навыков (таких как обучаемость) и навыков, необходимых для конкретных рабочих мест, профессий или секторов²¹.

ГСЗ должны будут предоставлять молодым людям профориентацию и информацию о возможностях рынка труда до выхода на него. Это нужно для того, чтобы молодежь могла развивать необходимые на рынке труда навыки, знания и компетенции, формировать реалистичные ожидания, а также получать информацию о методах поиска работы, инструментах и услугах ГСЗ. ГСЗ могут принять решение об ориентации таких услуг поддержки на молодых людей, подверженных риску не найти работу и не пройти обучение или профессиональную подготовку, чтобы они не «потерялись» в системе. Вмешательство на раннем этапе может дать молодым людям навыки и знания, необходимые для успешного перехода от учебы к трудовой деятельности, и расширить их возможности успешного перехода от одной работы к другой и самостоятельного контроля своей будущей карьеры.

В то же время в ГСЗ будут все чаще обращаться работники старшего возраста, которые будут испытывать желание продлить период своей трудовой деятельности, в связи с чем им придется пересмотреть свои компетенции, чтобы те оставались актуальными для рынка труда. Некоторым из этих работников может потребоваться помощь в поиске работы (в некоторых случаях) или дополнительная профессиональная подготовка для перехода на следующий карьерный уровень. Благодаря этому работники старшего возраста смогут менять статус занятости: от безработного к занятому, а также одну работу на другую. Это означает, что ГСЗ потребуется принимать все большее участие в непрерывном обучении, перенаправляя клиентов на соответствующие программы обучения и услуги, связанные с профессиональной подготовкой.

Особое внимание, уделяемое непрерывному обучению, повысит значимость программ профессионального образования и подготовки в рамках АПРТ. Такие программы позволят работникам приобрести практический опыт и узкоспециальные навыки, которые могут дать преимущество при поиске работы. Это особенно важно в случае появления новых или формирующихся секторов на местном или региональном уровнях, требующих соответствующих навыков от работников.

В системе непрерывного обучения существует множество субъектов, систем и подсистем на национальном, региональном и местном уровнях. Для предоставления информации соискателям ГСЗ предстоит сотрудничать с системами образования и профессиональной подготовки, в том числе и взрослого населения. Удобным может оказаться предоставление таких услуг по принципу «единого окна»²².

21 ILO (2019) «Работать ради лучшего будущего – Глобальная комиссия по вопросам будущего сферы труда» (https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/publication/wcms_662472.pdf)

22 ILO (2019) 'Lifelong Learning: Concepts, Issues and Actions' (https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/publication/wcms_711842.pdf)

Чтобы обеспечить профессиональную ориентацию и поддержку обучения на протяжении всей жизни, ГСЗ должны сотрудничать с разными партнерами в целях поддержки различных типов переходов. Эта поддержка должна соответствовать целевой аудитории и удовлетворять возможным требованиям. Например, для помощи молодежи ГСЗ могут тесно сотрудничать с министерством образования, социальными службами, школами и образовательными организациями, что позволит оказывать адресную поддержку молодым людям, в особенности подверженным риску не окончить образование. Дополнительная информация об услугах для уязвимых групп молодежи представлена в Разделе 5.

В долгосрочной перспективе ГСЗ могут в тесном контакте с партнерами разработать принцип «единого окна» для профориентации и консультирования по непрерывному обучению. В этом случае соискатели смогут посетить один офис и получить информацию от разных партнеров по различным аспектам, таким как пособия по безработице, здравоохранение, жилье, уход за детьми и другим. На примере центров Ohjaamo (см. Пример из практики 1) мы видим, как ГСЗ Финляндии удалось совместно с межотраслевыми партнерами создать сеть центров для консультирования молодых людей из группы риска. Этот подход показал свою эффективность в отношении целевых групп молодых людей в возрасте до 30 лет и способность устранять предубеждения относительно ГСЗ и их услуг; такую модель можно распространить и на другие ситуации.

Пример из практики 1. Многопрофильные информационно-консультационные центры поддержки молодежи, Финляндия²³

Многопрофильные центры поддержки молодежи Ohjaamo обеспечивают целостный подход к консультированию и поддержке интеграции молодежи в общество, систему образования и трудоустройства, используя подход межотраслевых партнерств. Центры объединяют представителей частного, государственного и некоммерческого секторов для оказания поддержки молодым людям – особенно лицам моложе 30 лет, которые не учатся, не работают и не проходят профессиональную подготовку. Цель деятельности центров – сокращение продолжительности периода безработицы для каждого молодого человека.

Центры Ohjaamo предоставляют молодым людям межотраслевое консультирование: с ними работают консультанты по вопросам молодежи и занятости, социальные работники, медсестры и специалисты по работе с населением. Партнерский подход устраняет проблему дублирования услуг и упрощает их получение молодыми людьми. Центры сотрудничают с местными предприятиями, чтобы развивать занятость молодежи в своих населенных пунктах.

Первый многопрофильный центр был открыт в 2014 году, и к 2017 году в 100 муниципалитетах было создано 45 центров.

Доклад МОТ «Работать ради лучшего будущего – Глобальная комиссия по вопросам будущего сферы труда» призывает правительства инвестировать в развитие способностей человека и в обеспечение права на обучение. Для этого необходимо скорректировать политику в области развития навыков, услуги служб занятости и системы подготовки, чтобы работники могли получить время и финансовую поддержку, необходимые для обучения. Профессиональная подготовка и непрерывное образование работников могли бы финансироваться посредством создания системы «страхования занятости» или «социальных фондов». Это принесло бы пользу всем работникам, включая самозанятых или работников небольших предприятий, которые при иных обстоятельствах не име-

23 <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=19409&langId=en> и <https://ohjaamot.fi/haku>

ли бы такой возможности²⁴. Переход к программам профорientации и поддержки в отношении возможностей непрерывного обучения позволит расширить и пересмотреть предложение услуг ГСЗ. Это потребует сотрудничества с гораздо более широким кругом заинтересованных сторон, создания официальных партнерств (там, где их еще нет) и реального усиления роли ГСЗ на расширенном рынке труда.

▶ Вставка 5. Основные принципы политики непрерывного обучения

МОТ определила ряд основных принципов политики непрерывного обучения²⁵. В их числе:

- ▶ «государства-члены должны формулировать, претворять в жизнь и пересматривать национальную политику в области развития человеческих ресурсов, образования, подготовки кадров и непрерывного обучения, которая была бы совместима с политикой, проводимой в экономической, финансовой и социальной областях», ILO (2004);
- ▶ на социальных партнеров возлагается особая ответственность за «оказание поддержки и содействия непрерывному обучению, в том числе посредством коллективных соглашений», ILO (2008);
- ▶ «в рамках программы непрерывного обучения» правительства должны обеспечивать «услуги по трудоустройству и принятие надлежащих активных мер на рынке труда, таких как программы профессиональной подготовки, нацеленные на пожилых работников, подкрепляемые, по мере возможности, законодательными актами, направленными на борьбу с дискриминацией по возрасту, а также содействие участию рабочей силы», ILO (2008);
- ▶ «государства-члены должны разрабатывать национальные квалификационные рамки, способствующие непрерывному обучению работников», ILO (2004);
- ▶ «государства-члены должны содействовать равным возможностям для женщин и мужчин в сфере образования, подготовки кадров и непрерывного обучения», ILO (2004);
- ▶ «государства-члены должны признавать право работников на свободное время для обучения в рамках оплачиваемого отпуска для повышения квалификации», ILO (1974);
- ▶ идея, что целостный подход подразумевает «развитие ключевых навыков, включая умение читать и считать, общаться, работать в коллективе и решать проблемы и другие соответствующие навыки и умение обучаться, а также информирование работников об их правах и понимание ими основ предпринимательской деятельности, что представляет собой основу непрерывного обучения и приобретение способности адаптироваться к изменениям», ILO (2008).

Источник: ILO (1974), ILO (2004), ILO (2008).

24 ILO (2019) «Работать ради лучшего будущего – Глобальная комиссия по вопросам будущего сферы труда» (https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/publication/wcms_662472.pdf)

25 ILO (2019) 'Lifelong Learning: Concepts, Issues and Actions' (https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/publication/wcms_711842.pdf)

2.2.5 Что такое информационные системы рынка труда и как они могут применяться в отношении услуг для соискателей?

Информационные системы рынка труда могут предоставлять обоснованные и точные данные, что позволит странам отчитываться о показателях рынка труда, связанных с целями обеспечения устойчивого развития (ЦУР)²⁶. Чтобы своевременно отчитываться обо всех показателях рынка труда ЦУР с использованием сопоставимых и точных статистических данных, в странах должны действовать надежные информационные системы рынка труда, объединяющие все доступные источники статистических данных.

Информационные системы рынка труда – важная основа для принятия компетентных, основанных на фактических данных решений, которые могут служить базой для разработки, реализации, мониторинга и оценки политики. Это, в свою очередь, может помочь сделать услуги для соискателей намного более эффективными. У систем есть три основные функции.

1. Упрощение анализа рынка труда.
2. Обеспечение основы для мониторинга и отчетности по вопросам политики в сфере труда и занятости.
3. Механизм обмена информацией или сотрудничества с различными участниками и организациями, которые могут проводить анализ рынка труда (например, университетами и исследовательскими группами).

На Рисунке 2.4 показаны четыре основные составляющие информационных систем рынка труда.



Наличие информационных систем рынка труда позволяет ГСЗ выявлять будущие тенденции на рынке труда и дефицит квалификаций. ГСЗ могут использовать полученные сведения для формирования профориентационных и более многоаспектных услуг для соискателей, предоставлять приносящие соискателям реальную пользу услуги, а также способствовать улучшению их положения на будущем рынке труда.

26 ILO (2018) 'Decent Work and the Sustainable Development Goals A Guidebook on SDG Labour Market Indicators' (<https://www.ilo.org/ilos/tat-files/Documents/Guidebook-SDG-En.pdf>)

27 <https://www.ilo.org/moscow/dw4sd/themes/lm-info-systems/lang--ru/index.htm>

▶ 3. Оказание людям поддержки в реализации их потенциала

Одной из основных задач ГСЗ остается сопоставление соискателей и предприятий. Однако цель – не просто трудоустроить соискателей на любую работу, а найти для них подходящую позицию, которая будет наилучшим образом соответствовать их навыкам и позволит последовательно строить карьеру в будущем. Инвестируя в услуги для соискателей, ГСЗ смогут обеспечить эффективные и результативные процессы подбора соискателей с теми навыками, которые соответствуют потребностям предприятий. Услуги для соискателей могут облегчить переход работников:

- ▶ от одной работы к другой;
- ▶ от учебы к трудовой деятельности;
- ▶ от безработицы к занятости;
- ▶ от неформальной к формальной экономике;
- ▶ от нестабильной занятости к стабильной и качественной занятости;
- ▶ от выполнения обязанностей по уходу к трудоустройству.

Поэтому многие ГСЗ все больше инвестируют в создание услуг, подходящих для всех типов соискателей вне зависимости от их положения на рынке труда. В долгосрочной перспективе это может способствовать позитивному восприятию ГСЗ и укреплению их репутации.

В Таблице 3.1 кратко обозначены персонал, процессы и услуги, связанные с предоставлением соискателям услуг и более широкой поддержки в реализации их потенциала.

▶ Табл. 3.1. Оказание людям поддержки в реализации их потенциала: персонал ГСЗ, процессы и услуги

Персонал ГСЗ	Процессы	Услуги
Консультанты, работающие с клиентами	Первоначальная оценка	Индивидуальный план действий
Руководители среднего звена	Профилирование соискателей	Подготовка перед приемом на работу
	Сопоставление соискателей и вакансий	Электронная база вакансий
	Обучение персонала	Профессиональная ориентация

В этом разделе будет представлена информация о том, как ГСЗ могут повысить ценность услуг поддержки соискателей, модернизировать и развивать их. Такие услуги могут способствовать более эффективному процессу сопоставления и, следовательно, снизить вероятность повторного обращения соискателей в ГСЗ через короткое время.

3.1 Какую помощь в поиске работы могут предложить ГСЗ?

Оказание соискателям помощи в поиске работы – первый шаг в содействии получению подходящей работы. Сюда относится большая часть основных услуг, которые ГСЗ предлагают соискателям. Способы поиска работы и характер помощи в поиске работы изменились за последние 10 лет с появлением цифровых услуг, поскольку некоторые группы соискателей (разбирающихся в информационных технологиях и имеющих бесперебойный доступ к Интернету) становятся все более самостоятельными. Это означает, что консультирующие клиентов сотрудники ГСЗ работают с соискателями, которые часто сталкиваются с многочисленными препятствиями на пути к трудоустройству. В дальнейшем помощь в поиске работы и услуги для соискателей будут становиться все более индивидуализированными и адаптированными к потребностям каждого человека. Потребителями таких услуг в будущем, вероятно, станут не только безработные соискатели, но и представители следующих групп:

- лица, совершающие переход от одной работы к другой;
- лица, совершающие переход от учебы к трудовой деятельности;
- лица, подверженные риску увольнения;
- лица, желающие переехать (например, из сельской местности в город);
- мигранты.

► Рис. 3.1. Процесс работы с соискателем: от регистрации до трудоустройства



Источник: ICF

3.1.1 Какова роль онлайн-сервисов в поиске работы соискателями?

Цифровые услуги являются одними из наиболее важных для соискателей, поскольку они позволяют им самостоятельно осуществлять поиск работы в удобное время и в удобном месте. Говоря о цифровых услугах, мы подразумеваем, что соискатели смогут найти информацию о рынке труда и вакансиях (по меньшей мере). Наличие таких услуг обеспечивает более быстрый и эффективный процесс подбора, поскольку меньшему числу соискателей требуется очная консультация по трудоустройству, и они находят работу сами.

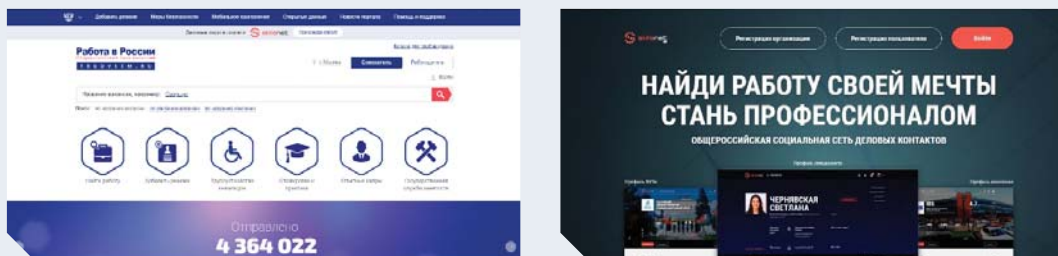
Обязательными условиями оказания онлайн-услуг являются их удобство для пользователя, простота поиска и доступность актуальной информации. Поэтому ГСЗ необходимо иметь цифровую инфраструктуру для автоматического размещения вакансий и создания тестовых сайтов, а также механизмы хранения и защиты персональных данных, которые могут собираться онлайн-порталами.

Цифровые онлайн-службы поиска работы, стратегии их проектирования и разработки, а также их взаимодействие с очными услугами в последние годы широко обсуждались Европейской сетью государственных служб занятости, и по этой теме доступно множество источников²⁸.

Такие цифровые инструменты поиска работы, как порталы вакансий и инструменты оценки профессиональных квалификаций, исходят из знания соискателями информационных технологий и наличия бесперебойного доступа к Интернету. Кроме того, такие службы требуют от соискателей проявлять инициативу, управлять своей деятельностью по поиску работы и нести за нее ответственность. Это означает, что такие услуги не подойдут некоторым группам соискателей, и это может привести к изменению типологии соискателей, нуждающихся в помощи консультантов ГСЗ. Вероятно, у этих соискателей не будет навыков использования информационных технологий и/или доступа к Интернету и, скорее всего, они будут самыми удаленными от рынка труда. В результате им потребуется дополнительная помощь консультантов в поиске подходящей работы, и это может повлиять на организацию ГСЗ и управление их ресурсами.

28 Отчеты, пакеты инструментальных средств и публикации по теме доступны на сайте Европейской сети государственных служб занятости: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1163&intPageId=3451&langId=en>

Пример из практики 2. Онлайн-платформы поиска работы в России



Роструд разработал две онлайн-платформы для облегчения процесса подбора предприятиями соискателей работы.

Первая из них – «Работа в России»²⁹ – онлайн-платформа, где предприятия могут размещать вакансии, а соискатели могут размещать свои резюме и искать вакансии. Поиск можно осуществлять по ключевым словам, уровню зарплаты, типу занятости, отрасли и требуемому стажу работы. Соискатели могут пройти онлайн-тестирование на выявление соответствующих их интересам и навыкам профессий, а также получить сведения об обстановке в сфере занятости в разных регионах России.

Вторая платформа Skillsnet.ru³⁰ была разработана Рострудом, чтобы упростить общение между соискателями и работодателями. Соискатели могут заполнить профиль и добавить сведения о своем опыте и навыках, что поможет им оценить уровень компетенций и решить, к каким видам занятости они лучше всего приспособлены. На платформе также можно участвовать в тематических группах, где соискатели могут получать уведомления об интересных им темах и вести обсуждение с другими соискателями и профессионалами. Кроме того, соискатели могут просматривать отзывы действующих или бывших сотрудников о предприятиях, что позволит им узнать больше о доступных вакансиях и условиях труда.

3.1.2 Как профилирование соискателей поможет соискателям с похожими характеристиками в будущем?

Профилирование – это оценка, которая проводится консультантами ГСЗ и может включать применение информационных технологий и статистических инструментов для персонализации услуг ГСЗ³¹. Такой подход может сделать интеграцию соискателей на рынке труда более эффективной и результативной, поскольку консультанты ГСЗ смогут лучше адаптировать услуги к потребностям соискателей, а ограниченные ресурсы будут распределяться разумнее. ГСЗ обычно используют инструменты профилирования, чтобы³²:

- выявить сильные и слабые стороны молодого человека с целью разработки индивидуального плана действий в направлении занятости и/или образования и профессиональной подготовки;
- предвидеть возможность наступления безработицы в случае, если молодой человек только собирается вступить на рынок труда или уже является безработным;

29 <https://trudvsem.ru>

30 <https://skillsnet.ru>

31 European Commission (2011) 'Profiling systems for effective labour market integration', <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=14080&langId=en>

32 ILO (2017) 'Profiling youth labour market disadvantage: A review of approaches in Europe' (https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_613361.pdf)

- ▶ оценить объем поддержки, необходимый для преодоления трудностей и успешного вступления на рынок труда;
- ▶ целенаправленно оказывать услуги, принимать меры и проводить программы, наиболее подходящие для удовлетворения требований каждого конкретного «профиля»;
- ▶ осуществлять подбор соискателей на вакансии;
- ▶ выделять ресурсы для помощи лицам, наиболее подверженным риску на рынке труда.

Это позволяет работающим с клиентами консультантам понять, что помогло другим соискателям с аналогичными характеристиками в прошлом, и обеспечить адресную поддержку и рекомендации. Например, профилирование может выявить группы соискателей, которые нуждались в специальной подготовке перед поступлением на работу в определенных секторах. Консультанты могут использовать эти сведения для формирования рекомендаций, предоставляемых соискателям.

Профилирование позволяет ГСЗ собирать данные о соискателях, обобщать их и проводить сравнения с другими людьми со схожими характеристиками (например, возраст, образование, уровень квалификации и т. д.).

Для профилирования необходима развитая информационно-технологическая инфраструктура, позволяющая выполнять системный сбор данных о соискателях в рамках процесса их регистрации на местном, региональном и национальном уровнях. Эти данные также необходимо своевременно анализировать и распространять среди консультантов в доступной форме. Благодаря этому консультанты смогут предоставлять соискателям актуальную информацию, а их советы и рекомендации будут отражать все формирующиеся тенденции и изменения на местном, региональном или национальном рынках труда. Важная составляющая успешного профилирования – проведение соответствующей подготовки персонала, например работающих с клиентами консультантов: информирование о целях профилирования, знакомство с методологией и обучение использованию любых новых систем.

В следующих разделах будут представлены две методики профилирования: профилирование на основе квалификаций и очные/цифровые услуги для первоначального профилирования.

Для внедрения системы выявления потребностей в навыках на практике ГСЗ нужно применить подход «прогнозирования» и разработать соответствующие процедуры в сотрудничестве с министерствами и другими партнерами. Прогнозирование потребностей в профессиональных навыках направлено на выявление:

- ▶ соотношения между спросом и предложением навыков;
- ▶ возникающих на уровне страны, региона или сектора потребностей в навыках и рабочей силе в результате появления новых условий на рынке труда, технологий или организационных изменений³³.

33 ILO and European Commission (2015) 'The role of employment service providers: Guide to anticipating and matching skills and jobs' (https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/publication/wcms_445932.pdf)

3.1.2.1 Применение профилирования на основе квалификаций для определения навыков соискателя

Сопоставление позволяет согласовывать спрос и предложение, а также заполнять вакансии квалифицированными специалистами. Информационные системы рынка труда (см. Раздел 2.3.6) могут помочь ГСЗ предусмотреть вероятные потребности в навыках и квалификациях на будущем рынке труда. ГСЗ играют важную роль в подборе и профилировании навыков, поскольку могут сотрудничать с управляющими органами рынка труда, образовательными организациями и учреждениями профессиональной подготовки по вопросам:

- управления;
- планирования;
- реализации;
- разработки решений для обеспечения подбора соискателей и профилирования навыков³⁴.

Таблица 3.2 показывает, каким участникам может быть полезно получать информацию о навыках существующих и потенциальных соискателей.

► Табл. 3.2. Кому будет полезна информация о потребностях в профессиональных навыках?

Участник	Причина
Консультанты ГСЗ	Они могут использовать информацию о востребованных навыках для предоставления более адресных советов и рекомендаций
Соискатели работы	Они могут сравнить собственные навыки с востребованными рынком труда и действовать соответственно, чтобы продемонстрировать свои навыки или приобрести новые
Организации профессиональной подготовки	Они могут корректировать учебные курсы в соответствии с новыми и возникающими потребностями в навыках
Образовательные организации	Они могут ориентировать обучающихся на востребованные специальности и квалификации

Источник: ILO, ETF and Cedefop (2015) 'The role of employment service providers: guide to anticipating and matching skills and jobs'.

Сбор данных может быть интегрирован в процесс регистрации и обеспечивать консультантов, соискателей и работодателей оперативной информацией о рынке труда на местном, региональном и национальном уровнях. При отсутствии технической возможности это осуществить ГСЗ тем не менее могут собирать данные на регулярной основе и передавать их другим заинтересованным сторонам, например поставщикам услуг в сфере образования и профессиональной подготовки³⁵.

34 ILO and European Commission (2015) 'The role of employment service providers: Guide to anticipating and matching skills and jobs' (https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/publication/wcms_445932.pdf)

35 Там же.

Профилирование на основе навыков учитывает навыки и компетенции соискателей для определения их сильных сторон и областей для развития. Оно позволяет выявить универсальные навыки, которые могут помочь в поиске работы, а также пробелы в навыках, которые необходимо устранить до трудоустройства.

Некоторые ГСЗ все чаще применяют профилирование на основе навыков, чтобы составить более подробное представление о навыках отдельных соискателей, в том числе о социальных компетенциях и универсальных навыках. Это также может помочь определить уровень понимания соискателями своих сильных и слабых сторон, их уверенности в себе и потенциала. Результаты проверок на основании навыков, например психометрического тестирования и других подобных тестов для сбора и записи сведений о навыках соискателей, могут помочь соискателям осознать свои сильные стороны и дать возможность им самим и консультантам определить пробелы в навыках и возможные последующие шаги. Такие меры расширяют возможности соискателей, поскольку дают им понимание своих преимуществ и компетенций, которые могут позволить им менять рабочие места, профессии и сектора, что имеет важное значение с точки зрения качества подбора (как описано выше).

Профилирование на основе навыков наиболее эффективно при наличии единого понимания и подхода к навыкам и компетенциям в национальном контексте и по возможности их связи с существующими национальными классификаторами профессий (если таковые существуют). Это значительно упростит профилирование и обеспечит актуальность предоставляемой информации о будущих перспективах трудоустройства и ее точное соответствие навыкам соискателей и тем навыкам, которые требуются в определенных профессиях и секторах. Результаты профилирования на основе навыков могут использоваться при разработке индивидуальных планов действий (которые описаны подробнее в Разделе 3.1.5).

Можно утверждать, что такой подход к профилированию является наиболее подходящим в контексте будущего сферы труда. В Разделе 2 описывалось, как рынок труда адаптируется к техническому прогрессу и глобализации, которые ведут к неустойчивости рынков труда и изменениям местных рынков труда во времени. В связи с этим соискатели могут менять сферу деятельности в течение жизни, и значимость приобретают их универсальные навыки, позволяющие быстро совершать переходы от одной работы к другой и от статуса безработного к занятому.

3.1.2.2 Регистрация и первичное профилирование могут осуществляться очно либо посредством цифровых сервисов

Регистрация соискателей и первичное профилирование могут осуществляться очно либо посредством цифровых онлайн-сервисов. Этот подход варьируется в разных странах, и на него могут влиять:

- ▶ требования к регистрации;
- ▶ степень доступности онлайн- и цифровых услуг;
- ▶ тип соискателя.

Требования к регистрации соискателей могут различаться в зависимости от страны. Например, может требоваться подпись соискателя, предоставленная в электронном виде в ходе онлайн-регистрации или лично. Кроме того, соискателей могут попросить предъявить оригиналы документов, подтверждающих доход, имя и адрес. Системы онлайн-регистрации могут дать возможность загрузки этих документов, однако, в некоторых странах могут требоваться печатные экземпляры, которые просматривает и удостоверяет сотрудник ГСЗ.

При наличии развитых цифровых онлайн-сервисов в их рамках могут быть предусмотрены возможности для первичного профилирования. Это даст соискателям возможность заполнить поля, содержащие сведения о возрасте, образовании, трудовом стаже и т. д. Благодаря этому консультанты смогут получать первичный профиль каждого соискателя и использовать информацию во время первой встречи с ним. Первичное онлайн-профилирование может своевременно формировать у консультантов представление о соискателях и сокращать необходимое для этого время при очной работе.

Однако важно помнить, что тип соискателя является важным фактором при определении методологии регистрации и первичного профилирования. Некоторые типы соискателей (например, наиболее удаленные от рынка труда или работники старшего возраста) могут не суметь воспользоваться онлайн-регистрацией или системой первичного профилирования из-за отсутствия навыков использования информационных технологий и доступа к Интернету. Поэтому при наличии онлайн-регистрации и профилирования важно сохранить возможность очного общения, чтобы обеспечить доступность услуг для всех.

Важный элемент услуг для соискателей, который должен осуществляться очно, – согласование индивидуального плана действий (о чем подробнее рассказывается ниже). Это позволяет консультанту и соискателю провести углубленный двусторонний разговор о перспективах трудоустройства, планах и необходимых шагах, и на этом этапе намного более высока вероятность получения от соискателя ценной информации и идей. Это способствует индивидуальной адаптации услуг в области трудоустройства для каждого соискателя.

3.1.3 Как разрабатывать, составлять и применять индивидуальные планы действий?

Индивидуальные планы действий могут стать важным инструментом для персонализированного и клиентоориентированного подхода ГСЗ к (ре)интеграции соискателей на рынке труда. Индивидуальные планы действий – это соглашения между консультантом ГСЗ и соискателем работы, обозначающие последовательность действий, которые соискатель с помощью ГСЗ предпримет для достижения трудоустройства в будущем. Они могут включать в себя действия по поиску работы, мероприятия по подготовке к работе (например, семинары) и проведение дополнительной профессиональной подготовки по мере необходимости.

Многие ГСЗ составляют индивидуальные планы действий на первой встрече соискателя и консультанта. Индивидуальный план действий намечает согласованный путь, который поможет соискателю получить работу. Это дает соискателю возможность серьезно обдумать шаги, которые ему хотелось бы предпринять для трудоустройства. Благодаря этому у соискателей развивается способность к самоанализу, чувство ответственности и мотивация для выполнения оговоренных действий при поиске работы. Во Вставке 6 представлены основные характеристики индивидуальных планов действий.

▶ Вставка 6. Основные характеристики индивидуальных планов действий

Следующие пункты отражают важные аспекты индивидуальных планов действий³⁶:

- ▶ краткое изложение оценки соискателя консультантом, включая соответствующие результаты профилирования (если оно проводится);
- ▶ цели (или задачи), согласованные консультантом и соискателем;
- ▶ согласованные шаги, которые соискатель предпримет для достижения целей (они могут включать АПРТ и другие доступные и релевантные для соискателя меры);
- ▶ функции и обязательства консультанта (и ГСЗ) и соискателя (например, указать, как часто потребуется очное общение);
- ▶ права соискателя;
- ▶ правила и процедуры применения санкций;
- ▶ информация о порядке подачи жалоб и апелляций;
- ▶ индивидуальный план действий – общий обзор всех согласованных шагов.

Индивидуальные планы действий – важный инструмент персонализации услуг ГСЗ и поиска подходов к конкретным потребностям отдельных соискателей. Они помогают сделать услуги намного более клиентоориентированными, поскольку определяют план действий индивидуально для каждого соискателя. Это может способствовать повышению эффективности услуг и мероприятий посредством АПРТ и других целевых мер, направленных на тех, кому они принесут наибольшую пользу. Успешность их применения зависит от взаимодействия между консультантами и соискателями, поэтому важны соответствующая подготовка консультантов и наличие у них нужных навыков, знаний и компетенций для помощи соискателям в определении целей, задач и шагов к трудоустройству.

Индивидуальные планы действий должны представлять собой актуализируемые документы, к которым будут обращаться на постоянной основе. Например, во время каждой очной встречи соискателя с консультантом их можно использовать в качестве основы для обсуждения. Пересмотр индивидуального плана действий во время каждой встречи позволяет напомнить соискателю о согласованных действиях, а консультанту – проанализировать прогресс и рассмотреть возможность дополнительных действий.

3.2 Какие услуги могут предоставлять ГСЗ для расширения возможностей соискателей в области трудоустройства и подготовки их к работе?

Качественное предложение услуг ГСЗ для соискателей подразумевает ряд услуг, которые помогают соискателям расширить возможности трудоустройства и подготовиться к сфере труда. Эта поддержка может помочь соискателям последовательно переходить из статуса безработного в статус занятого и, что требуется все чаще, от одной работы к другой. Такие услуги необходимо предлагать соискателям исходя из их индивидуальных потребностей (которые выявляются путем профилирования), а также в соответствии с согласованными шагами, включенными в индивидуальный план действий.

³⁶ European Commission (2012) 'Activation and integration: working with individual action plans: Toolkit for Public Employment Services' (<https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=14081&langId=en>)

Услуги для расширения возможностей трудоустройства и подготовки соискателей к работе, как правило, сосредоточены на предоставлении соискателям информации и помощи в вопросах методов поиска работы, а также связанных с работой социальных компетенций, поведения и ожиданий. Они могут охватывать образование в рамках программ «второго шанса» и профессиональную подготовку молодежи.



Услуги для расширения возможностей трудоустройства могут предоставляться в трех разных формах:

1. Коллективные услуги (например, оказываемые группе людей, знакомых либо не знакомых друг с другом).
2. Целевые групповые услуги (оказываемые определенным группам, например досрочно покинувшим школу или подверженным риску не окончить образование).
3. Индивидуальные услуги.

Целевая аудитория и количество участников в случае каждой из услуг для расширения возможностей трудоустройства зависят от их предполагаемой цели и задач.

В Таблице 3.3 приведены некоторые конкретные примеры программ и услуг, которые ГСЗ могут применять для расширения возможностей соискателей в области трудоустройства и подготовки к работе.

▶ Табл. 3.3. Примеры программ и услуг ГСЗ

Программы и услуги ГСЗ	Содержание	Потенциальная целевая аудитория (соискатели)
Программы предпринимательства	В рамках программ предпринимательства конкретным целевым группам может предоставляться финансовая поддержка и консультирование в течение определенного периода времени для разработки бизнес-идеи и создания бизнеса	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Женщины ▶ Молодежь ▶ Длительно безработные
Программы «второго шанса»	Эти программы ориентированы на людей, лишенных возможностей на рынке труда. Они могут включать в себя консультирование, профессиональную подготовку, субсидирование трудоустройства и другие формы поддержки и помощи	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Молодые люди, не окончившие формальное образование или профессиональную подготовку
Субсидирование заработной платы	Субсидирование заработной платы может стимулировать предприятия к найму определенных групп соискателей, испытывающих сложности в трудоустройстве или имеющих мало опыта. Оно может принимать форму налоговых льгот, ваучеров или финансовых грантов для предприятий	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Работники с ограниченными возможностями ▶ Молодые люди, имеющие мало опыта работы
Программы приобретения трудового опыта	Эти программы нацелены на получение гражданами оплачиваемого или неоплачиваемого опыта работы на предприятиях государственного или частного сектора. Сюда могут относиться стажировки, которые учебные заведения организуют для своих студентов	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Молодые люди, не имеющие или имеющие мало опыта работы ▶ Длительно безработные ▶ Работники старшего возраста, проходящие профессиональную переподготовку для трудоустройства в другом секторе
Молодежная гарантия	Молодежная гарантия подразумевает, что молодой человек имеет право на работу, профессиональную подготовку или образование. ГСЗ или другие организации по трудоустройству обязаны предоставить предложение в течение установленного периода времени	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Молодые люди, не имеющие опыта работы, или те, кто не учится, не работает и не проходит профессиональную подготовку

3.2.1 Какие навыки необходимы сотрудникам ГСЗ, работающим с соискателями?

Сотрудники ГСЗ, работающие с соискателями, должны обладать определенными компетенциями, отличающимися от компетенций других сотрудников ГСЗ (например, тех, кто занимается вопросами работодателей). Это необходимо для того, чтобы сотрудники могли наилучшим образом предоставлять соответствующие услуги и поддержку соискателям, а ресурсы ГСЗ использовались бы эффективно. В Таблице 3.4 представлены ключевые компетенции и поведенческие критерии, разработанные Европейской комиссией, которые могут стать полезным источником новых идей и информации для ГСЗ региона в отношении компетенций консультантов ГСЗ, работающих с соискателями.

▶ Табл. 3.4. Ключевые компетенции и принципы поведения сотрудников, работающих с соискателями

Определенный навык	Ключевые компетенции	Ключевые поведенческие критерии
Практический опыт индивидуального планирования действий, в том числе развития навыков управления карьерой/расширения возможностей трудоустройства	Способность разрабатывать и контролировать реализацию индивидуального плана действий (ИПД) для развития навыков управления карьерой	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Разрабатывать ИПД совместно с соискателем на основании всесторонней оценки личной жизненной ситуации, доступности ресурсов и служебных инструкций ▶ Применять методы и инструменты для развития навыков управления карьерой (например, поиск работы, планирование с учетом групповых занятий и т.д.) ▶ Знать и применять на практике новые формы онлайн-общения/коучинга ▶ Обеспечить понимание возможных последствий применения индивидуального плана действий, в том числе принципа взаимных обязательств ▶ Проводить мониторинг в зависимости от индивидуальных потребностей (а также внутренних нормативных актов и правовых норм)
Консультирование: терпение, понимание и умение выслушать без предубеждения	Способность сопереживать клиентам и поддерживать их, проявлять терпение и понимание даже при наличии комплексных проблем или противодействия с их стороны	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Относиться к клиентам с уважением, избегать предрассудков и стереотипов, проявлять терпение и понимание для поддержания благоприятной обстановки ▶ Обеспечивать клиентам сопереживание и поддержку, осознавать насущность и сложность их проблем ▶ Сосредоточиться на положительных аспектах процесса консультирования, внимательно реагируя на потребности и проявления беспокойности клиентов ▶ Обеспечивать обоюдное понимание, выслушивая клиента внимательно и без предубеждения (активное слушание) и используя подходящий язык тела (например, улыбки, кивки, зрительный контакт) во время разговора
Способность мотивировать клиентов	Способность мотивировать, вдохновлять и поддерживать клиентов путем плодотворного взаимодействия	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Использовать эффективные методы и техники консультирования для активизации клиентов ▶ Понимать мотивацию, интересы и исходные ресурсы клиентов; помогать им в постановке реалистичных, но амбициозных целей и разработке наилучших стратегий их достижения ▶ Воспитывать в клиентах уверенность в себе, автономность и самоорганизацию, проявляя поддержку и обсуждая личные проблемы ▶ Предоставлять клиентам обратную связь, которую они могут понять, и обеспечивать эффективное общение

► Табл. 3.4. Продолжение

Определенный навык	Ключевые компетенции	Ключевые поведенческие критерии
Способность проводить ресурсно-ориентированную оценку	Способность анализировать характеристики и потребности соискателя, применяя надлежащие инструменты и методы оценки	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Применять знания в области анализа деловых качеств для оценки полученного соискателями образования и трудового стажа, профессиональных навыков и компетенций, а также навыков, приобретенных в ходе неформального обучения, с ресурсно-ориентированной точки зрения ▶ Устанавливать, анализировать и структурировать информацию об индивидуальных характеристиках клиентов, применяя методики проведения собеседования и другие методы диагностики ▶ Применять результаты оценки надлежащим образом и сообразно обстоятельствам ▶ Разъяснять клиенту результаты оценки и их последствия, в том числе для индивидуального плана действий
Способность решать проблемы	Способность анализировать и структурировать проблему, определять и рассматривать возможные варианты выхода из положения, принимать решения и преодолевать трудности	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Применять в процессе консультирования подход, ориентированный на решение проблем ▶ Учитывать исходные условия клиентов, возникшие в результате социального, культурного, гендерного и других контекстов, как значимые при разработке мер поддержки ▶ Анализировать и структурировать основные факторы успеха и ограничения процесса поддержки в каждом отдельном случае ▶ Рассматривать вопросы, вызывающие беспокойство клиентов, и трактовать их как неотъемлемую часть процесса решения проблем
Способность обоснованно рекомендовать клиенту соответствующие меры/поставщиков услуг	Способность обоснованно рекомендовать клиенту соответствующие меры/поставщиков услуг на основании индивидуальной оценки клиента, доступности мер поддержки и критериев эффективности	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Определять основные организации, партнеров и поставщиков услуг для повышения квалификации, образования и социальной поддержки и оценивать их доступность ▶ Демонстрировать знание текущей доступности рекомендуемых услуг/организаций поддержки на местном уровне ▶ Учитывать личные характеристики, предпочтения и предложения, высказанные соискателем, при определении рекомендаций ▶ Оценивать, будет ли перенаправление соискателя способствовать его трудоустройству/повышению профессиональной пригодности

► Табл. 3.4. Окончание

Определенный навык	Ключевые компетенции	Ключевые поведенческие критерии
Навыки оценки и подбора для помощи в трудоустройстве	Способность распланировать процесс трудоустройства путем сопоставления должностных требований с результатами индивидуальных оценок соискателей	<ul style="list-style-type: none"> ► Анализировать и излагать требования работодателя, отраженные в объявлении о вакансии, на понятном клиенту языке, предлагать клиентам возможности трудоустройства и оказывать помощь в выборе подходящей работы ► Сопоставлять должностные требования с индивидуальными особенностями и ожиданиями людей ► Поддерживать отдельно взятых клиентов при трудоустройстве путем развития навыков поиска работы, наставничества в процессе поиска работы и обучения клиентов обращению с инструментами самообслуживания и другими подготовительными (онлайн) инструментами ► Контролировать эффективность трудоустройства, наблюдая за клиентами и работодателями после него
Навыки поиска и анализа информации	Способность определять, находить, анализировать, обобщать и интерпретировать информацию, способствующую процессу трудоустройства	<ul style="list-style-type: none"> ► Демонстрировать знание соответствующих источников информации о трудоустройстве и должностных требованиях, инструментов планирования карьеры, компьютерных и онлайн-новых информационных систем, хранилищ знаний и инструментов управления ими ► Собирать, анализировать и использовать информацию надлежащим образом, чтобы облегчить процесс трудоустройства / интеграции на рынке труда / карьерного роста, в том числе с применением онлайн-инструментов ► Использовать Интернет в процессе поиска работы ► Понимать и объяснять клиентам составляющие информации о рынке труда, профессиональных и должностных требований ► Отдавать предпочтение определенным источникам информации в зависимости от индивидуальных потребностей
Умение управлять человеческими ресурсами	Применение концепций управления человеческими ресурсами для качественного процесса трудоустройства	<ul style="list-style-type: none"> ► Применять базовые знания о методиках и инструментах найма и отбора в отношении трудоустройства соискателей ► Применять знания о методах обучения и развития в отношении разработки индивидуальных планов действий и управления карьерой соискателей ► Следовать современным тенденциям в практике управления человеческими ресурсами как в государственном, так и в частном секторе, включая агентства временного трудоустройства ► Выступать в качестве партнеров и консультантов в сфере управления персоналом как для соискателей, так и для работодателей

Источник: European Commission (2014) 'European reference competence profile for PES and EURES counsellors'.

3.3 Почему важно обучать методам поиска работы?

Начать поиск работы – значит сделать основной шаг на пути к подходящей занятости. Понимание того, как его осуществлять и как делать это правильно, необходимо всем соискателям. Однако некоторые соискатели могут не обладать необходимыми знаниями или не иметь опыта поиска работы в прошлом. Поэтому ГСЗ играют важную роль в предоставлении информации и помощи соискателям в развитии или совершенствовании их навыков и методов поиска работы. Эта помощь может касаться различных аспектов процесса поиска работы – например, написания хорошего резюме и методов прохождения собеседования.

Семинары о составлении резюме и прохождении собеседования могут проводиться в группах среднего размера или в группах, объединяющих определенный тип соискателей. Они могут включать в себя основную информацию о подходе, адаптированную к потребностям группы, а также интерактивные упражнения для соискателей, позволяющие применить изученное и (по возможности) получить обратную связь от ведущих семинара.

Такие семинары могут проводить сотрудники ГСЗ или специализированные поставщики, которые способны предложить соискателям ценную информацию о признаках хорошо составленного резюме, ключевых аспектах успешного прохождения собеседования и распространенных ошибках.

Семинары по методам поиска работы должны быть доступны соискателям круглогодично и на регулярной основе (например, еженедельно) в рамках стандартного предложения услуг ГСЗ. Важно также дополнять сведения, предоставленные во время семинаров, доступным источником информации, к которому участники смогут обращаться позже при необходимости. Это могут быть печатные раздаточные материалы, но очень важно, чтобы полезная информация также размещалась на веб-сайтах ГСЗ, посвященных методам поиска работы. Для создания таких ресурсов ГСЗ могут сотрудничать со специализированными поставщиками, чтобы соискатели могли получать доступ к четкой и понятной информации и рекомендациям по методам поиска работы. Если информация доступна в Интернете, участники семинаров и другие соискатели, не посещавшие их, смогут обратиться к ней в любое время. Кроме того, доступность информации о поиске работы в Интернете открывает возможность соискателям (не зарегистрированным в ГСЗ) пользоваться ресурсами ГСЗ.

Говоря о том, кому следует посещать такие мероприятия, консультанты могут рекомендовать семинары по методам поиска работы соискателям, которых они считают наиболее нуждающимися в развитии или обновлении навыков в этой области. В случае использования индивидуальных планов действий консультанты могут включать посещение семинаров по методам поиска работы в планы отдельных соискателей. Кроме того, ГСЗ могут целенаправленно работать с определенными группами соискателей, которым эта услуга с большой вероятностью будет полезна, например работниками старшего возраста и молодыми безработными, в прошлом имевшими ограниченный опыт поиска работы. Консультанты также могут направлять на семинары тех, кто не имеет работы в течение некоторого времени (например, более шести месяцев) и мог бы извлечь пользу из обновления своих знаний в этой конкретной области.

ГСЗ важно предлагать такие услуги, поскольку они могут облегчить процесс подбора и повысить его эффективность. Соискатели, посетившие семинары по поиску работы, могут составлять более качественные резюме и уметь лучше проходить собеседования в сравнении с теми, кто их не посетил. Это означает, что предприятия охотнее будут нанимать таких кандидатов и, следовательно, с большей вероятностью наймут направленного ГСЗ соискателя в будущем. Более того, приобретенные соискателями навыки будут полезны им всю жизнь и пригодятся в будущих поисках работы, что снизит вероятность повторного обращения в ГСЗ.

3.4 Какие услуги ГСЗ могут предложить соискателям для развития профессионально направленных социальных компетенций и для возможности профессиональной переподготовки или повышения квалификации?

Некоторые соискатели могут быть не готовы к трудоустройству в ближайшее время и могут нуждаться в дополнительной поддержке для развития социальных компетенций, прохождения профессиональной переподготовки или повышения квалификации с целью совершенствования навыков, соответствующих текущим потребностям рынка труда.

Поддержка, направленная на развитие профессионально направленных социальных компетенций, может потребоваться наиболее удаленным от рынка труда соискателям – например, длительно безработным лицам, не окончившим образование молодым людям или представителям других уязвимых групп, сталкивающимся с многочисленными препятствиями на пути к занятости.

Социальные компетенции включают в себя навыки коммуникации, командного взаимодействия, межличностных отношений и гибкости/способности адаптироваться к новым ситуациям.

Предоставляя соискателям возможности для развития профессионально направленных социальных компетенций, а также для улучшения грамотности, в том числе компьютерной, и навыков работы с числами, ГСЗ обеспечивают соискателей навыками, которые на протяжении всей жизни будут помогать им в развитии личных компетенций, способствующих переходу к занятости.

Кроме того, поддержка в области профессиональной переподготовки и повышения квалификации может быть ориентирована и на работников старшего возраста, совершающих переходы на рынке труда из-за изменений в их профессиях или отраслях. Такие услуги могут требоваться и в случаях смены месторасположения крупных компаний (например, в промышленном секторе), вследствие чего группам квалифицированных работников требуется повышение квалификации или профессиональная переподготовка для получения навыков, соответствующих потребностям местного рынка труда.

В обеих ситуациях подходящим способом развития профессионально направленных социальных компетенций, проведения программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки могут стать семинары для целевых групп или коллективные услуги. При проведении таких семинаров ГСЗ могут счесть целесообразной работу с отдельными партнерами – например, внутриотраслевыми организациями профессиональной подготовки или местными образовательными организациями. Расписание проведения таких семинаров должно учитывать возможности их целевой аудитории. Например, семинары для тех, кто трудоустроен, но стремится к профессиональной переподготовке и повышению квалификации, должны проводиться по вечерам или в выходные дни, а семинары для молодежи может быть неудобно проводить рано утром.

3.4.1 Как ГСЗ могут научить соискателей профессиональному поведению?

Профессионально ориентированное поведение включает в себя профессиональное отношение к работе, пунктуальность, ответственность и способность выполнять работу в срок. Сотрудникам важно демонстрировать такое поведение на работе, однако некоторые соискатели (например, длительно безработные) могут не владеть им и должны обучаться до перехода к стабильной занятости. Вкладывая ресурсы в такое обучение, ГСЗ снижают риск быстрого ухода соискателей с работы или увольнения из-за того, что они не сумели продемонстрировать эти ключевые компетенции.

Обучение на рабочем месте включает в себя процесс выполнения производительной работы (оплачиваемой или неоплачиваемой) и подведения ее итогов на реальных рабочих местах, и по его окончании в некоторых случаях может выдаваться официальное свидетельство. Процесс обучения дает людям возможность познакомиться с реальными (или имитированными) условиями труда, получить знания и практические навыки³⁷.

Один из методов, который ГСЗ в регионе успешно применяют для обучения соискателей профессионально ориентированному поведению – обучение на рабочем месте. Оно дает соискателям возможность овладеть определенным навыком или комплексом навыков, а также выработать профессионально ориентированное поведение.

Для обозначения обучения на рабочем месте используются различные термины, и оно может включать в себя ученичество, прохождение практики, трудоустройство, получение опыта работы и стажировки. Благодаря этому у людей появляется возможность получать связанные с работой знания, а также вырабатывать и применять на практике профессионально ориентированное поведение – например: пунктуальность в вопросах прихода на работу, навыки коммуникации и командного взаимодействия, профессионализм. Это также позволяет обучаться другим навыкам и способам поведения, которые могут упрочить позиции при переходе на рынок труда.

Важным аспектом реализации программ обучения на рабочем месте является установление рабочих отношений с обширной сетью предприятий, готовых предоставить места для соискателей, взять их на испытательный срок или даже назначить сотрудника для контроля и содействия созданию имитируемых условий труда. Кроме того, ГСЗ также может быть полезно наладить сотрудничество с поставщиками услуг в сфере образования и профессиональной подготовки, которые смогут содействовать созданию имитируемых условий труда и передавать опыт проведения мероприятий по обучению на рабочем месте. ГСЗ также могут привлекать поставщиков услуг в сфере образования для проведения мероприятий по обучению на рабочем месте; в таком случае реализацию этих программ будут обеспечивать специалисты, что позволит эффективнее распределять ресурсы ГСЗ.

Во многих странах мира программы с компонентом обучения на рабочем месте способствовали переходу к достойной и стабильной занятости, а также позволили отдельным лицам, предприятиям и правительствам достичь более высоких результатов на рынке труда – от улучшения результатов в сфере занятости и повышения заработной платы до окупаемости инвестиций предприятий и правительств³⁸.

37 ILO (2018) 'Does work-based learning facilitate transitions to decent work?' (https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/publication/wcms_635797.pdf)

38 Там же.

3.4.2 Какова роль программ «второго шанса» в области образования и профессиональной подготовки?

Молодые люди, не сумевшие окончить программы обучения и профессиональной подготовки, оказываются в неблагоприятном положении на рынке труда, поскольку не имеют требуемых предприятиями квалификаций, навыков, знаний и компетенций. Так называемые программы «второго шанса» в области образования и профессиональной подготовки предназначены для того, чтобы предоставить не завершившим обучение молодым людям альтернативный путь и помочь им перейти из статуса безработных в статус занятых. Программы «второго шанса» в области образования и профессиональной подготовки позволяют устранить основную причину их неудач и создать мотивирующую среду для обучения³⁹. Поскольку молодые люди получают возможность осваивать новые навыки, знания и компетенции, они становятся привлекательнее для предприятий и имеют больше возможностей для подходящего трудоустройства в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

В Таблице 3.5 приводятся ключевые компоненты успешных программ «второго шанса» в области образования и профессиональной подготовки.

► Табл. 3.5. Ключевые компоненты успешных программ «второго шанса» в области образования и профессиональной подготовки

Компонент	В наличии
Индивидуальная работа с руководителем программы/консультантом, в ходе которой определяются потребности участников в обучении, устранении пробелов в знаниях, подготовке и другой поддержке, а также согласовывается индивидуальный план развития	<input type="checkbox"/>
Программа подразумевает практическую подготовку	<input type="checkbox"/>
Программа реализуется в небольших группах в благоприятной, мотивирующей среде	<input type="checkbox"/>
Программа сочетает практическую подготовку с краткосрочной производственной стажировкой	<input type="checkbox"/>
Участникам доступна психологическая и иная поддержка (например, наставника) для устранения других внешних факторов и препятствий к участию на рынке труда	<input type="checkbox"/>

Источник: ILO (2017) 'Towards policies tackling the current youth employment challenges in Eastern Europe and Central Asia'.

Программы «второго шанса» в области обучения и профессиональной подготовки могут применяться в качестве «профилактической» меры для тех, кто подвержен риску не получить образование, работу или не пройти профессиональную подготовку (группа NEET). Этот подход требует тесного сотрудничества со школами для выявления молодых людей из группы риска и предоставления им дополнительной поддержки и альтернативных форм обучения и подготовки. Это дает молодым людям из группы риска возможность пользоваться услугами ГСЗ в раннем возрасте и помогает поддерживать контакт с молодежью во время перехода от учебы к работе.

39 ILO (2017) 'Towards policies tackling the current youth employment challenges in Eastern Europe and Central Asia' (https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_590104.pdf)

Такие программы, как правило, очень персонализированы с учетом конкретных потребностей и пожеланий участников, поскольку это позволяет сохранять их вовлеченность, а также обходить внешние препятствия, с которыми они могут сталкиваться. Кроме того, успешные программы «второго шанса» в области обучения и профессиональной подготовки, как правило, включают постоянное консультирование назначенным сотрудником ГСЗ. Это необходимо для установления доверия между молодым человеком и сотрудником ГСЗ и для того, чтобы консультант ГСЗ полностью осознал конкретные потребности молодого человека и любые препятствия, с которыми он сталкивается.

Молодые люди могут определяться как потенциальные получатели помощи («проактивный» подход) школами или другими партнерами (например, социальными службами и молодежными организациями) или могут быть перенаправлены на такие программы во время самостоятельной регистрации в ГСЗ («реактивный» подход). Проактивный подход означает, что ГСЗ должны проявить инициативу по сотрудничеству с различными партнерами, такими как школы, чтобы работать с молодыми людьми, которые считаются подверженными риску не окончить образование. Для этого сотрудник ГСЗ может посещать школы и проводить встречи с молодыми людьми из группы риска, поскольку это может усилить значимость ГСЗ и ее услуг для молодых людей, а также дать ГСЗ всестороннее понимание проблем, с которыми сталкиваются молодые люди из группы риска. Пример из практики 3 описывает подход ГСЗ Норвегии в отношении выявления молодых людей из группы риска и предложения им программ «второго шанса» в области обучения и профессиональной подготовки.

Пример из практики 3. Норвегия: консультанты ГСЗ в старших классах средней школы: совместная работа со школами для снижения показателей отсева учащихся

В Норвегии в период с 2013 по 2016 год был проведен пилотный проект, призванный сблизить ГСЗ и школы для консультирования и поддержки молодых людей, подверженных риску не получить полное среднее образование. Консультанты ГСЗ работали в школах с учителями и учениками в возрасте от 15 до 21 года, чтобы снизить риск досрочного ухода из школы и помочь интегрироваться на рынке труда. Пилотный проект также позволил опробовать межотраслевое сотрудничество, получить представление о потребностях молодых людей и использовании ими услуг ГСЗ, а также дал ГСЗ знание проблем, с которыми сталкивается молодежь.

Консультанты ГСЗ оказывали практическую поддержку молодым людям, сталкивающимся со сложными проблемами (например, проблемами психического здоровья или социальной адаптации); перенаправляли молодых людей на услуги ГСЗ и в случае необходимости помогали получать опыт работы. Они также открывали специальные группы поддержки для наиболее подверженных изоляции студентов.

В рамках пилотного проекта 45 консультантов ГСЗ из 33 отделений были интегрированы в службы поддержки учащихся 28 средних школ по всей Норвегии. Пилотный проект позволил расширить осведомленность обеих сторон, и партнерство имело важное значение для отслеживания перехода молодых людей от учебы к работе. Важной составляющей успеха проекта было взаимодействие всех участников, от министерств до работающего с клиентами персонала, и вовлеченность всех заинтересованных сторон с самого начала.

С момента завершения пилотного проекта в 2016 году на национальном уровне была начата работа в рамках «Партнерства в сфере профессиональной ориентации». Сфера компетенции была расширена, чтобы охватить профориентацию для взрослых и онлайн-услуги профориентации⁴⁰.

40 European Commission (2016) 'PES Tutors in upper secondary schools pilot project, European PES Network PES Practice' (<https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=15226&langId=en>)

Еще одна важная составляющая направления молодых людей на программы «второго шанса» другими партнерами – соглашения об обмене данными. Сюда входит любая информация, которой партнер располагает о молодом человеке, например:

- ▶ контактная информация;
- ▶ дата рождения;
- ▶ полученное образование;
- ▶ история трудоустройства;
- ▶ прочая учебная деятельность или опыт обучения на рабочем месте.

Механизмы обмена данными могут зависеть от местного законодательства, однако, если законодательно автоматический обмен запрещен, организации могут просить каждого молодого человека подписывать согласие на обработку персональных данных, разъясняя, почему его/ее данные могут быть переданы партнеру и какие именно данные будут переданы.

Тема и характер программ профессиональной подготовки «второго шанса» часто варьируются в зависимости от целевой группы, ее конкретных потребностей и определенных требований местного рынка труда. Эти пункты необходимо учитывать при разработке и реализации программ, чтобы они были актуальными, индивидуализированными и создавали условия для успеха участников. Могут также применяться ускоренные, интенсивные образовательные программы, дающие участникам возможность получить квалификацию в течение сокращенного срока. Эти типы программ «второго шанса» часто осуществляются в небольших группах, где преподаватели могут оказывать более интенсивную помощь в обучении, а участники – параллельно получать дополнительную поддержку в зависимости от потребностей. В некоторых случаях может использоваться ряд различных педагогических методик, поскольку традиционные методики преподавания могут не отвечать нуждам целевой группы. Сочетание различных педагогических подходов также может способствовать большей вовлеченности целевой аудитории, позволяя создать среду, отличную от традиционного образовательного опыта.

Осуществление таких программ обучения и профессиональной подготовки, а также оказание специализированной поддержки участникам (особенно молодым людям) могут потребовать дополнительных ресурсов и опыта от сотрудников ГСЗ. Во-первых, работающим с молодежью сотрудникам ГСЗ могут потребоваться навыки, отличающиеся от навыков обычного консультанта ГСЗ. Это связано с тем, что им требуется умение находить общий язык с молодыми людьми, а ведение активной работы с посещением школ, молодежных и других организаций требует развитых навыков межличностного общения и установления контактов. Кроме того, сотрудникам ГСЗ, работающим с теми, кому может потребоваться участие в программах «второго шанса», возможно, придется снизить число обслуживаемых клиентов, поскольку им, вероятно, потребуется более высокая степень поддержки.

Во-вторых, программы «второго шанса» в области обучения и профессиональной подготовки могут быть узкоспециализированными по своему содержанию и требовать определенных навыков для их реализации. Если ГСЗ не располагают возможностями, навыками и опытом для реализации этих программ, они могут сотрудничать со специализированными поставщиками для предоставления определенных услуг. Благодаря этому могут освободиться ценные ресурсы ГСЗ, а также повыситься качество предоставляемых услуг вследствие оказания их специализированным поставщиком. Пример из практики 4 демонстрирует сотрудничество европейских ГСЗ с партнерами для предоставления индивидуализированных услуг молодым людям, которые не учатся, не работают и не проходят профессиональную подготовку.

Пример из практики 4. Европейская программа молодежной гарантии⁴¹

Европейская программа молодежной гарантии – это обязательство всех государств-членов по обеспечению того, чтобы все молодые люди в возрасте до 25 лет могли рассчитывать на предложение о качественном трудоустройстве, месте в системе ученичества, стажировке или дальнейшем обучении в течение четырех месяцев после получения образования или потери рабочего места. ГСЗ играет в этом важную роль, совместно с партнерами проводя мероприятия по информированию и активизации молодежи.

Информационные мероприятия проводятся организациями для активного привлечения молодежи и взаимодействия с ней. Например, работающие с молодежью сотрудники могут посещать места встреч молодых людей и общаться с ними, чтобы завоевать их доверие.

Активизационные мероприятия призваны подготовить молодых людей к возвращению на рынок труда, образованию или профессиональной подготовке. Например, им можно помочь успешно завершить программу профессиональной подготовки «второго шанса» или другую подготовку перед приемом на работу.

В течение пяти лет с момента начала работы программы молодежной гарантии:

- ▶ по всей Европе на 2,3 миллиона снизилось число молодых безработных и на 1,8 миллиона – число молодых людей, которые не работают, не учатся и не проходят профессиональную подготовку (NEET);
- ▶ уровень безработицы среди молодежи снизился с пикового значения в 24 % в 2013 году до 14 % в 2019 году;
- ▶ доля лиц в возрасте от 15 до 24 лет, которые не работают, не учатся и не проходят профессиональную подготовку, снизилась с 13,2 % в 2012 году до 10,3 % в 2018 году.

Пример европейской программы молодежной гарантии вдохновил другие страны на разработку аналогичных программ, и сейчас шаги в этом отношении предпринимаются в Южной Африке. Другие, не входящие в ЕС страны, которые рассматривают возможность внедрения компонентов молодежной гарантии – Южная Корея, Новая Зеландия, государства Персидского залива и Гана.

3.5 Какую роль ГСЗ играют в обеспечении профессиональной ориентации?

Доклад МОТ «Работать ради лучшего будущего: Глобальная комиссия по вопросам будущего сферы труда»⁴² призывает правительства инвестировать в развитие ГСЗ, чтобы они были лучше приспособлены для поддержки людей в условиях учащающихся переходов на рынке труда и более качественной подготовки работников к переходам. Таким образом, ГСЗ играют важную роль в обеспечении профориентации, которая помогает людям строить последовательную, динамичную карьеру от школьного возраста до выхода на пенсию. ГСЗ обладают уникальными возможностями для этого, поскольку имеют опыт предоставления консультационных услуг. Они также располагают подробной информацией о потребностях рынка труда, будущих тенденциях подбора кадров и секторах, которые переживают спад.

41 Подробнее см.: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1079>

42 ILO (2019) «Работать ради лучшего будущего – Глобальная комиссия по вопросам будущего сферы труда» (https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/publication/wcms_662472.pdf)

Обеспечивая профессиональную ориентацию, ГСЗ могут лучше подготовить соискателей и работников к многочисленным переходам в течение трудовой жизни и дать им возможность построить успешную карьеру. Это помогает ГСЗ снижать вероятность повторного обращения соискателей за короткий срок, а также может способствовать усилению роли и репутации ГСЗ на рынке труда.

Для этого ГСЗ могут либо предоставлять поддержку самостоятельно, либо сотрудничать с различными партнерами для организации обслуживания по принципу «единого окна». В таких центрах услуги предоставляются скоординированным образом посредством межотраслевого сотрудничества. Это может помочь решить репутационные проблемы, с которыми ГСЗ сталкиваются в глазах общественности (и особенно молодежи). В Разделе 2.2.4 приводится Пример из практики 1 о том, как ГСЗ Финляндии в сотрудничестве с партнерами предоставляла профориентацию молодым людям посредством многопрофильных центров.

При рассмотрении модели обслуживания по принципу «единого окна» необходимо убедиться, что исходные ресурсы и результаты оказания услуг согласованы между партнерами, обратиться к подтверждающим необходимость изменений фактам и провести оценку соответствия оказываемых услуг потребностям целевой аудитории⁴³.

Профориентация в первую очередь направлена на содействие двум переходам: от учебы к трудовой деятельности и от одной работы к другой. Следующие разделы будут посвящены совместному со школами предоставлению профориентации молодым людям для облегчения перехода от учебы к трудовой деятельности, а также способам обеспечения непрерывной профориентации для поддержки переходов от одной работы к другой.

3.5.1 С кем ГСЗ могут сотрудничать для адресной работы с молодежью?

ГСЗ могут сотрудничать со школами для предоставления индивидуальной профориентации молодым людям, включая находящихся в группе риска, до окончания ими очного обучения, чтобы они могли принимать более обоснованные решения относительно своей трудовой жизни. Оказание профилактической поддержки молодым людям может снизить вероятность того, что им потребуются основные услуги ГСЗ в будущем, и хорошо подготовить их к выходу на работу.

Для этого ГСЗ необходимо наладить прочные рабочие отношения со школами и другими органами, обеспечивающими профессиональную ориентацию. На практике представители ГСЗ могут посещать школы или группы школ, чтобы информировать их сотрудников об услугах ГСЗ и по возможности договариваться о посещении школ(ы) персоналом ГСЗ на регулярной основе. Это дает школам возможность быть осведомленными о потребностях рынка труда и лучше готовить учащихся к его условиям. В свою очередь, ГСЗ могут получать полезные сведения о молодых людях – например, о том, какая информация им требуется и как они видят свои карьерные перспективы. Кроме того, такое сотрудничество может упрочить репутацию ГСЗ в глазах молодежи и повысить вероятность того, что они будут положительно относиться к ГСЗ в будущем. Также улучшится репутация ГСЗ с точки зрения школ, поскольку они увидят в ГСЗ эксперта по рынку труда, чьи функции не ограничиваются биржей труда.

Профориентация, предоставляемая в школах, должна охватывать различные аспекты рынка труда в дополнение к методам поиска работы, чтобы полностью подготовить молодых людей к переходу

43 European Commission (2017) 'PES Network Seminar: Career Guidance and Lifelong Learning' (<https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=18459&langId=en>)

от учебы к трудовой деятельности. Важно ориентироваться на молодых людей на ранних этапах (т.е. до перехода к трудовой деятельности), чтобы информировать их о реалиях сферы труда и помогать им подготовиться. Этого можно добиться посредством предоставления молодежи информации о потребностях и тенденциях рынка труда; проведения профориентации с учетом истинного положения дел на рынке труда; консультирования и обучения молодых людей методам поиска работы; а также наличия подходящих пространств для оказания поддержки. Эти четыре ключевых фактора подробно разъясняются ниже.

1. ГСЗ должны предоставлять школам и молодежи информацию о тенденциях на рынке труда. Это важно для формирования у молодых людей понимания того, какие сектора преобладают в их регионе и, следовательно, какие навыки им потребуются для трудоустройства в этих секторах. Кроме того, ГСЗ могут обладать сведениями о том, какие сектора и предприятия в ближайшие годы будут нуждаться в сотрудниках, а какие переживут спад. Это может помочь молодым людям принимать осознанные решения относительно необходимости в дальнейшем образовании и профессиональной подготовке для трудоустройства в определенных секторах. Информация может передаваться в рамках проведения презентаций, ярмарок вакансий и посещений организаций.

2. Располагая информацией о рынке труда, ГСЗ имеют все возможности для предоставления молодым людям практических рекомендаций относительно их индивидуальных ожиданий от будущей карьеры. Часто у молодых людей формируются нереалистичные ожидания относительно будущей карьеры, и в некоторых случаях помочь осуществить эти мечты может дополнительное обучение и трудоустройство, но получив объективную и информационную профориентацию от ГСЗ, они будут способны составить реалистичный план карьеры исходя из текущих (и прогнозируемых) потребностей рынка труда. Полезной может оказаться информация о профессиях и отраслях с преобладанием мужчин, а также о том, как женщины могут справляться с предвзятым отношением, например, с помощью соответствующих активных программ на рынке труда.

3. ГСЗ должны на раннем этапе предоставлять молодым людям информацию о методах поиска работы. Она может касаться того, как искать работу, становиться кандидатом на должность, составлять резюме, а также проходить собеседование. Такую информацию можно распространять в рамках семинаров в школах или групповых посещений ГСЗ. Обеспечивая молодых людей практической информацией, ГСЗ передают им жизненно важные навыки, которые они могут незамедлительно применять при переходе к трудовой деятельности.

4. Предоставляя профориентационные услуги молодым людям, ГСЗ должны учитывать необходимость наличия подходящих пространств. Например, создание менее формальной обстановки для встреч представителей ГСЗ и соискателей, а также представителей предприятий и соискателей, позволит реализовать различные механизмы взаимодействия. Некоторые ГСЗ в Европе организуют мероприятия для соискателей и предприятий по принципу «быстрого знакомства»; аналогичный подход может применяться для встреч молодежи (готовящейся совершить переход от учебы к работе) и представителей предприятий. Такие мероприятия могут усилить роль ГСЗ в обеспечении комплексной поддержки участников рынка труда⁴⁴.

44 European Commission (2017) 'PES Network Seminar: Career Guidance and Lifelong Learning' (<https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=18459&langId=en>)

Пример из практики 5. Казахстан – Программа профессиональной ориентации

Министерство здравоохранения и социального развития Республики Казахстан запустило пилотную программу профессиональной ориентации в четырех регионах в 2014 году. Эта программа была ориентирована на выпускников неполной и полной средней школы и безработных молодых людей, а также распространялась на социально неблагополучную молодежь и некоторые другие группы. Всего программой было охвачено 33 000 молодых людей. Программа была реализована частными агентствами занятости и неправительственными организациями. Оценка пилотной программы показала, что программа профессиональной ориентации была очень полезна для целевых групп с точки зрения их будущей занятости в соответствии с перспективами и возможностями рынка труда. С тех пор программа стала ключевым компонентом обновленной «Дорожной карты занятости 2020», и ее осуществляют региональные центры занятости по всей стране⁴⁵.

3.5.2 Как ГСЗ могут перейти от реактивного подхода к проактивному?

В контексте обстановки в сфере занятости в будущем и меняющегося характера трудовой жизни ГСЗ обладают потенциалом для заблаговременного предоставления работающим гражданам помощи при переходе с одной работы на другую. ГСЗ могут перейти от традиционного реактивного подхода к более проактивному, интенсивно устанавливая контакты с предприятиями, работниками и другими соискателями для продвижения своих услуг и предоставления рекомендаций по профессиональной ориентации. Этот подход позволит полностью реализовать потенциал рынка труда, максимально развивая квалификации каждого человека, а также индивидуально подходить к построению карьеры, гибкой по отношению к тенденциям рынка труда.

Важным его элементом является возможность предоставления профориентации и информации, основанной на фактах и отражающей последние и будущие тенденции рынка труда. ГСЗ могут использовать имеющиеся у них данные и любые сведения, извлеченные из сотрудничества с предприятиями, чтобы предоставлять индивидуальные рекомендации, а также формировать такие предложения по обучению, которые будут учитывать рост определенных секторов и не станут поощрять людей к переходу в сектора, переживающие спад.

ГСЗ могут ежегодно опрашивать предприятия о планах найма и о том, какие навыки им потребуются в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективе. Эта информация поможет ГСЗ разрабатывать предложения по обучению, подбирать подходящие вакансии и обеспечивать более качественную профессиональную ориентацию для работников и соискателей.

45 ILO (2017) 'Towards policies tackling the current youth employment challenges in Eastern Europe and Central Asia' (https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_590104.pdf)

В некоторых странах Европы и Центральной Азии ГСЗ начинают работать с сотрудниками предприятий, находящимися под угрозой безработицы. В таких случаях ГСЗ находятся в тесном контакте с предприятиями, которые уведомляют их о сокращении штатов, и представители ГСЗ могут посещать сотрудников на рабочем месте и давать им рекомендации для упрощения следующего шага в карьере. Это может быть первым важным этапом оказания работникам помощи в повышении квалификации или профессиональной переподготовке, чтобы лучше подготовить их к работе на другом предприятии или в другом секторе. Благодаря этому можно снизить вероятность того, что эти работники станут безработными. Однако недостаточно исследований, которые могли бы подтвердить, что такая профориентация сама по себе достаточна⁴⁶.

Следует отметить, что тесное сотрудничество с предприятиями и другими соответствующими организациями (например, неправительственными организациями и организациями предпринимателей) для предоставления профориентации и поддержки работающим гражданам может быть плодотворным и изменять представление о ГСЗ. Об этом подробнее будет говориться в Разделе 7 «Стратегические партнерства в целях занятости».

3.5.3 Какова роль ГСЗ в подготовке соискателей к работе?

Услуги ГСЗ для соискателей должны также включать предоставление информации соискателям, чтобы они были полностью подготовлены к работе и всему, что с ней связано. Сюда могут относиться:

- права работников и трудовые договоры;
- условия труда;
- ожидаемое поведение.

Соискатели должны быть осведомлены о своих правах и ключевых составляющих трудового договора, чтобы не оказаться в ситуации трудоустройства на несправедливых условиях. Кроме того, соискателям важно понимать, какие условия труда считаются надлежащими и ненадлежащими, а также как поступать в ситуации, если условия труда представляются им ненадлежащими.

Также важно, чтобы ГСЗ предоставляли информацию о поведении, которое ожидается от сотрудника на рабочем месте. Сюда относится ожидаемое поведение соискателя, коллег и руководства предприятий, а также действия в ситуации, если поведение окружающих представляется соискателям неуместным. Здесь может освещаться гендерная дискриминация. Декларация столетия МОТ о будущем сферы труда подчеркивает необходимость достижения гендерного равенства на работе, при котором работа «обеспечивает равные возможности, равное участие и равное обращение», а также равное вознаграждение за труд равной ценности⁴⁷.

Пример из практики 6. Решение проблемы дискриминации по признаку пола с помощью услуг для соискателей в Австрии

В период с 2006 по 2014 год ГСЗ Австрии осуществляла программу «FIT – Женщины в мире ремесел и технологии», нацеленную на решение проблемы низкого числа женщин в сфере ремесел и технологии. Цель состояла в поддержке активного участия женщин в первичной подготовке и освоении таких «мужских» профессий, как зубной техник, плотник, автомеханик, ИТ-специалист и т. д. С 2006 по 2010 год в программе приняли участие 24 986 женщин. 36 % женщин в возрасте до 25 лет, 55 % – от 25 до 45 лет и 9 % – старше 45 лет. Более половины участниц, успешно прошедших подготовку в рамках FIT, нашли работу в сфере ремесел и технологии⁴⁸.

46 European Commission (2019) 'How do PES act to prevent unemployment in a changing world of work?' (<https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=20600&langId=en>)

47 ILO (2019) Декларация столетия МОТ о будущем сферы труда (https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_715175.pdf)

48 <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=15231&langId=en>

3.6 Как ГСЗ могут поддержать переход от неформальной к формальной занятости?

ГСЗ играют важную роль в поддержке перехода от занятости в неформальной экономике к формальной занятости. Термин «неформальная экономика» относится ко всей экономической деятельности работников, которая не охватывается или охватывается не в полной мере официальными правовыми положениями, но не касается противозаконной деятельности (по определению международных договоров или национального законодательства). ГСЗ способны стать важным источником информации о рынке труда и способствовать обеспечению прозрачности и доступа на рынок труда⁴⁹. Это подразумевает:

- предоставление работникам неформальной экономики и работодателям услуг поддержки по основным юридическим вопросам и правам человека;
- предоставление информации о состоянии рынка труда, в том числе о тенденциях спроса и предложения на рынке труда;
- создание возможностей для формального трудоустройства;
- предоставление услуг, учитывающих особенности уязвимых групп, часто широко представленных в неформальной экономике, например помощи в поиске работы и возможностей для развития навыков, востребованных на рынке труда.

Рекомендация МОТ 204⁵⁰ о переходе от неформальной к формальной экономике призывает национальные правительства разработать ориентиры для содействия переходу работников от неформальной к формальной экономике, обеспечивая всем работникам возможности получения гарантированных доходов и средств к существованию, а также приобретения навыков предпринимательства. С точки зрения политической программы в сфере занятости Рекомендация призывает включать следующие элементы:

- политику и учреждения в области рынка труда, нацеленные на оказание помощи малообеспеченным домашним хозяйствам, чтобы последние могли избежать бедности и получить доступ к государственным программам занятости;
- оказание услуг по трудоустройству лицам, занятым в неформальной экономике;
- меры активизации в целях облегчения для молодежи перехода от школьного обучения к трудовой деятельности, такие как системы молодежных гарантий, предоставляющие доступ к профессиональной подготовке и возможности трудиться.

Пример из практики 7. Программа «Начни и совершенствуй свой бизнес» (НССБ) в Азербайджане⁵¹

ГСЗ Азербайджана внедрила программу субсидирования, ориентированную на молодых предпринимателей, для решения проблемы большого числа молодых людей и предпринимателей в неформальной экономике. Программа НССБ направлена на создание и развитие малого бизнеса в рамках стратегии создания большего количества качественных рабочих мест в развивающихся странах и странах с переходной экономикой. В рамках программы предоставляется обучение и поддержка тем, у кого есть жизнеспособные бизнес-идеи, в том числе обучение разработке бизнес-планов. Каждый участник получает дальнейшую поддержку в форме посещений сотрудниками ГСЗ и ситуативной помощи и рекомендаций. Это стимулирует предприятия расти, развиваться и поддерживать себя.

49 ILO (2013) «Неформальная экономика и достойный труд: руководство о средствах политики – содействие переходу в формальную экономику» (https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---sro-moscow/documents/publication/wcms_345061.pdf)

50 ILO (2015) «Рекомендация 204 о переходе от неформальной к формальной экономике» (https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---normes/documents/normativeinstrument/wcms_386779.pdf)

51 ILO (2015) «Добейся успеха – работай в формальной экономике: поддержка перехода в формальную экономику принадлежащих молодым людям предприятий в Азербайджане» (https://www.ilo.org/moscow/news/WCMS_388468/lang-ru/index.htm)

► Вставка 7. Декларация столетия МОТ и повышение квалификации⁵²

Декларация столетия МОТ призывает инвестировать в развитие способностей человека и в обеспечение ориентированного на человека подхода⁵³. В рамках такого подхода главными целями экономической, социальной и экологической политики будут права работников, а также потребности, стремления и права всех людей. Она также призывает содействовать приобретению профессиональных навыков, компетенций и квалификаций всеми работниками на протяжении всей их трудовой жизни.

Эти шаги рассматриваются в качестве совместной ответственности правительств и социальных партнеров в целях:

- устранения существующего и ожидаемого дефицита профессиональных навыков;
- уделения особого внимания формированию систем обучения и профессиональной подготовки, чутко реагирующих на потребности рынка труда, с учетом эволюции сферы труда;
- укрепления способности работников пользоваться существующими возможностями получения достойной работы;
- содействия переходу от учебы и профессиональной подготовки к трудовой деятельности, с упором на действенное привлечение молодежи в сферу труда.

Для достижения целей Декларации столетия ГСЗ могут рассмотреть возможность сотрудничества со следующими типами организаций:

- школами и другими образовательными организациями;
- организациями профессиональной подготовки;
- специализированными поставщиками (для проведения мероприятий по подготовке к работе);
- частными агентствами занятости;
- профориентационными организациями (в соответствующих случаях);
- неправительственными организациями (НПО);
- молодежными организациями.

52 <https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/mission-and-objectives/centenary-declaration/lang--en/index.htm>

53 Comyn, P. 'Skills and lifelong learning to facilitate access to and transitions in the labour market'

▶ Вставка 8. Поддержка соискателей в реализации их потенциала: контрольный лист

Ниже приведен контрольный список основных элементов, которые должны быть предусмотрены в высококачественных услугах для соискателей.

- ▶ Отлаженная и актуальная **электронная база вакансий**.
- ▶ Команда высококвалифицированных и компетентных **консультантов по работе с клиентами**.
- ▶ Во время первоначальной оценки соискатели проходят **профилирование** с применением четких руководств и последовательного подхода.
- ▶ **Индивидуальные планы действий** разрабатываются и согласовываются соискателем работы и консультантом по работе с клиентами.
- ▶ **Настраиваемый пакет мер поддержки в поиске работы**, который отвечает нуждам и самостоятельных соискателей, и тех, кому требуется помощь в прохождении собеседования, составлении резюме и поиске работы.
- ▶ **Подготовка и поддержка перед трудоустройством**, предоставляющая соискателям возможность развивать навыки, связанные с работой.
- ▶ **Программы «второго шанса»**, предоставляющие соискателям без квалификации возможность развивать навыки и получать квалификацию, идя нестандартными путями.
- ▶ **Профессиональная ориентация и информация**, доступные всем, а не только зарегистрированным безработным. Может включать в себя информацию на веб-сайтах, ресурсы внутри ГСЗ и обученный персонал ГСЗ.
- ▶ **Развитая информационно-технологическая система**, которую консультанты по работе с клиентами могут использовать для записи информации о соискателях, помощи в профилировании и отслеживания прогресса каждого соискателя.
- ▶ В случае необходимости предоставляется **поддержка после трудоустройства** для устойчивой интеграции на рынке труда.

▶ Вставка 9. Вопросы для самопроверки

С помощью приведенных ниже вопросов обдумайте шаги, которые ваша ГСЗ должна предпринять для разработки высококачественных услуг для соискателей, а также то, как ваша ГСЗ может помочь людям реализовать их потенциал.

- ▶ Какими информационно-технологическими системами вы располагаете для содействия профилированию соискателей? Какие изменения вы можете внести?
- ▶ Какие шаги вам следует предпринять для разработки и реализации индивидуальных планов действий?
- ▶ Какую профессиональную подготовку вы в настоящее время предлагаете консультантам по работе с клиентами? Какая профессиональная подготовка им потребуется в будущем и как вы сможете ее обеспечить?
- ▶ С какими партнерами вы в настоящее время сотрудничаете для предоставления услуг соискателям?
- ▶ С кем вы могли бы начать сотрудничать в своем регионе/своей стране и почему?

► 4. Поддержка жизнеспособных предприятий: услуги для работодателей

Ключевая составляющая услуг ГСЗ заключается в сборе вакансий от предприятий и в обеспечении качественного сопоставления соискателей работы и предприятий. Предприятия должны рассматривать ГСЗ как первую площадку для публикации вакансий и бесплатного охвата широкой аудитории. Хотя ситуация в регионе нередко отличается, ГСЗ может к этому стремиться, предлагая предприятиям более широкий спектр вспомогательных услуг, которые позволят им выявить потребности в навыках и предоставят их сотрудникам возможности для повышения квалификации и профессиональной переподготовки.

Важно понимать, что предприятия не являются однородной группой и их потребности различаются. В разное время у них могут быть разные потребности, которые могут зависеть от сектора и местоположения, а также от размера предприятия. Предприятия часто сталкиваются с многочисленными проблемами и нередко располагают очень ограниченным временем – особенно это справедливо для малых и средних предприятий (МСП). ГСЗ следует учитывать это при выборе подходящего способа взаимодействия и дачи рекомендаций. Рекомендации для предприятий должны тщательно формулироваться и объяснять, какую пользу предприятие сможет извлечь из них и какие действия потребуются предпринять.

Важная составляющая взаимодействия с предприятиями – служба поддержки клиентов. Она крайне важна при работе с предприятиями, поскольку в будущем они могут снова обратиться в ГСЗ. Выстраивание долгосрочных отношений с предприятиями может потребовать времени, поскольку ГСЗ нередко приходится преодолевать негативные представления предприятий о своей работе, а также создавать взаимное доверие между персоналом ГСЗ и предприятий. Доверие может базироваться на хороших результатах и продуктивной работе, поэтому сотрудникам ГСЗ нужно иметь достаточно времени для знакомства с предприятием, понимания его потребностей в найме и квалификациях, а также для предложения подходящих соискателей.

Поэтому ГСЗ необходимо выделять достаточные ресурсы для оказания услуг предприятиям, а также варьировать подход к предприятиям и предложение услуг, чтобы предлагать релевантные услуги и поддержку. Это, в свою очередь, обеспечит более эффективный и результативный сервис, повысит авторитет услуг ГСЗ и позволит распределять ресурсы ГСЗ более рационально. Во Вставке 10 указаны некоторые ключевые партнеры, с которыми ГСЗ могут сотрудничать в этом направлении.

► Вставка 10. Ключевые партнеры, с которыми можно сотрудничать по предоставлению услуг предприятиям

Для поддержки жизнеспособных предприятий ГСЗ могут рассмотреть возможность сотрудничества со следующими типами организаций:

- организациями работодателей;
- торговыми палатами;
- профессиональными/промышленными ассоциациями (например, организациями работодателей и предпринимателей, ОРП);
- сетевыми организациями малых и средних предприятий;
- министерствами или региональными/местными органами исполнительной власти;
- СМИ.

По мнению МОТ, организации работодателей и предпринимателей (ОРП) представляют важнейшую составляющую общества – предприятия⁵⁴. Успешные предприятия лежат в основе любой стратегии по созданию и увеличению числа рабочих мест, повышению уровня жизни и благосостояния населения в целом. МОТ считает, что ОРП играют «важную роль в успешности предприятий, оказывая влияние на условия развития предпринимательства и предоставляя услуги, которые улучшают показатели отдельных предприятий».

► **Вставка 11. Выработка совместных решений вместе с ОРП⁵⁵**

Такие глобальные тенденции, как внедрение новых технологий, изменение климатических условий и демографические сдвиги (подробнее см. в Разделе 2.2), порождают различные проблемы, с которыми предприятия не могут справиться порознь. Компаниям необходимо выработать совместные решения в рамках организаций работодателей и предпринимателей. ОРП способны укрепить жизнеспособность и конкурентоспособность отдельных предприятий, решая проблемы, связанные с навыками (действующей и будущей рабочей силы), инфраструктурой и условиями ведения бизнеса. Они часто заинтересованы в том, чтобы играть гораздо более активную роль в этом процессе и сотрудничать с внешними партнерами, включая государственный и частный сектор и ОРП. Таким образом, ОРП могут:

- помогать строить коллаборативную экономику, в которой правительства и компании совместно занимаются решением наиболее насущных проблем и получают от этого выгоду;
- обеспечивать координацию и консультирование по вопросам повышения квалификации рабочей силы посредством пересмотра и углубления программ профессиональной подготовки;
- формировать рынки труда, подготовленные к решению будущих проблем благодаря заблаговременному взаимодействию между ОРП и различными заинтересованными сторонами. Для укрепления доверия и сотрудничества между бизнесом и обществом в целом необходимы коммуникация и взаимодействие;
- внедрять долгосрочные прогнозы, основанные на стратегическом предвидении, чтобы помочь компаниям лучше подготовиться к переменам.

В Таблице 4.1 кратко обозначены люди, процессы и услуги, вовлеченные в предоставление услуг предприятиям.

⁵⁴ <https://www.ilo.org/actemp/lang--en/index.htm>

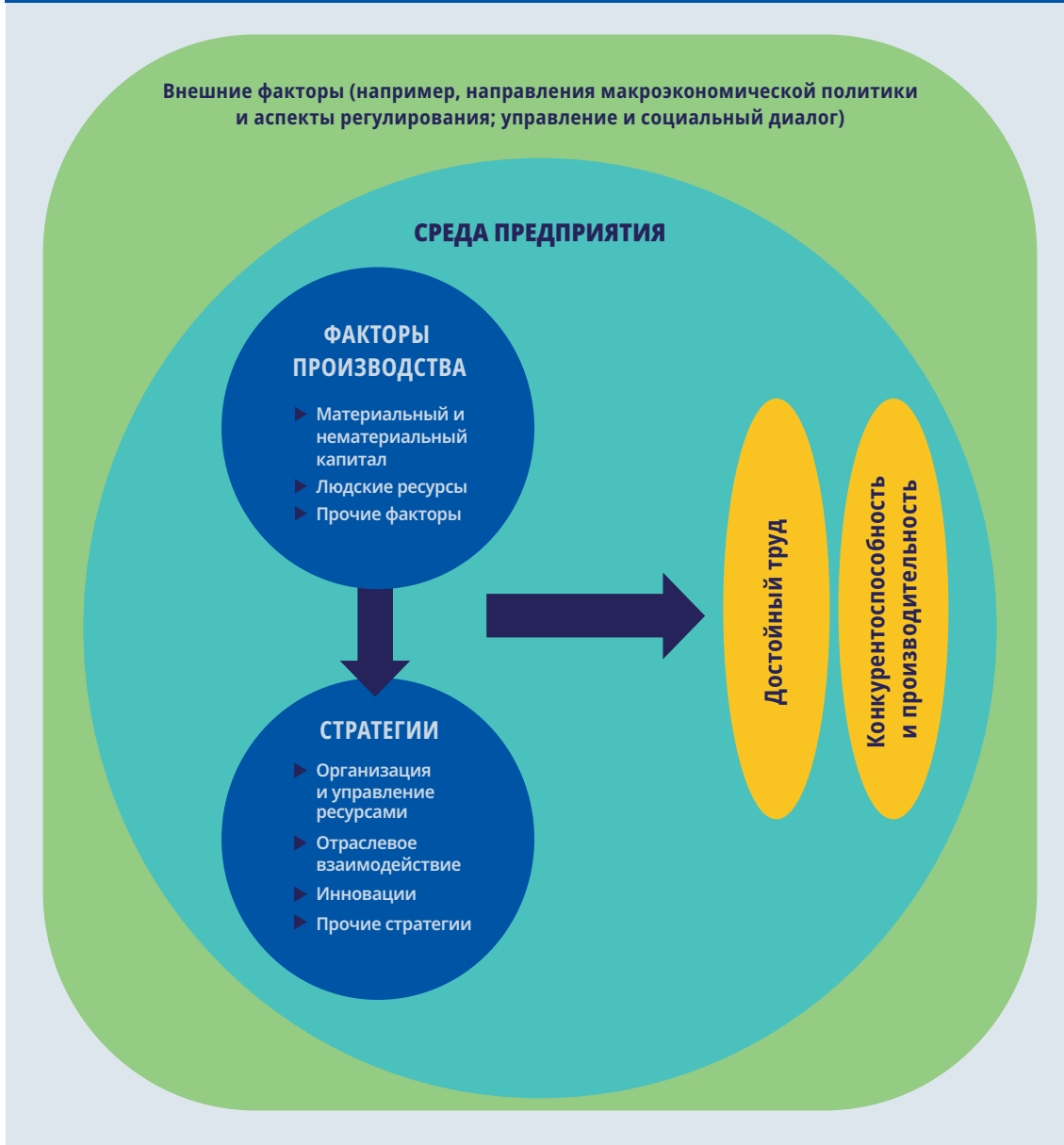
⁵⁵ ILO and International Organisation of Employers (2019) 'Changing business and opportunities for employers' and business organizations' (https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_679582.pdf)

► Табл. 4.1. Поддержка жизнеспособных предприятий: люди, процессы и услуги

Люди	Процессы	Услуги
Специалисты по связям с работодателями или специальные подразделения	Получение и публикация вакансий, в том числе проверка качества вакансий	Электронная база вакансий
Руководители среднего звена	Поддержка разработки должностных инструкций	Службы поддержки по подбору персонала
	Сбор информации о рынке труда	Анализ на местном/региональном уровне и отраслевой экономической анализ
	Информационное взаимодействие	Оптимизированные сводки местной/региональной информации и пропагандистская деятельность
	Обучение персонала	Служба поддержки клиентов

В этом разделе будут изложены ключевые аспекты успешных подходов к работе с жизнеспособными предприятиями. Здесь будут рассмотрены внутренние трудности ГСЗ в распределении ресурсов, эффективные способы получения и публикации вакансий, принятие мер в отношении несоответствий на рынке труда и вопросы стратегической работы с предприятиями.

▶ Рис. 4.1. Формирование принципов работы предприятия: система внутренних и внешних факторов⁵⁶



⁵⁶ ILO (2017) 'World Employment and Social Outlook 2017: Sustainable enterprises and jobs: Formal enterprises and decent work' (https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_579893.pdf)

4.1 Как ГСЗ могут наилучшим образом организовать внутренние ресурсы для работы с предприятиями?

ГСЗ важно располагать отдельными ресурсами для работы с предприятиями, чтобы сотрудники ГСЗ могли выстраивать личные связи, строить доверительные отношения и добиваться результатов, соответствующих ожиданиям предприятий. В зависимости от размера ГСЗ могут либо создавать отдельное подразделение (группу сотрудников), либо назначать определенных сотрудников для работы с предприятиями. Таким сотрудникам ГСЗ, скорее всего, потребуется обладать немного иными компетенциями, чем консультантам по работе с клиентами, и их рабочая нагрузка будет отличаться. В этом разделе будет представлена дополнительная информация о некоторых ключевых аспектах их работы и конкретных навыках, которыми должен обладать этот персонал.

► Вставка 12. Центральные бюро или команды, ответственные за взаимодействие с предприятиями

Во многих странах Европы ГСЗ создают центральные бюро или назначают команды сотрудников, отвечающих за координацию и контроль взаимодействия ГСЗ с предприятиями. В число задач этих подразделений может входить:

- разработка услуг для предприятий и стандартов обслуживания;
- разделение обязанностей и обеспечение сотрудничества между всеми подразделениями, занятыми вопросами взаимодействия с предприятиями;
- предоставление консультаций в особых ситуациях;
- разработка и поддержка инструментальных средств (например, информационных систем, шаблонов договоров);
- разработка и производство рекламных и PR-материалов, брендинг;
- мониторинг взаимодействия и его результатов;
- координация взаимного обучения и обмена;
- консультирование руководителей высшего звена ГСЗ по вопросам взаимодействия с предприятиями⁵⁷.

4.1.1 Почему важен личный контакт?

ГСЗ в Европе и Центральной Азии подтверждают, что личный контакт является значимым аспектом работы с предприятиями. Он важен для установления и развития рабочих отношений, улучшения репутации ГСЗ и постепенного преодоления любых негативных представлений о ГСЗ, которые могут существовать у предприятий. Предприятиям важно наличие в ГСЗ отдельного контактного лица, с которым они могут связываться для обсуждения своих вакансий, требований к квалификациям и планов расширения или сокращения штатов. Некоторые ГСЗ назначают для крупных предприятий отдельного менеджера по работе с корпоративными клиентами⁵⁸ в головном офисе либо в местном офисе ГСЗ в случае, если крупное предприятие работает в определенном регионе. Следовательно, предприятие также может назначить сотрудника в своем отделе кадров для взаимодействия с этим подразделением или контактным лицом в ГСЗ. Это делает взаимодействие

57 European Commission (2018) 'Engaging with and improving services to employers' (<https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=19735&langId=en>)

58 European Commission (2014) 'Targeted services for employers' (<https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=14083&langId=en>)

между ГСЗ и крупными предприятиями гораздо более эффективным, непосредственным и стандартизированным для обеих сторон. Кроме того, назначение менеджера по работе с ключевыми клиентами может помочь ГСЗ расширить знания о бизнесе и секторе, тем самым предвосхищая будущие потребности предприятия.

МСП также предпочитают взаимодействие с отдельным контактным лицом в ГСЗ, поскольку этот сотрудник может обладать полным пониманием предприятия и проблем, с которыми оно сталкивается. Часто возможности МСП в отношении набора персонала ограничены, и в этих случаях ГСЗ могут выступать консультантами в отношении вакансий, а также потребностей в квалификациях в целом⁵⁹. В таких случаях представители ГСЗ могут посещать МСП на их территории. Это связано с тем, что у представителей МСП может не быть времени для посещения офисов ГСЗ и, в зависимости от сектора и местоположения, они могут испытывать трудности с онлайн-доступом (если на веб-сайте ГСЗ есть отдельная корпоративная страница). Благодаря этому ГСЗ получают возможность лучше понять потребности предприятий в подборе персонала, узнать об их трудностях и получить ценные сведения об условиях труда, ожиданиях работников и о секторе в целом.

Личный контакт с предприятиями также можно установить путем проведения специальных корпоративных мероприятий, организации встреч для представителей предприятий (например, для обсуждения отрасли или продвижения определенных услуг) или участия в совещаниях и мероприятиях, организуемых другими органами.

Любые встречи или мероприятия, организуемые ГСЗ для предприятий, должны учитывать конкретные потребности и возможности предприятия. Например, ГСЗ могут рассмотреть возможности проведения деловых встреч за завтраком или приглашения представителей таких вышестоящих организаций, как торговые палаты, к присутствию на мероприятиях с участием предприятий.

Пример из практики 8. Ирландия: Пилотный проект молодежной гарантии в Баллимуне: индивидуальный подход к работе с предприятиями

В рамках пилотного проекта молодежной гарантии в Баллимуне проводилась апробация подхода молодежных гарантий для решения проблемы высокого уровня безработицы среди молодежи в районе Дублина. Целью проекта было предоставление молодым людям в возрасте до 30 лет качественного предложения трудоустройства, ученичества, стажировки, приобретения опыта работы или продолжения образования в течение четырех месяцев с момента регистрации в ГСЗ.

Проект под руководством ГСЗ Ирландии основывался на проактивном, личностном подходе к взаимодействию с предприятиями с учетом их потребностей. Назначенные ГСЗ сотрудники по взаимодействию с предприятиями беседовали с их представителями по телефону и объясняли, какую пользу они смогут извлечь из проекта, а затем проводили очные встречи на территории предприятий. Сотрудники ГСЗ делали обзор доступной предприятиям помощи в найме молодежи, а также намечали различные варианты возможных путей участия в проекте. Сотрудники ГСЗ приветствовали любой вклад со стороны предприятия – от беседы в клубе ищущих работу до производственной стажировки. Кроме того, в удобное для предприятий время проводились встречи и мероприятия, в том числе рабочие встречи за завтраком⁶⁰.

59 European Commission (2014) 'Targeted services for employers' (<https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=14083&langId=en>)

60 <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=15220&langId=en>

4.1.2 Что требуется персоналу ГСЗ для взаимодействия с организациями работодателей и предпринимателей?

Установление личных контактов и взаимодействие с предприятиями требует времени, и работающему с предприятиями персоналу необходимо выделять специальные часы для работы с ними. Это означает, что соответствующий персонал ГСЗ не должен быть занят другими аспектами деятельности ГСЗ или должен быть занят ими как можно меньше. Такое разделение труда позволит ГСЗ выделить время и ресурсы для предоставления высококачественных услуг предприятиям и даст персоналу ГСЗ возможность совместно с предприятиями открывать качественные вакансии.

Время, необходимое для работы с различными типами предприятий, зависит от их размера. Более крупные предприятия с меньшей вероятностью будут нуждаться в интенсивной поддержке со стороны ГСЗ в отношении вакансий и будущих потребностей в наборе персонала, поскольку у них часто есть собственные стратегии набора персонала, а также внутренние отделы кадров. Следовательно, они скорее будут самодостаточны и станут обращаться к ГСЗ по мере необходимости, особенно если смогут автоматически загружать вакансии непосредственно на сайт для поиска работы.

Напротив, МСП потребуются большая поддержка, поскольку они часто не имеют отделов кадров, могут не так хорошо осознавать свои потребности в наборе персонала и быть менее осведомленными об услугах ГСЗ. В таких случаях назначенному персоналу ГСЗ, возможно, потребуется предоставлять МСП более интенсивное сопровождение на протяжении всего процесса, что может включать в себя разработку должностных инструкций, размещение вакансий и отбор кандидатов, а также постоянную поддержку в отношении действующих активных мер политики на рынке труда (при необходимости) и потенциальной потребности работников в повышении квалификации.

4.1.3 Какие навыки необходимы сотрудникам ГСЗ, работающим с предприятиями?

Сотрудники ГСЗ, работающие с предприятиями, должны обладать определенными компетенциями, отличающимися от тех, которыми обладают работающие с соискателями сотрудники. Это необходимо для того, чтобы сотрудники могли наилучшим образом предоставлять соответствующие услуги и поддержку, а ресурсы ГСЗ при взаимодействии с предприятиями использовались бы эффективно.

В Таблице 4.2 представлены ключевые компетенции и поведенческие критерии, разработанные Европейской комиссией, которые могут стать полезным источником новых идей и информации для ГСЗ региона в отношении компетенций сотрудников, работающих с предприятиями.

► Табл. 4.2. Ключевые компетенции и принципы поведения сотрудников ГСЗ, работающих с предприятиями

Определенные навыки	Ключевые компетенции	Ключевые поведенческие критерии
Навыки продаж и ведения переговоров	Способность выстраивать хорошие отношения с предприятиями, ОРП и социальными партнерами для расширения сотрудничества в подборе кадров, в том числе среди представителей уязвимых групп соискателей, путем эффективного использования техники продаж	<ul style="list-style-type: none"> ► Общение с предприятиями на одном языке, активный поиск возможностей трудоустройства ► Использование техники продаж для привлечения внимания предприятий к сильным сторонам соискателей из уязвимых групп ► Удовлетворение требований предприятий благодаря тщательному выявлению потребностей и способности создавать взаимовыгодные ситуации ► Информирование предприятий, ОРП и социальных партнеров об АПРТ и других вариантах поддержки ► Предложение предприятиям помощи в решении других проблем, с которыми они сталкиваются
Работа с представителями ОРП/социальных партнеров	Способность выступать в качестве связующего звена между предприятиями и клиентами путем налаживания связей и взаимодействия с предприятиями и ОРП	<ul style="list-style-type: none"> ► Поддержание связи с предприятиями и ОРП для получения информации о рабочих местах, трудоустройстве и других возможностях ► Поддержание связи с предприятиями для понимания, разработки и написания должностных инструкций для вакантных позиций ► Организация ярмарок вакансий, групповых занятий и других мероприятий ► Информирование предприятий, ОРП и социальных партнеров о полном спектре услуг и поддержки ГСЗ ► Использование сети контактов для мониторинга изменений на рынке труда ► Обеспечение проведения групповых занятий для предприятий
Построение долгосрочных отношений (сближение с клиентами)	Способность строить долгосрочные отношения с предприятиями (и ОРП) путем оказания высококачественных и индивидуализированных услуг	<ul style="list-style-type: none"> ► Соблюдение стандартов обслуживания, личная ответственность за помощь клиентам в решении их проблем ► Построение доверительных отношений путем оказания высококачественных и индивидуализированных услуг ► Постоянное стремление к улучшению отношений путем регулярного сопровождения и отслеживания удовлетворенности предприятий обслуживанием ► Проявление интереса к изменяющимся потребностям клиентов и активное накопление знаний

Источник: European Commission (2014) 'European reference competence profile for PES and EURES counsellors'.

4.2 Как ГСЗ могут получать и публиковать вакансии предприятий?

Получение и публикация вакансий от предприятий – ключевая функция ГСЗ в процессе подбора. Методика и подход к ее осуществлению могут варьироваться в зависимости от услуг ГСЗ, а также от потребностей и размера предприятия.

В разделах ниже описываются различные подходы к оказанию помощи предприятиям в разработке должностных инструкций (в тех ситуациях, где требуется такой уровень поддержки), а также к получению и публикации вакансий.

4.2.1 Как ГСЗ могут помочь предприятиям в разработке должностных инструкций и определении условий труда?

Важный шаг к открытию вакансий – подготовка четко прописанных должностных инструкций. Это поможет обеспечить надлежащее качество вакансий и создать возможности достойного труда для всех. Уровень поддержки, требуемый различными предприятиями, варьируется в зависимости от их размера, имеющихся ресурсов и опыта разработки должностных инструкций. Например, МСП может понадобиться помощь в разработке подходящих и качественных должностных инструкций, которые точно отражают обязанности, ответственность и ожидания будущего работника.

ГСЗ обладают знанием того, какими должны быть составляющие качественной должностной инструкции, и такие сведения могут быть полезны для МСП, которые этого не знают. Эта поддержка может предоставляться очно в ходе личных встреч, а также по телефону.

Предоставляя специализированную поддержку предприятиям, ГСЗ способствуют наращиванию их потенциала и дают им возможность развивать свои навыки и знания, а также быть лучше подготовленными к разработке качественных должностных инструкций в будущем. Поддержка, оказываемая ГСЗ малым и средним предприятиям в разработке должностных инструкций, может повысить эффективность подбора.

Важно отметить, что ГСЗ могут давать МСП представление об ожидаемых условиях труда и правах работников. Это может иметь значение для обеспечения готовности вакансий к публикации, а также для полного понимания предприятиями своих ожиданий и требований законодательства.

ОРП могут оказывать ГСЗ поддержку путем быстрой и эффективной передачи информации об ожидаемых условиях труда большой группе компаний. Это поможет информировать небольшие компании о любых национальных, региональных или местных требованиях и соответствующих ожиданиях. Например, представители ГСЗ могут посещать совещания или мероприятия ОРП, чтобы информировать группы компаний о существующих и новых требованиях. ГСЗ также могут использовать эту возможность для продвижения своих услуг по поддержке предприятий в разработке должностных инструкций. Принимая участие в таких мероприятиях, ГСЗ помогают выстраивать и укреплять деловые отношения с определенными компаниями.

4.2.2 Как ГСЗ могут способствовать тому, чтобы предприятия загружали и публиковали вакансии вручную и автоматически?

Загрузка вакансий на онлайн-портал – важный элемент в процессе их публикации. Она может осуществляться различными способами, которые зависят от размера предприятия и доступности ресурсов, а также от доступа к онлайн-сервисам.

4.2.2.1 Ручная загрузка и публикация вакансий сотрудниками ГСЗ может быть подходящей в определенных ситуациях

В некоторых случаях ГСЗ могут предлагать предприятиям отправлять свои вакансии по электронной почте, а не загружать их на онлайн-портал автоматически. Этот вариант может лучше подходить для МСП, которые нуждаются в дополнительной поддержке, поскольку у них нет ресурсов для публикации вакансий или их доступ к Интернету ограничен или ненадежен.

Такой метод может быть более ресурсоемким для ГСЗ, однако, он дает ГСЗ возможность детально изучить, какие типы рабочих мест (и на каких уровнях) доступны, понять ожидаемые роли и обязанности работников, а также провести ряд важных проверок качества информации, которая загружается на онлайн-портал. Это также может стимулировать малые предприятия к использованию услуг ГСЗ в будущем благодаря хорошему обслуживанию, а также качеству и релевантности предложенных соискателей.

4.2.2.2 ГСЗ могут поддерживать автоматическую загрузку и публикацию вакансий некоторыми предприятиями

Автоматическая загрузка вакансий напрямую в онлайн-базы вакансий может предлагаться определенным типам предприятий, например крупным. Такие предприятия часто располагают большими возможностями и опытом для распространения адекватной информации о вакансиях.

Кроме того, онлайн-инструменты могут быть особенно полезны для крупных компаний, поскольку у них, как правило, вакансий больше и/или они регулярно появляются. Это также дает компаниям и их отделам кадров определенную автономию в процессе найма, благодаря чему сотрудники ГСЗ могут сосредоточить усилия на очных встречах, а ресурсы – на других (зачастую малых) предприятиях⁶¹. Кроме того, таким путем вакансии загружаются в онлайн-базу намного быстрее и в любое время, поскольку вмешательство ГСЗ в этот процесс не требуется.

Автоматическая загрузка и публикация вакансий требуют наличия соответствующих информационно-технологических систем и инфраструктуры. Также может требоваться загрузка информации в стандартизированной форме для унификации форматов файлов, категорий данных и ключевых слов. Это может помочь соискателям находить вакансии онлайн, а также обеспечить ГСЗ данными, которые могут быть экспортированы и проанализированы с точки зрения формирующихся тенденций на рынке труда и возможного несоответствия между публикуемыми вакансиями и навыками соискателей. Эта информация может использоваться для обновления программ профессиональной подготовки и профориентации в соответствии с текущими потребностями рынка труда, чтобы соискатели получали самую оперативную информацию о потребностях предприятий и направлялись на обучение, которое позволит упрочить их положение при подаче заявления на вакансию.

4.2.3 Как ГСЗ могут управлять качеством вакансий и условиями труда?

Следует отметить, что ГСЗ важно контролировать качество имеющихся вакансий независимо от того, размещены они в Интернете или нет, а также условия труда, которые предприятия создают для работников. Согласно Декларации столетия МОТ⁶²:

«Всем работникам должна гарантироваться адекватная защита в соответствии с Программой достойного труда, учитывая такие факторы, как:

- уважение их основополагающих прав;
- адекватный минимум заработной платы, установленный законодательно или в результате переговоров;

61 European Commission (2014) 'Targeted services for employers' (<https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=14083&langId=en>)

62 ILO (2019) Декларация столетия МОТ о будущем сферы труда (https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_715175.pdf)

- установление максимальных пределов продолжительности рабочего времени;
- безопасность и гигиена труда».

Поэтому ГСЗ выполняют важную функцию отсева вакансий, которые не учитывают указанные выше факторы или не соответствуют им. Контролируя качество вакансий, ГСЗ способны повысить его и увеличить число рабочих мест, которые можно считать достойными и устойчивыми.

4.3 Какова роль ГСЗ в принятии мер в отношении несоответствий на рынке труда?

Что происходит в случае несоответствия между существующими квалификациями и потребностями предприятий в местном, региональном или национальном контексте? ГСЗ могут внести существенный вклад в борьбу с такими несоответствиями на рынке труда. Это означает, что они могут перейти от реактивной модели работы (когда предприятия обращаются к ним при необходимости) к проактивной работе с предприятиями для определения их будущих потребностей в квалификациях, совместного прогнозирования будущих потребностей и понимания того, как они впоследствии отразятся на услугах ГСЗ для предприятий. Применяя проактивный подход, ГСЗ могут максимально развить навыки работников и соискателей, повышая их квалификацию в соответствии с потребностями предприятий и, следовательно, облегчить переходы на рынке труда и способствовать снижению уровня безработицы.

► Вставка 13. Несоответствие навыков: определение МОТ⁶³

Несоответствие можно измерить путем оценки либо типов навыков, либо общего уровня навыков, имеющихся и требующихся для компетентного выполнения работы сотрудником.

1. Несоответствие типов навыков: сотрудник считается слишком квалифицированным, если полагает, что уровень навыков определенного типа, необходимых для выполнения его работы, ниже уровня навыков, которыми он обладает, и считается недостаточно квалифицированным, если уровень навыков определенного типа, необходимых для выполнения работы, выше, чем тот уровень навыков, которыми он обладает. Типы оцениваемых навыков включают, но не ограничиваются: (а) специализированными/техническими навыками, (б) базовыми навыками, (в) универсальными навыками.

2. Несоответствие общего уровня навыков: сотрудник считается слишком квалифицированным, если полагает, что обладает навыками для выполнения более сложных задач, либо считается недостаточно квалифицированным, если полагает, что для компетентного выполнения своей работы требуется развитие некоторых из его навыков.

В этом разделе будет показано, как ГСЗ могут взять на себя функцию поддержки жизнеспособных предприятий в ситуации несоответствий на рынке труда.

63 ILO (2018) 'Guidelines concerning measurement of qualifications and skills mismatches of persons in employment' (https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/meetingdocument/wcms_648557.pdf)

4.3.1 Работа с предприятиями в ситуации сокращения штатов

ГСЗ во всем мире все чаще ищут пути совместной работы с предприятиями до или в момент объявления о сокращении штатов. Это может помочь предприятиям понять, какие квалификации можно сохранить внутри компании, а ГСЗ могут консультировать отдельных сотрудников относительно возможностей перехода на другие предприятия в том же населенном пункте или участия в АПРТ, в рамках которых можно пройти повышение квалификации или профессиональную переподготовку. ГСЗ также могут консультировать предприятия относительно имеющихся ресурсов, к которым можно получить доступ. Такой проактивный подход может сократить период безработицы для отдельных лиц, а также обеспечить поддержку предприятиям.

ГСЗ необходимо иметь заранее разработанные схемы или, по крайней мере, продумывать уровень контактов и сотрудничества с организациями предприятий и отдельными предприятиями. Это помогает выявлять подверженных риску сотрудников, которым было бы полезно пройти профессиональную подготовку или перейти на другие предприятия, поскольку ГСЗ может использовать свои сети контактов, чтобы узнавать, на каких предприятиях возможно сокращение штатов.

4.3.2 Работа с предприятиями для повышения квалификации или профессиональной переподготовки работников внутри организации

Предприятия и отрасли, вероятно, столкнутся с изменениями в требованиях и формирующихся тенденциях с точки зрения приоритетов своей работы и навыков, необходимых их рабочей силе. Важная задача ГСЗ – консультирование предприятий, предложение поддержки и доступа к программам, которые позволят предприятиям максимально использовать потенциал своей рабочей силы и обеспечить его соответствие конкретным потребностям бизнеса. Таким образом ГСЗ смогут показать предприятиям, что являются не просто поставщиками услуг по трудоустройству, но и экспертами на рынке труда.

Для этого ГСЗ могут предоставлять предприятиям информацию о доступных ресурсах и программах повышения квалификации или профессиональной переподготовки персонала в соответствии с новыми формирующимися потребностями. Они также могут привлечь внимание предприятий к другим программам и видам поддержки, доступным за рамками ГСЗ, например предоставление дополнительного образования и профессиональной подготовки организациями, не связанными с ГСЗ. Это зависит от наличия у ГСЗ обширных сетей контактов и знания существующих программ подготовки, соответствующих конкретным потребностям предприятия или сектора. Благоприятна ситуация наличия сети поставщиков услуг в сфере образования, которые могут предоставить широкий спектр подходящей профессиональной подготовки⁶⁴.

Этот подход может помочь работникам адаптироваться к новым трудностям, связанным с будущим сферы труда, а также позволит предприятиям принимать обоснованные решения относительно своей рабочей силы с точки зрения будущих возможностей обучения и развития.

Следует отметить, что картина меняется и вполне вероятно, что в будущем деятельность большинства, а возможно, и всех компаний будет обусловлена тем, что квалифицированные работники будут распределены по всему миру, и среди их персонала окажутся представители разных национальностей. Работники все чаще трудятся в составе смешанных команд, и поэтому их социальные и технические навыки, которые потребуются в будущем, продолжат развиваться. Возможности специализированного обучения и прохождения стажировок, в том числе обучения нетрадиционным профессиям, могут помочь работникам пройти повышение квалификации и профессиональную переподготовку, преодолеть субъективные барьеры и сделать некоторые сектора, например производственный и технологический, более открытыми для представителей обоих полов⁶⁵.

64 European Commission (2019) 'How do PES act to prevent unemployment in a changing world of work?' (<https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=20600&langId=en>)

65 ILO and International Organisation of Employers (2019) 'Changing business and opportunities for employers' and business organizations' (https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_679582.pdf)

4.4 Каково значение стратегического сотрудничества с предприятиями?

Работу с предприятиями следует рассматривать как долгосрочную стратегическую деятельность, а не как разовое взаимодействие для подбора соискателей на вакансии. Ее следует вести с целью построения долгосрочных отношений между ГСЗ и предприятиями. В рамках стратегического подхода предприятия рассматриваются как часть более широкой производственно-сбытовой цепочки, встроеной в рыночную систему.

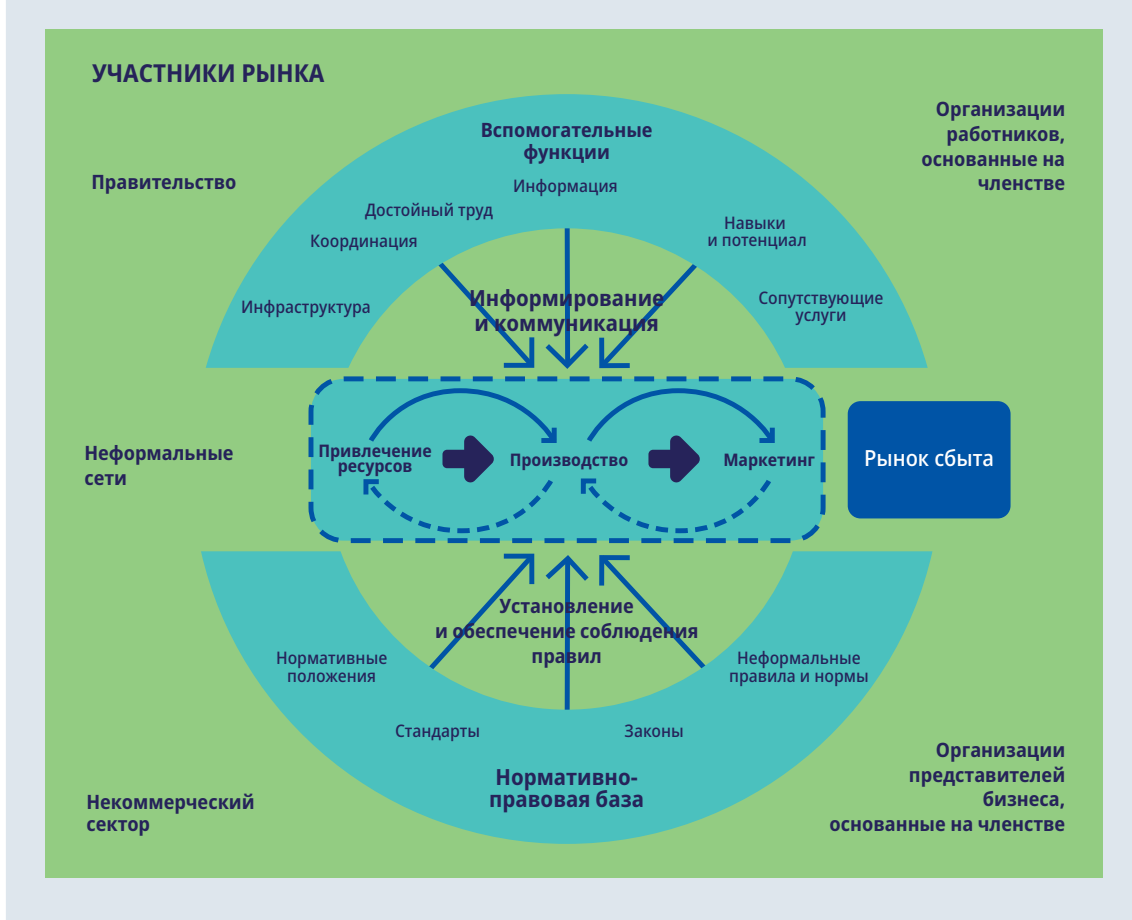
Концепция производственно-сбытовых цепочек – удобная отправная точка для понимания вклада различных участников в разработку действий от начальной точки до реализации⁶⁶. Сюда могут относиться:

- разработка;
- производство;
- маркетинговая и коммуникационная деятельность;
- распределение;
- службы поддержки;
- вывод на рынок и реализация потребителям (например, предприятиям или соискателям).

Производственно-сбытовые цепочки – часть более широких рыночных систем, различные участники которых обеспечивают поддержку предприятиям и другим организациям, чье поведение и действия развиваются в соответствии с деятельностью организаций-участников производственно-сбытовых цепочек.

ГСЗ могут постепенно собирать информацию об определенных предприятиях и секторах и применять ее для разработки более эффективных и результативных услуг для предприятий, адаптируя информацию по мере необходимости и предлагая предприятиям возможные решения ожидаемых проблем. В этом разделе будет представлена информация об инициативах по пониманию и сбору информации о местном рынке труда (включая аудиторскую проверку профессиональных навыков); о проведении регионального и отраслевого экономического анализа; о проведении обследований предприятий; об осуществлении более широкой коммуникации с предприятиями для укрепления доверия и преодоления негативных стереотипов.

66 ILO (2017) «Общее руководство по развитию производственно-сбытовых цепочек. Как создавать рабочие места и улучшать условия труда в целевых секторах» (https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---sro-moscow/documents/publication/wcms_577447.pdf)

▶ Рис. 4.2. Участники рынка⁶⁷

4.4.1 Как производственно-сбытовые цепочки содействуют целям достойного труда?

Достойный труд означает возможности работы, обеспечивающей:

- ▶ продуктивность и справедливый доход;
- ▶ стабильность на рабочем месте и социальную защиту работников и их семей;
- ▶ расширение перспектив для личного развития и социальной интеграции;
- ▶ свободу граждан выражать свои взгляды;
- ▶ свободу граждан создавать организации и участвовать в принятии решений, влияющих на их жизнь;
- ▶ равенство возможностей и обращения для всех женщин и мужчин⁶⁸.

Это относится ко всем странам и всем видам занятости, вне зависимости от уровня экономического развития.

⁶⁷ На основе: ILO (2017) «Общее руководство по развитию производственно-сбытовых цепочек. Как создавать рабочие места и улучшать условия труда в целевых секторах» (https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--europe/--ro-geneva/--sro-moscow/documents/publication/wcms_577447.pdf)

⁶⁸ Там же.

► **Вставка 14. Декларация МОТ об основополагающих принципах и правах в сфере труда (1998 г.)⁶⁹**

В ней говорится, что четыре основополагающих принципа и права в сфере труда являются универсальными и относятся ко всем работникам во всех странах, вне зависимости от уровня экономического развития.

1. Свобода объединения и действенное признание права на ведение коллективных переговоров.
2. Упразднение принудительного и обязательного труда.
3. Искоренение детского труда.
4. Недопущение дискриминации в области труда и занятий.

По мнению МОТ, развитие производственно-сбытовых цепочек может содействовать достойному труду путем:

- создания более равных возможностей для продуктивного труда для женщин и мужчин;
- повышения доходов;
- обеспечения возможности получения гарантированных доходов;
- усиления социальной интеграции, например посредством социального диалога и работы с организациями предприятий;
- расширения перспектив для профессионального развития (например, освоения новых навыков);
- улучшения безопасности и гигиены труда⁷⁰.

Эту важную исходную позицию следует учитывать при стратегической работе с предприятиями, поскольку ГСЗ могут помочь им в формировании предложений трудоустройства с соблюдением принципов достойного труда.

4.4.2 Как самозанятость и предпринимательство могут использоваться ГСЗ в контексте стратегического партнерства с предприятиями?

Самозанятость и предпринимательство могут использоваться для развития долгосрочных стратегических партнерских отношений с предприятиями, чтобы самозанятые граждане и предприниматели могли получать поддержку от тех, кто обладает большими знаниями, установившейся системой и возможностями для повышения квалификации. Благодаря помощи тем, кто выбирает такие типы занятости (особенно молодежи), новые предприятия могут получить большую поддержку на раннем этапе своего развития, что повысит их способность вносить вклад в местную экономику.

Поддержка начинающих предпринимателей и заинтересованных в самозанятости граждан может оказываться совместно с партнерами тремя различными способами, указанными в Таблице 4.3.

69 https://www.ilo.org/declaration/thedeclaration/textdeclaration/WCMS_763312/lang--en/index.htm

70 ILO (2017) «Общее руководство по развитию производственно-сбытовых цепочек. Как создавать рабочие места и улучшать условия труда в целевых секторах» (https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---sro-moscow/documents/publication/wcms_577447.pdf)

► Табл. 4.3. Виды поддержки потенциальных предпринимателей и заинтересованных в самозанятости граждан⁷¹

Вид поддержки	Цель	Пример	Потенциальные партнеры для сотрудничества
Программы обучения предпринимательской деятельности	Повышение осведомленности о преимуществах предпринимательства и о том, как открыть и поддерживать предприятие (в том числе в условиях цифровой и платформенной экономики)	Занятия по составлению бизнес-планов Занятия по менеджменту	<ul style="list-style-type: none"> ► ОРП ► Торговые палаты ► Поставщики услуг в сфере образования на местном уровне ► Молодежные организации ► Сообщества предпринимателей
Нематериальная поддержка	Предоставление помощи и консультаций потенциальным предпринимателям, как правило, на ситуативной основе	Наставники Социальные сети	<ul style="list-style-type: none"> ► ОРП ► Отраслевые сети ► Молодежные организации ► Бизнес-инкубаторы ► Сообщества предпринимателей ► Собственные сети человека
Материальная поддержка	Предоставление финансовой поддержки для стимулирования роста или доступа к конкретной инфраструктуре (например, ИТ, офисные помещения или оборудование). Может предоставляться до и после начала деятельности	Микрофинансовые займы или гранты	<ul style="list-style-type: none"> ► ОРП ► Торговые палаты ► Отраслевые сети ► Молодежные организации ► Бизнес-инкубаторы ► Офисные пространства совместного использования

Источник: ILO (2017) 'Rising to the youth employment challenge: New evidence on key policy issues' and 'Youth entrepreneurship and self-employment: Unleashing the potential of youth to succeed in business and to access decent work'.

71 ILO (2017) 'Rising to the youth employment challenge: New evidence on key policy issues' / Niall O'Higgins (https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_556949.pdf)

ГСЗ совместно с партнерами могут предоставлять различные виды поддержки потенциальным предпринимателям. Предоставляя такую поддержку, ГСЗ могут наращивать силу и потенциал людей, выбравших путь самозанятости, чтобы они могли правильно реагировать на рыночные возможности, развиваться в финансовом отношении и расширять свои сети⁷². Это также может создать возможности для сотрудничества между различными участниками производственно-сбытовых цепочек, которые могут делиться знаниями и технологическими подходами, что стимулирует инновации и модернизацию производственно-сбытовых цепочек⁷³.

4.4.3 Как ГСЗ могут расширить свои знания о предприятиях?

ГСЗ важно понимать потребности предприятий, чтобы разрабатывать эффективные услуги и положительно влиять на предприятия на местном, региональном и национальном уровнях. ГСЗ могут применять различные методологии и подходы, чтобы лучше понимать региональные и местные тенденции внутри отраслей и собирать сведения о потребностях и тенденциях занятости для местных предприятий. Применяя ряд таких подходов, ГСЗ могут больше узнать о потребностях работодателей в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективах и тем самым подготовиться к разработке соответствующих стратегий и услуг.

Сектор – область экономики, предприятия в которой производят одинаковые или родственные продукты или услуги⁷⁴.

4.4.3.1 Как ГСЗ могут формировать понимание ситуации в регионе и тенденций внутри секторов?

Информацию и специальные знания, полученные в ходе работы с предприятиями, можно сопоставлять и анализировать для поиска тенденций в различных секторах, а затем использовать для формирования услуг ГСЗ на региональном и национальном уровнях. Исследование и анализ рыночных систем на основе производственно-сбытовых цепочек может помочь ГСЗ в разработке релевантных мер⁷⁵. Собирая и сравнивая информацию о различных секторах и типах предприятий на региональном и национальном уровнях, ГСЗ могут делать ключевые выводы о растущих и переживающих спад секторах.

Для этого ГСЗ могут:

1. Определить сектор и производственно-сбытовую цепочку.
2. Провести исследование и анализ рыночной системы, включающие в себя:

72 'Youth entrepreneurship and self-employment: Unleashing the potential of youth to succeed in business and to access decent work' (<https://www.decentjobsforyouth.org/theme/youth-entrepreneurship-and-self-employment#Why>)

73 Там же.

74 ILO (2017) «Общее руководство по развитию производственно-сбытовых цепочек. Как создавать рабочие места и улучшать условия труда в целевых секторах» (https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---sro-moscow/documents/publication/wcms_577447.pdf)

75 Там же.

- а) разработку методологии исследования;
- б) проведение предварительного исследования;
- в) исследование и анализ рыночной системы;
- г) проверку и определение приоритетности ограничивающих факторов.

3. Принять практические меры в тестовом режиме.

4. Осуществить практические меры.

5. Отслеживать и измерять результаты практических мер⁷⁶.

Следует отметить, что некоторые из этих действий могут происходить одновременно. Например, сбор и анализ данных часто происходят параллельно; составляемые схемы секторов и производственно-сбытовых цепочек могут обновляться на протяжении всего процесса; а генерирование идей возможных практических мер может начаться на этапе анализа и потребовать дополнительных исследований, прежде чем практические меры можно будет полностью разработать⁷⁷.

Эти действия и шаги могут совершаться различными местными отделениями ГСЗ, региональным отделением, а также национальной службой (в случае необходимости). Данные могут анализироваться для составления региональных отчетов, рассматривающих конкретные сектора и определяющих тенденции на будущее. Все ГСЗ в регионе или округе могут совместно использовать получаемые результаты и вырабатывать специализированную информацию в соответствии с географическими зонами. Эта информация должна содержать все ключевые выводы и возможные последствия, которые следует учитывать в услугах для предприятий с точки зрения адаптации и нацеливания на конкретные сектора, а также воздействия потенциальных практических мер. Кроме того, информация может отфильтровываться для разработки услуг для соискателей.

Работа с ГСЗ выгодна отраслевым организациям из-за масштаба услуг и инициатив в сфере содействия занятости. Тесное сотрудничество также может дать им возможность влиять на услуги и их оказание, продвигать интересы своего сектора и обеспечивать учет его приоритетов. Кроме того, для каждой отраслевой организации может быть назначено отдельное контактное лицо в ГСЗ. Работа с отраслевыми организациями позволяет определенным предприятиям, например МСП, быть услышанными, а также обеспечивает ГСЗ неоценимыми знаниями⁷⁸.

ГСЗ также могут работать с сетевыми организациями для получения сведений от одной организации, представляющей интересы многих предприятий в определенном секторе. Часто это отраслевые организации, представляющие определенные группы предприятий в пределах сектора. Они могут представлять предприятия на региональном или национальном уровне и хорошо знать сектор, потребности предприятий и их интересы в перспективе. В их число также могут входить такие организации работодателей, как ОРП, объединяющие различные предприятия. Они могут представлять местные интересы, например в пределах одного города, или представлять определенный

76 ILO (2017) «Общее руководство по развитию производственно-сбытовых цепочек. Как создавать рабочие места и улучшать условия труда в целевых секторах» (https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---sro-moscow/documents/publication/wcms_577447.pdf)

77 Там же.

78 European Commission (2014) 'Targeted services to employers' (<https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=14083&langId=en>)

сектор. ОРП хорошо знают настоящие и будущие потребности своих участников, и доступ к этим сведениям будет полезен для ГСЗ.

Основные полученные результаты позволяют задать направление и сформировать ориентированные на предприятия услуги ГСЗ, соответствующие текущим и будущим потребностям сектора. Затем эти сведения могут отразиться на оказании услуг соискателям, способствуя предоставлению им соответствующего консультирования, услуг и более многоаспектных программ, позволяющих им отвечать текущим и будущим потребностям предприятий.

Информация, полученная в ходе регионального и отраслевого анализа и работы с сетевыми организациями, может быть объединена в подборки для других сторонних партнеров и организаций, заинтересованных в рынке труда, например для торговых палат, соответствующих министерств и средств массовой информации. Это укрепляет репутацию ГСЗ и способствует распространению знаний о рынке труда. В Разделе 7 будут подробнее рассматриваться способы предоставления информации о рынке труда партнерам.

4.4.3.2 Что требуется ГСЗ для понимания местного рынка труда?

ГСЗ могут инициировать действия, позволяющие собирать информацию о планах предприятий, а также достоверные сведения от других локальных организаций, чтобы получить представление о местном рынке труда. Всестороннее понимание потребностей и тенденций местного рынка труда важно для того, чтобы ГСЗ могли предоставлять эффективные и результативные консультационные услуги, соответственно планировать АПРТ, а также предвидеть будущие потребности в услугах.

4.4.3.3 Что требуется ГСЗ для получения сведений от местных предприятий?

ГСЗ могут проводить короткие опросы для сбора информации у местных предприятий. Они могут включать в себя:

- количество открытых вакансий,
- будущие планы набора персонала,
- текущие и будущие потребности в квалификациях,
- текущие и будущие требования к профессиональной подготовке.

Такие сведения также можно собирать на более неформальной основе в ходе регулярного общения и взаимодействия между ГСЗ и предприятиями. Сопоставление и анализ этой информации позволят определить общие черты и выявить предприятия, которым ГСЗ смогут оказывать адресную поддержку в будущем, а также понять, требуются ли какие-либо рекламные мероприятия для повышения осведомленности предприятий и стимулирования их к использованию существующих программ и услуг. Результаты такой деятельности также могут указать, какие изменения требуется внести в программы, ориентированные на предприятия.

Кроме того, с их помощью можно определить порядок консультирования, чтобы работающие с клиентами сотрудники могли сообщать соискателям о предстоящих вакансиях или профессиональной подготовке, которая повысит их шансы на трудоустройство.

4.4.3.4 Как ГСЗ могут выяснить уровень удовлетворенности предприятий своими услугами и как это может отразиться на знаниях ГСЗ о местном рынке труда?

Обследования удовлетворенности предприятий позволяют следить за тем, отвечают ли услуги ГСЗ их потребностям, определять требующие улучшения области и выявлять ранее неизвестные потребности. Они дают ГСЗ возможность понять, что требуется предприятиям в регионе, какой сервис они хотели бы получать в ГСЗ и, следовательно, как ГСЗ могут повысить качество услуг и эффективность работы с местными предприятиями.

При длительном взаимодействии с предприятиями их потребности и ожидания могут меняться, поэтому ГСЗ важно регулярно связываться с предприятиями и узнавать об изменениях. По этой причине ГСЗ важно постоянно отслеживать удовлетворенность предприятий, особенно при использовании онлайн-сервисов⁷⁹.

ГСЗ могут определять удовлетворенность предприятий различными способами, среди которых онлайн-анкетирование, бумажное анкетирование на местах, проведение групповых обсуждений и получение обратной связи в очном режиме⁸⁰.

Основные вопросы, которые ГСЗ должны стремиться прояснить при проведении обследований уровня удовлетворенности предприятий, могут включать:

- ▶ общую удовлетворенность;
- ▶ уровень информированности о предоставляемых услугах;
- ▶ удовлетворенность онлайн-сервисами (если они существуют);
- ▶ практическую пользу и востребованность мероприятий для налаживания деловых связей (там, где это целесообразно).

Результаты могут анализироваться и представляться с разбивкой по услугам ГСЗ, целевым аудиториям и размерам предприятий. Это может помочь ГСЗ понимать причины различий в результатах и определять ситуации, требующие целенаправленного воздействия.

Пример из практики 9. Стратегия развития МСП на 2016–2030 годы в Астраханской области Российской Федерации

В Астраханской области Российской Федерации разработана стратегия развития МСП на 2016–2030 годы. Ее цель заключается в увеличении доли МСП в экономике региона с 20 до 40 % в будущем. Стратегия также направлена на оказание МСП помощи в разработке бизнес-планов, предоставление им независимой оценки и поддержку людей в переходе к предпринимательству/открытию МСП.

79 European Commission (2016) 'Measuring customer satisfaction with PES: Increasing PES effectiveness by meeting customer needs' (<https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=15854&langId=en>)

80 Там же.

4.4.4 Какие коммуникационные мероприятия могут проводить ГСЗ для продвижения ориентированных на предприятия услуг?

Предприятия зачастую плохо осведомлены о предлагаемых ГСЗ услугах для предприятий и о полном спектре услуг ГСЗ в целом. ГСЗ могут проводить стратегические коммуникационные мероприятия для повышения осведомленности и продвижения своих услуг. Они помогают укрепить авторитет ГСЗ, а также повысить вовлеченность предприятий и востребованность услуг и мероприятий с их стороны. Также они способствуют устранению негативных стереотипов, которые могут возникнуть у предприятий в отношении ГСЗ, и помогают им понять, что возможности ГСЗ выходят за рамки услуг по подбору.

Стратегические коммуникации – обобщающий термин для описания определенных действий организации для управления отношениями с внутренними и внешними заинтересованными сторонами. Часто они направлены на создание благоприятного имиджа организации путем воздействия на мнение заинтересованных сторон об организации и ее продуктах или услугах. Иногда их в более широком смысле называют коммуникационной деятельностью или программой взаимодействия⁸¹.

На Рисунке 4.3 кратко приводятся временные рамки различных коммуникационных мероприятий для повышения осведомленности предприятий, продвижения услуг и разработки стратегии предоставления услуг предприятиям.

► Рис. 4.3. Виды коммуникационной деятельности, направленной на предприятия



81 European Commission (2018) 'Communication and (re-)branding toolkit for employment services' (<https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=20004&langId=en>)

► **Вставка 15. Значимость коммуникационных кампаний, направленных на другие целевые аудитории**

ГСЗ необходимо разрабатывать коммуникационные кампании, направленные на другие целевые аудитории, например на соискателей. Стратегические и бренд-коммуникации – обобщающий термин для описания «определенных действий организации для управления отношениями с внутренними и внешними заинтересованными сторонами. Часто они направлены на создание благоприятного имиджа путем воздействия на мнение заинтересованных сторон об организации и ее продуктах или услугах»⁸². Посредством коммуникационной деятельности ГСЗ могут повышать осведомленность о своей деятельности и услугах, формировать их положительное восприятие, а также (со временем) преодолевать негативные представления заинтересованных сторон о своей работе. Коммуникационные кампании должны быть ориентированы на целевую аудиторию и учитывать паттерны потребления информации ее представителями, а также любые сформировавшиеся у них представления.

Стратегические и бренд-коммуникационные мероприятия должны включать следующие этапы⁸³:

1. Определение потребностей.
 - I. Каковы коммуникационные потребности ГСЗ?
 - II. На какие заинтересованные стороны ориентируется ГСЗ?
 - III. Каковы характеристики каждой группы заинтересованных сторон?
2. Разработка стратегии.
 - I. Какую деятельность ГСЗ уже осуществляет в интересах конкретных групп и что она позволяет узнать о потребностях заинтересованных сторон?
 - II. Как это должно отразиться на коммуникации с целевой аудиторией?
 - III. Какие инструменты можно использовать для взаимодействия с различными заинтересованными сторонами?
3. Формулирование основных идей.
 - I. Какие прикладные идеи могут быть сформулированы и на какие целевые аудитории рассчитаны?
 - II. Как эти идеи могут поддержать более масштабные цели стратегии?
4. Мобилизация и контроль.
 - I. Как идеи будут реализованы?
 - II. Как ГСЗ может отслеживать их реализацию, чтобы понять, приносят ли они пользу и оправдывают ли затраченные ресурсы?
5. Оценка и дальнейшее развитие.
 - I. Какую обратную связь о мероприятиях дает целевая аудитория?
 - II. Как можно учесть обратную связь для дальнейшего развития и улучшения коммуникационных мероприятий в будущем?

82 European Commission (2018) 'Communication and (re-)branding toolkit for employment services' (<https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=20004&langId=en>)

83 Там же.

4.4.4.1 Заключение соглашений с отраслевыми организациями и использование СМИ для популяризации этой работы

ГСЗ могут устанавливать рабочие отношения формальными или неформальными путями, заключая соглашения с отраслевыми организациями или другими сетевыми организациями. Среди других организаций можно назвать ОРП, торговые палаты, ассоциации малого бизнеса и другие альянсы. Этот путь может быть эффективен для продвижения услуг ГСЗ среди групп предприятий.

Благодаря такому подходу ГСЗ ряда стран сумели охватить приоритетные сектора и вести работу напрямую с организациями, имеющими большие потребности в наборе персонала⁸⁴.

► Вставка 16. Использование соглашений с определенными предприятиями или ОРП для продвижения более широкого спектра услуг

С отдельными предприятиями или ОРП могут заключаться соглашения о формализации сотрудничества. В рамках таких соглашений предприятия и ОРП обязуются сообщать в ГСЗ о потребностях в наборе персонала, предоставлять информацию о вакансиях и давать обратную связь. Также они могут брать на себя обязательства по найму соискателей из уязвимых групп населения. ГСЗ могут включить описание своих вспомогательных услуг в части вакансий и более широкого спектра услуг, которые могут быть предоставлены предприятию или ОРП⁸⁵.

Некоторые ГСЗ работают со СМИ, чтобы продвигать свою работу с предприятиями и ОРП и делать ее достоянием общественности в рамках соглашений или вне их контекста. Так ГСЗ могут продемонстрировать, как помогают предприятиям расти и развиваться с точки зрения обеспеченности персоналом и квалификациями (при необходимости) и тем самым вносят вклад в экономику. Это может создать «эффект снежного кома» и привлечь другие ОРП и предприятия, которые увидят практическую пользу и преимущества работы с ГСЗ для бизнеса⁸⁶.

84 European Commission (2014) 'Targeted services to employers' (<https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=14083&langId=en>)

85 European Commission (2012) 'Agreements with large companies, practices and offers for these companies' (<https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=14045&langId=en>)

86 European Commission (2014) 'Targeted services to employers' (<https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=14083&langId=en>)

▶ **Вставка 17. Работа со СМИ как часть многоаспектной стратегической коммуникации**

Работа ГСЗ со СМИ в целях продвижения услуг для предприятий может быть частью плана многоаспектной стратегической коммуникации. Стратегическая коммуникация подразумевает следующее:

- ▶ определение отличительных черт и роли ГСЗ;
- ▶ выявление ключевых заинтересованных групп на всех уровнях;
- ▶ определение целей коммуникации ГСЗ и коммуникационной стратегии для каждой заинтересованной группы;
- ▶ эффективное управление отношениями с ключевыми заинтересованными сторонами, клиентами и общественностью;
- ▶ регулярный пересмотр коммуникации и рабочих отношений, выслушивание мнений заинтересованных сторон, а также информирование их о новостях и изменениях⁸⁷.

4.4.4.2 Разработка стратегии взаимодействия с предприятием для концентрации усилий и ресурсов

Стратегия взаимодействия с предприятием может дать представление об общих целях, задачах и предполагаемых долгосрочных результатах услуг для предприятий. Она может помочь ГСЗ определить предполагаемую форму услуг для предприятий в будущем и понять, какие ресурсы, меры и программы потребуются применить для достижения желаемых результатов. Такие стратегии могут разрабатываться и реализовываться на национальном или региональном уровне, в зависимости от структуры управления ГСЗ в конкретной стране или регионе. Национальные планы также могут адаптироваться к региональному/местному уровням, чтобы их реализация была возможна при непосредственном предоставлении услуг.

Стратегия – набор мер для достижения ряда целей и получения желаемого результата. В нашем контексте этот термин относится к отношениям между всей ГСЗ и предприятиями в предпринимательском секторе⁸⁸.

Стратегия услуг для предприятий может помочь:

- ▶ понять, как работа с предприятиями связана со стратегическими целями ГСЗ на рынке труда;
- ▶ создать общее видение услуг для предприятий на всех уровнях структуры и персонала ГСЗ;
- ▶ создать стимулы для слаженной работы сотрудников ГСЗ;
- ▶ сделать принятие решений и мер на операционном уровне проще и быстрее;

87 European Commission (2017) 'PES Network Seminar 'Making the PES Business Case' (<https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=17482&langId=en>)

88 European Commission (2018) 'Engaging with and improving services to employers' (<https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=19735&langId=en>)

- определять приоритеты и решать проблемы в условиях ограниченности ресурсов;
- распространять информацию о работе ГСЗ за пределами организации, особенно на предприятиях, и внутри организации – персоналу и менеджерам ГСЗ⁸⁹.

Кроме того, тесное сотрудничество с организациями и ассоциациями позволит ГСЗ предоставлять высококачественные услуги, информацию и обоснованные выводы, которые помогут членам этих организаций быстро адаптироваться к формирующемуся будущему сферы труда⁹⁰.

► Вставка 18. Показатели для контроля взаимодействия с предприятиями

В рамках стратегии работы с предприятиями важно иметь показатели для контроля взаимодействия с ними. Это позволит понять, используются ли предоставленные услуги, и даст некоторую информацию о доле ГСЗ на рынке и более широких тенденциях. Среди часто используемых показателей взаимодействия с предприятиями следующие:

- количество посещений предприятия за период времени;
- количество вакансий, полученных за период времени;
- количество/процент заполненных вакансий среди полученных;
- уровень удовлетворенности предприятия услугами;
- количество предприятий, использующих определенные услуги (например, число зарегистрированных учетных записей на онлайн-платформе)⁹¹.

89 European Commission (2018) 'Engaging with and improving services to employers' (<https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=19735&langId=en>)

90 ILO (2012) «Услуги организаций работодателей. Стратегический подход к разработке услуг» (https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_597889.pdf)

91 European Commission (2018) 'Engaging with and improving services for employers' (<https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=18869&langId=en>)

▶ Вставка 19. Поддержка жизнеспособных предприятий: контрольный лист

Ниже приведен контрольный список основных элементов, которые должны быть предусмотрены в высококачественных услугах для жизнеспособных предприятий.

- ▶ **Стратегия взаимодействия с предприятиями** на национальном, региональном и местном уровнях, включающая единые каналы контакта и обращений для работодателей, а также услуги ГСЗ, приспособленные для удовлетворения различных потребностей крупных/малых предприятий и конкретных секторов.
- ▶ **Налаженная структура для коммуникации с предприятиями** на местном, региональном и национальном уровнях, включая регулярные мероприятия по взаимодействию с предприятиями, в том числе партнерства с отраслевыми организациями.
- ▶ **Анализ базы предприятий, позволяющий провести сегментацию** для сопоставления рабочих мест на предприятиях с навыками и профилями зарегистрированных соискателей.
- ▶ **Политика поощрения предприятий к размещению вакансий**, ручные и автоматизированные системы размещения вакансий, основанные на требованиях предприятий и включающие помощь в составлении объявлений о вакансиях.
- ▶ **Специально обученный персонал по работе с предприятиями** (т.е. обладающий компетенциями, которые охватывают менеджмент взаимоотношений, коммуникацию, знание секторов рынка труда и т. д.).
- ▶ **Обследования удовлетворенности предприятий**, механизмы получения обратной связи и прогнозные показатели удовлетворенности работодателей.
- ▶ **Использование информации о рынке труда (ИРТ) для выявления тенденций рынка труда** на национальном, региональном и местном уровнях.
- ▶ **Вклад работодателя в принятие ГСЗ решений относительно разработки АПРТ.**
- ▶ **Системы для анализа вакансий** и сопоставления их с компетенциями зарегистрированных соискателей.
- ▶ **Работа с предприятиями для определения будущих потребностей предприятий в квалификациях** и помощи, с поддержкой и доступом к программам повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников.
- ▶ **Регулярное получение сведений об ИРТ в отношении будущих потребностей в квалификациях**, растущих секторов, вакансий и требований к профессиональной подготовке.
- ▶ **Помощь предприятиям в получении доступа к сетям образовательных организаций** и оказание поддержки в ситуациях сокращения штатов и подготовки к нему.
- ▶ **Помощь предприятиям со стороны ГСЗ в подборе персонала**, например отбор кандидатов для собеседования, найма на испытательный срок или для прохождения стажировки.

► Вставка 20. Вопросы для самопроверки

С помощью приведенных ниже вопросов обдумайте шаги, которые ваша ГСЗ должна предпринять для разработки и внедрения услуг поддержки жизнеспособных предприятий.

- ▶ Какими системами вы располагаете для коммуникации с предприятиями, в частности для стимулирования их к размещению вакансий? Как их можно улучшить?
- ▶ Какие шаги вам потребуется предпринять, чтобы создать условия для сопоставления объявленных вакансий с навыками и компетенциями зарегистрированных соискателей?
- ▶ Какие меры вы принимаете в настоящее время для оценки мнения предприятий о ваших услугах? Как вы используете информацию, получаемую от предприятий, для улучшения качества услуг?
- ▶ Для чего вы применяете ИРТ? Как она может помочь усовершенствовать обслуживание предприятий в будущем?

▶ 5. Создание инклюзивных рынков труда

Декларация столетия МОТ⁹² призывает к созданию не допускающих социальной изоляции рынков труда с равными возможностями и равноправным участием женщин и мужчин, в том числе лиц с ограниченными возможностями и лиц, находящихся в уязвимом положении. ГСЗ играют в этом особую роль и находятся в авангарде предоставления комплексных услуг, которые поддерживают уязвимые группы населения. Предоставляя целевую поддержку лицам, находящимся в уязвимом положении, ГСЗ могут привлечь больше людей к труду, что, в свою очередь, будет способствовать повышению реализации потенциала рабочей силы на местном, региональном и национальном уровне.

Термин «уязвимые группы» означает группы лиц, находящихся в уязвимом положении на рынке труда и поставленных в неравные условия по сравнению с остальным населением при поиске работы. Группам, находящимся в уязвимом положении на рынке труда, часто приходится преодолевать препятствия, влияющие на их способность искать, получать и сохранять работу. Хотя некоторые из препятствий могут относиться к квалификационным требованиям или трудоспособности, часто они связаны с проблемами, не имеющими отношения к занятости⁹³.

В перечень уязвимых групп могут входить:

- ▶ низкоквалифицированные взрослые;
- ▶ безработные старшего возраста;
- ▶ длительно безработные;
- ▶ бездомные, в том числе молодые;
- ▶ мигранты;
- ▶ беженцы;
- ▶ лица с ограниченными возможностями или проблемами со здоровьем (в том числе психическим);
- ▶ женщины, возвращающиеся из декретного отпуска;
- ▶ молодые безработные, особенно имеющие мало опыта работы;
- ▶ сельское население;
- ▶ этнические меньшинства.

ГСЗ совместно с другими социальными партнерами могут разрабатывать программы для устранения любой возможной дискриминации и уменьшения неравенства на рынке труда. Таким образом поддержка ГСЗ может помочь людям найти устойчивую и качественную работу. Во Вставке 21 перечислены ключевые партнеры, с которыми ГСЗ могут сотрудничать в этом направлении.

92 ILO (2019) Декларация столетия МОТ о будущем сферы труда (https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_715175.pdf)

93 ILO (2018) ILO briefs on Employment Services and ALMPs. Issue No. 1 'Public employment services: Joined-up services for people facing labour market disadvantage' (https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_632629.pdf)

► **Вставка 21. Ключевые партнеры, с которыми можно сотрудничать по предоставлению услуг для создания инклюзивных рынков труда**

Для создания инклюзивных рынков труда ГСЗ могут рассмотреть возможность сотрудничества со следующими типами организаций:

- ▶ НПО;
- ▶ молодежные организации;
- ▶ организации мигрантов;
- ▶ организации лиц с ограниченными возможностями;
- ▶ специализированные организации;
- ▶ образовательные учреждения;
- ▶ общественные организации;
- ▶ работодатели;
- ▶ министерства или региональные/местные органы исполнительной власти;
- ▶ организации работодателей и предпринимателей (ОРП);
- ▶ профсоюзы.

В Таблице 5.1 представлены люди, процессы и услуги, вовлеченные в предоставление услуг для создания инклюзивных рынков труда.

► Табл. 5.1. Создание инклюзивных рынков труда: люди, процессы и услуги

Люди	Процессы	Услуги
Консультанты, работающие с клиентами	Первичная оценка и направление	Активные программы на рынке труда
Специализированный вспомогательный персонал (например, работники по делам молодежи)	Обучение персонала	Программы профессионального образования и подготовки
Руководители среднего звена	Просвещение и активизация (в отношении молодежи)	Субсидирование заработной платы
	Привлечение сторонних исполнителей для оказания определенных услуг	Программы «второго шанса»

Этот раздел будет посвящен тому, как ГСЗ могут инвестировать в своих сотрудников, чтобы они являлись ценным ресурсом и обладали знаниями о разработке и реализации услуг, программ и мер для помощи уязвимым группам населения.

5.1 Как ГСЗ могут повышать информированность и уровень знаний персонала?

Обеспечение сотрудников информацией и знаниями о потребностях различных уязвимых групп населения необходимо для компетентного консультирования клиентов, адекватной помощи и продуманных программ поддержки. Это важно для создания условий для инклюзивного рынка труда, на котором все работники могут приносить пользу, а находящимся в уязвимом положении оказывается поддержка в преодолении препятствий.

Сотрудники ГСЗ должны проходить обучение и получать информацию, чтобы понимать:

- почему ГСЗ нужно работать с уязвимыми группами и как эта работа связана с многоаспектной экономической политикой на местном, региональном и национальном уровне;
- какую практическую пользу представители уязвимых групп могут принести предприятиям в сравнении с другими типами соискателей;
- каковы различия между уязвимыми группами и с какими различными препятствиями они могут столкнуться при выходе на рынок труда (например, доступ к транспорту и уходу за детьми, языковые барьеры/способности);
- возможные меры, доступные различным уязвимым группам, а также способы применения этих мер для облегчения перехода к занятости.

Сотрудники, получившие эти знания, смогут рассматривать представителей уязвимых групп как отдельных соискателей работы, которые способны принести пользу предприятиям. Это позволит персоналу ГСЗ, особенно консультантам по работе с клиентами, преодолеть стереотипы и помочь раскрыться потенциалу каждого человека.

Обучение персонала ГСЗ должно проводиться систематически в течение всего года, а не в виде одноразового мероприятия. Сотрудники должны быть в курсе всех новых программ, инициатив и вспомогательных услуг, которые могут быть предложены определенным уязвимым группам. По возможности обучение должно дополняться материалами, доступными сотрудникам в любое время. Например, обучение может проходить очно в каждом отделении ГСЗ, а затем могут распространяться учебные материалы, дополняемые справочным пособием и/или материалами, доступными в Интернете.

Внешние организации, такие как НПО, могут делиться своим опытом и глубокими знаниями потребностей и характеристик конкретных групп, таких как этнические меньшинства или мигранты. ГСЗ могут получать доступ к информации в письменном виде, а также приглашать социальных партнеров для проведения специальных занятий по повышению осведомленности о потребностях, характеристиках и ожидаемых проблемах определенных групп. Это даст персоналу ГСЗ сведения о «болевых точках», культурных нормах и барьерах, а также о решениях, которые могут открыть уязвимым группам доступ к услугам ГСЗ.

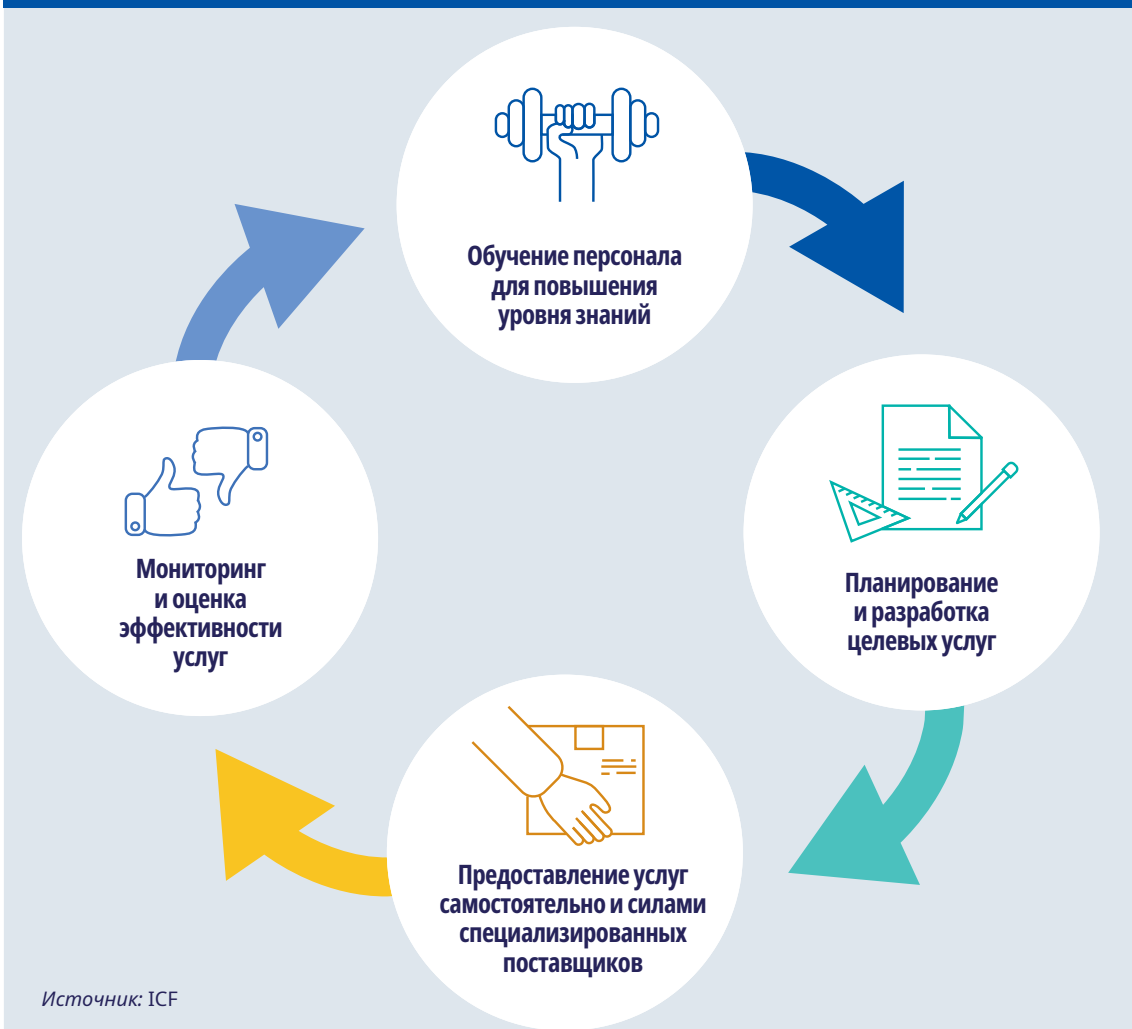
Консультантам ГСЗ, работающим непосредственно с соискателями, требуется более интенсивная и индивидуализированная подготовка. Она необходима для того, чтобы они могли тщательно оценить каждого соискателя и его специфические потребности, а также выявить препятствия, с которыми он/она может столкнуться при участии в каких-либо программах или при поиске работы. Каждый консультант ГСЗ должен обладать знаниями, чтобы предоставлять соответствующие рекомендации, находить решения проблем и альтернативные пути выхода на рынок труда (там, где это требуется).

► **Вставка 22. Компетенции сотрудников ГСЗ для работы с уязвимыми группами населения⁹⁴**

В ЕС признано, что сотрудники ГСЗ должны быть компетентны в приобретении и использовании актуальных знаний об уязвимых группах. Компетентные сотрудники ГСЗ способны:

- регулярно получать и обновлять знания об уязвимых группах на рынке труда;
- получать и применять имеющиеся знания об условиях местного/регионального/национального рынка труда для этих уязвимых групп, чтобы сообщать клиентам релевантную информацию;
- демонстрировать знание соответствующих участников, партнеров и программ поддержки уязвимых групп населения на рынке труда;
- структурировать и правильно применять свои знания в каждом конкретном случае.

► **Рис. 5.1. Цикл создания и предоставления услуг для активизации уязвимых групп населения**



94 European Commission (2014) 'European reference competence profile for PES and EURES counsellors' (<https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=14100&langId=en>)

5.1.1 Какие навыки необходимы сотрудникам ГСЗ, работающим с уязвимыми группами населения?

Сотрудники ГСЗ, работающие с уязвимыми группами населения, должны обладать определенными компетенциями, отличающимися от тех, которыми обладают сотрудники, работающие с другими соискателями или работодателями. Это необходимо для того, чтобы сотрудники могли оказывать интенсивную поддержку, а ГСЗ – эффективно использовать ресурсы для трудоустройства граждан, вытесненных с рынка труда. Кроме того, для команд, работающих с уязвимыми группами населения, важна многопрофильность и обладание широким спектром компетенций и знаний, чтобы они могли оказывать этой целевой группе комплексную поддержку.

В Таблице 5.2 представлены разработанные Европейской комиссией ключевые компетенции и поведенческие критерии, которые могут стать полезным источником новых идей и информации для региональных служб занятости при определении компетенций консультантов ГСЗ, работающих с уязвимыми группами населения.

► Табл. 5.2. Ключевые навыки и принципы поведения сотрудников, работающих с уязвимыми группами населения

Определенные навыки	Ключевые компетенции	Ключевые поведенческие критерии
Знания об уязвимых группах на рынке труда	Способность приобретать и применять имеющиеся знания об уязвимых группах на рынке труда	<ul style="list-style-type: none"> ► Регулярно приобретать и обновлять знания об уязвимых группах на рынке труда, включая (но не ограничиваясь ими): лиц с ограниченными возможностями, возвращающихся на работу родителей, длительно безработных, молодых безработных, пожилых безработных, людей с определенными проблемами со здоровьем, низкоквалифицированных безработных, представителей этнических меньшинств/мигрантов и т. д. ► Получать и применять знания об условиях местного/регионального/национального рынка труда для этих групп, чтобы сообщать клиентам релевантную информацию ► Демонстрировать знание соответствующих участников, партнеров и программ поддержки уязвимых групп населения ► Структурировать и правильно применять свои знания в каждом конкретном случае
Знание политики на рынке труда, активных мер/концепций политики на рынке труда для активации граждан	Способность приобретать и применять имеющиеся знания о политике на рынке труда, активных мерах/концепциях политики на рынке труда для вовлечения граждан в трудовую деятельность	<ul style="list-style-type: none"> ► Регулярно приобретать и обновлять знания о политике на рынке труда, включая (но не ограничиваясь ими): законодательство о защите занятости, политику по созданию рабочих мест, системы социального обеспечения, поддержание баланса между работой и личной жизнью и вопросы равенства, системы образования и профессиональной подготовки, механизмы налогообложения труда и установления заработной платы и т. д. ► Регулярно приобретать и обновлять знания об активных мерах/концепциях политики на рынке труда для вовлечения граждан в трудовую деятельность, включая (но не ограничиваясь ими): системы непосредственного создания рабочих мест, субсидирование найма, поддержку создания новых предприятий, стажировки, меры по профессиональной подготовке и формированию навыков и т. д. ► Получать и применять имеющиеся знания об условиях местного/регионального/национального рынка труда в отношении эффективности политики на рынке труда, чтобы сообщать клиентам релевантную информацию ► Структурировать и правильно применять свои знания в каждом конкретном случае

Источник: European Commission (2014) 'European reference competence profile for PES and EURES counsellors'.

Пример из практики 10. Создание многопрофильных команд для работы с уязвимыми группами молодежи: подход Швеции⁹⁵

ГСЗ и муниципалитеты Швеции совместно разработали проект UngKOMP, направленный на поддержку 5000 молодых людей. Этот проект был нацелен именно на тех молодых людей, которые были длительно безработными или подверженными риску длительной безработицы, и ориентирован в первую очередь на молодых людей со сложными потребностями.

Для реализации мероприятия ГСЗ и муниципалитеты собрали команду сотрудников с различными компетенциями и специализацией. В их число вошли консультанты по трудоустройству, психологи, работники системы образования и социальные работники. Такая команда смогла эффективно предоставлять всестороннюю, последовательную и индивидуальную поддержку и консультирование молодым людям со сложными потребностями. Молодые люди взаимодействовали с участниками одной команды, а не с несколькими агентствами.

Средняя продолжительность взаимодействия молодого человека с многопрофильной командой составляла восемь месяцев. Программа UngKOMP была реализована в 19 муниципалитетах Швеции с 2015 года по март 2018 года.

5.2 Как ГСЗ могут планировать и осуществлять различные меры для активизации уязвимых групп населения?

5.2.1 Что необходимо учитывать в первую очередь при принятии мер поддержки уязвимых групп?

Понятие «интегрированных» или «комплексных» услуг означает последовательность различных видов поддержки и мер, призванных обеспечить занятость клиентов, не готовых к труду или сталкивающихся со сложными препятствиями на рынке труда (помимо навыков работы и возможностей трудоустройства)⁹⁶.

Чтобы принимать эффективные и результативные меры в отношении уязвимых групп, ГСЗ должны учитывать различные аспекты. Эти аспекты включают ресурсы, механизмы реализации мер и потребности целевой группы. Это позволит ГСЗ перейти к предоставлению комплексных услуг для помощи людям, сталкивающимся со сложными препятствиями на пути к трудоустройству, в поиске работы и развитии своих навыков⁹⁷. Учет этих моментов на ранних этапах планирования новых видов деятельности будет способствовать более эффективной и результативной работе, тем самым обеспечивая достижение уязвимыми работниками устойчивых и положительных результатов.

95 European Commission (2018) 'Activation measures for young people in vulnerable situations: Experiences from the ground' (<https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=8142&furtherPubs=yes>)

96 ILO (2018) ILO briefs on Employment Services and ALMPs. Issue No. 1 'Public employment services: Joined-up services for people facing labour market disadvantage' (https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_632629.pdf)

97 Там же.

Во-первых, важно понимать конкретные потребности каждой уязвимой группы. Хотя потребности людей внутри каждой уязвимой группы будут немного отличаться, у всех входящих в группу будут общие черты. Первоначальная оценка и профилирование, проводимые консультантом по работе с клиентами (как описано в Разделе 3.1.2), являются важным шагом к пониманию потребностей людей, поскольку позволяют собирать информацию об их характеристиках и оценивать, какая поддержка им потребуется для достижения трудоустройства. Консультант по работе с клиентами также должен определять полный спектр программ и механизмов поддержки, которые могут быть доступны клиенту с учетом его обстоятельств, и выбирать наиболее подходящие методы поддержки.

Со стратегической точки зрения важно, чтобы меры по поддержке уязвимых групп населения регулярно пересматривались и обновлялись. Это позволит повысить их качество и актуальность, а также выявить пробелы в них и рассмотреть возможности внедрения новых мер и видов деятельности. Проблемы, возникающие в связи с быстрым развитием сферы труда, усиливают необходимость обеспечения соответствия мер целевому назначению.

Во-вторых, ГСЗ должны тщательно отбирать тех партнеров, кто лучше всего подходит для реализации таких мер. Сторонние организации, владеющие необходимыми знаниями, могут привлекаться для реализации конкретных мероприятий. Привлечение специализированных организаций для предоставления услуг может быть особенно полезно в случае работы с некоторыми группами, например с лицами с ограниченными возможностями, которые ГСЗ знают недостаточно хорошо. В таких случаях ГСЗ могут привлекать субподрядчиков для проведения мероприятий в определенные дни, согласовывая с ними число участников и содержание мероприятия. Привлечение специализированных организаций для предоставления некоторых услуг широко распространено в ряде стран ЕС, таких как Франция, Германия, Швеция и Великобритания. Это означает, что ресурсы ГСЗ могут расходоваться эффективнее, а их сотрудники могут уделять больше времени другим типам соискателей. Это также позволяет ГСЗ демонстрировать, как они сотрудничают с различными организациями на рынке труда для создания возможностей инклюзивной и устойчивой занятости.

Согласно имеющимся данным, предоставление комплексных услуг для уязвимых групп часто обусловлено необходимостью преодоления барьеров поставщиками услуг на пути к трудоустройству параллельно с препятствиями в других сферах – например в образовании, здравоохранении и обеспечении жильем. Этот выбор конкретных мер направлен на повышение актуальности и качества услуг, обеспечение устойчивых результатов и более эффективное использование имеющихся ресурсов. Оценки конкретных АПРТ с особым акцентом на услуги по трудоустройству показывают, что комплексное предоставление услуг особенно благоприятно для лиц, сталкивающихся с препятствиями к полноценному участию в трудоустройстве⁹⁸.

Распределяя кадровые ресурсы, ГСЗ могут рассмотреть, не будет ли результативнее с точки зрения некоторых уязвимых групп назначение одного контактного лица. Благодаря этому ГСЗ смогут:

- создать доверие между молодым человеком и контактным лицом и косвенным образом ГСЗ;
- сформировать полноценное представление об отдельных людях, их потребностях и (многочисленных) препятствиях, с которыми они сталкиваются.

Этот подход уместнее в случаях, когда у отдельных людей есть комплексные потребности и для их подготовки к трудоустройству необходима значительная поддержка. К таким группам могут относиться молодые безработные, длительно безработные или работники старших возрастов.

В-третьих, также необходимо тщательно учитывать потребности целевой группы при планировании и реализации мероприятий и мер для уязвимых групп. Представители разных уязвимых групп могут сталкиваться с различными барьерами, но некоторые препятствия будут общими для всех групп – например доступ к транспорту и наличие иждивенцев. При планировании, разработке и реализации мероприятий и программ важно учитывать как препятствия, так и потенциальные способы обеспечения участия клиентов в программах. Это позволит снизить вероятность пропуска мероприятий и выбывания из программ, тем самым обеспечивая эффективное использование ресурсов ГСЗ.

98 ILO (2018) ILO briefs on Employment Services and ALMPs. Issue No. 1 'Public employment services: Joined-up services for people facing labour market disadvantage' (https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_632629.pdf)

На Рисунке 5.2 представлен пример того, с какими препятствиями может столкнуться молодой безработный соискатель в рамках участия в программе поддержки или других видах деятельности, а также показаны потенциальные способы преодоления каждого препятствия. Некоторые из этих препятствий и решений также будут применимы к другим уязвимым группам, при этом другие группы могут сталкиваться и с другими препятствиями и требовать других решений, что необходимо принимать во внимание. Это показывает, что ГСЗ должны учитывать множество аспектов при разработке и проведении мероприятий для уязвимых групп населения.



Молодые люди имеют отличающиеся от других соискателей потребности, ожидания и жизненный опыт, а также получают и усваивают информацию иначе, чем представители других групп. Привлечение молодых людей и их последующая активизация жизненно важны для инвестирования в их навыки, знания и способности, чтобы у них появилась возможность построить свою карьеру в будущем. Активизация молодых людей и поддержка их успешного перехода к трудовой деятельности снижают вероятность того, что этой когорте потребуется помощь ГСЗ в будущем.

Разные ГСЗ в различных географических районах на практике апробировали разные стратегии и подходы к работе с молодежью. С точки зрения охвата молодых соискателей хорошо себя зарекомендовали следующие методы:

- онлайн-инструменты самообслуживания;
- ярмарки вакансий;

- ▶ передвижные пункты (например, автобусы или выездные презентации в сельских районах);
- ▶ работа с социальными партнерами для охвата разочарованных молодых работников или безработных соискателей⁹⁹.

Кроме того, ГСЗ по всему миру применяют комбинацию онлайн- и личных контактов для предложения профориентации. Широкий спектр различных мер в арсенале ГСЗ показывает, что эффективные услуги для молодых людей требуют разнообразных подходов и шаблонный подход к молодым соискателям неприемлем. Услуги должны быть направлены адресно на потребности отдельных лиц, поэтому профилирование в этом процессе совершенно необходимо¹⁰⁰.

Пример из практики 11. Услуги ГСЗ и поддержка молодежи в Узбекистане

Ожидается, что к 2030 году численность рабочей силы Узбекистана вырастет на 3,9 млн человек и станет пятой по величине среди стран с переходной экономикой в Европе и Центральной Азии. Поэтому принимаются различные меры для обеспечения выхода молодежи на рынок труда.

- ▶ Организация и проведение программ профессиональной подготовки для обучения и переподготовки молодежи в соответствии со спросом местных рынков труда на рабочую силу определенной квалификации.
- ▶ Квоты для предприятий и других организаций на наем минимального количества молодых людей.
- ▶ Проведены 869 ярмарок вакансий, которые помогли трудоустроить 13 400 молодых людей.
- ▶ Предоставление микрозаймов в сотрудничестве с Государственным фондом содействия занятости и коммерческими банками для финансирования малых проектов в городах и за их пределами. К июлю 2019 года 2403 физическим лицам были предоставлены микрозаймы на общую сумму 36,2 млрд сум.

Ориентируясь на будущее, правительство Узбекистана разработало Стратегию развития, в которой выделены пять приоритетных направлений развития в 2017–2021 годах. Создание рабочих мест и повышение квалификации рабочей силы является важной частью этой стратегии. При поддержке Корейского международного агентства по сотрудничеству были открыты центры профессионального обучения в Ташкенте, Самарканде и Шахрисабзе, и планируется открытие подобных центров в других городах. Это означает, что:

- ▶ молодые люди могут проходить краткосрочную профессиональную подготовку;
- ▶ программы обучения меняются от региона к региону, поскольку они ориентированы на потребности местного рынка труда;
- ▶ центры сотрудничают с местными, региональными и национальными предприятиями, чтобы обеспечить связь между учащимися и работодателями.

Кроме того, Узбекистан сотрудничает с международными организациями-донорами в целях содействия занятости молодежи и изучения проблем молодежи. В рамках этого сотрудничества проводятся:

99 ILO (2016) 'Mutual learning workshop: What works on employment services for youth' (https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_policy/documents/publication/wcms_318139.pdf)

100 Там же.

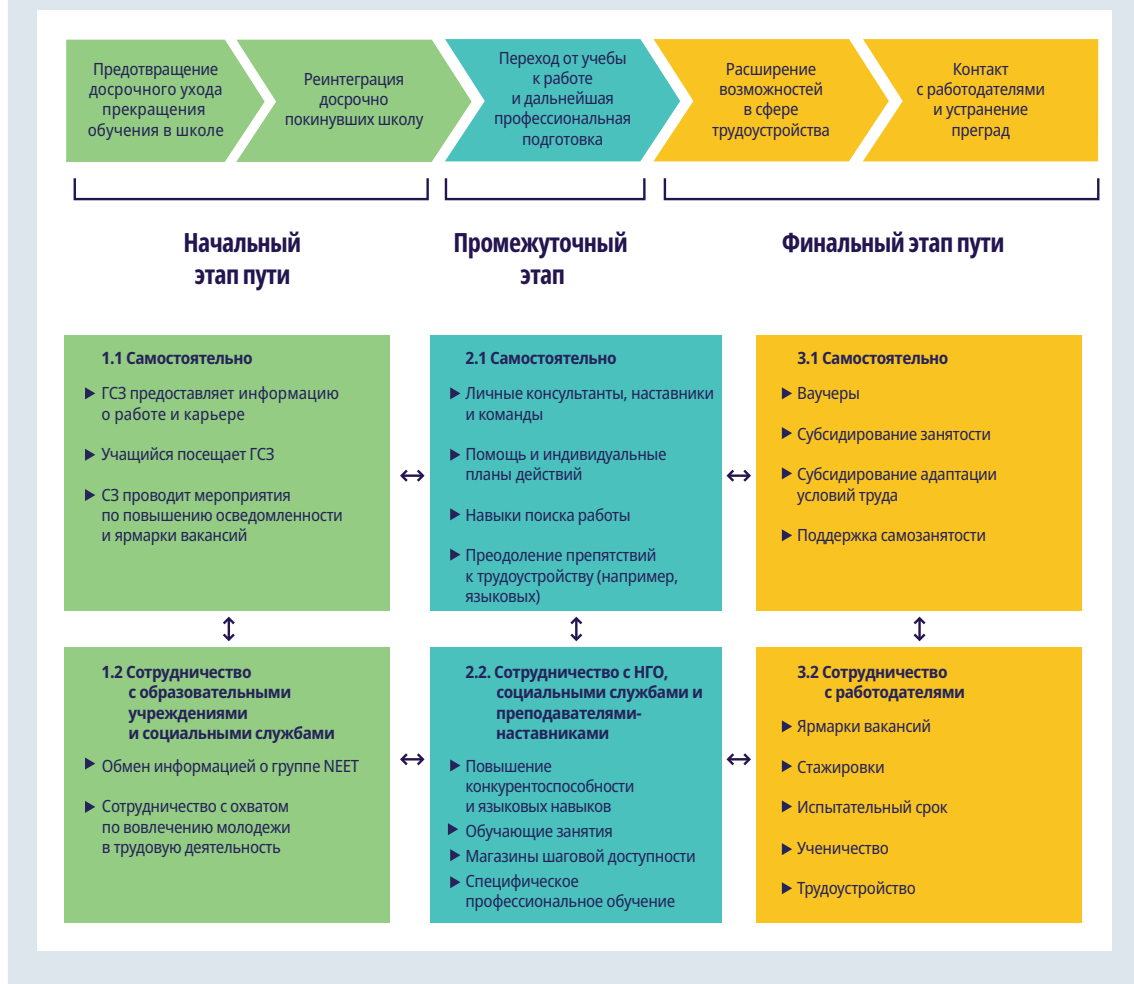
▶ совместный проект с Программой развития Организации Объединенных Наций «Содействие занятости молодежи в Узбекистане», начатый весной 2019 года. Его целью является содействие формальной занятости, особенно среди молодежи. В течение трехлетнего срока реализации проекта будут приняты следующие меры:

- 1) поддержка и содействие занятости молодежи посредством АПРТ, в первую очередь нацеленных на выпускников колледжей и университетов, молодых женщин, возвращающихся трудовых мигрантов и уязвимые группы;
- 2) содействие развитию молодежного предпринимательства и открытию новых компаний;
- 3) укрепление потенциала Министерства занятости и трудовых отношений по оказанию услуг в целях содействия занятости молодежи.

Исследование проводится в общенациональном масштабе в сотрудничестве с ЮНИСЕФ, посвященное изучению надежд и потребностей молодых людей, а также факторов риска, связанных с их благосостоянием и возможностью реализовать свои права. Каждую неделю молодых людей просят заполнить короткий опрос с помощью мобильного телефона или социальных сетей. Результаты будут использованы для улучшения и реализации молодежной политики.

Молодым людям, наиболее отстраненным от рынка труда, особенно тем, кто не работает, не учится и не включен в профессиональную подготовку (NEET), часто требуется пройти несколько этапов, предшествующих готовности к трудоустройству. На Рисунке 5.3 показаны все этапы такого пути и соответствующие меры – как применяемые ГСЗ самостоятельно, так и требующие сотрудничества с другими партнерами.

► Рис. 5.3. Ключевые этапы пути представителя группы NEET, внутренние мероприятия ГСЗ и совместные с партнерами действия¹⁰¹



ГСЗ должны регулярно пересматривать меры и услуги, предназначенные для подверженной отторжению молодежи, включая группу NEET, чтобы:

- определять, какие элементы существующих программ эффективны;
- принимать новые практические меры на основании эффективных элементов;
- выявлять пробелы, недостаточность и дублирование в существующем порядке предоставления услуг;
- определять организации, которые могут предоставлять услуги и стать партнерами, а также то, какие виды деятельности они могут осуществлять¹⁰².

Во Вставке 23 приведены некоторые рекомендации по пересмотру мер и механизмов предоставления услуг для молодежи.

¹⁰¹ На основе: European Commission (2016) Sustainable activation of NEETs (<https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=16571&langId=en>)

¹⁰² ILO (2017) 'Guide for developing national outreach strategies for inactive young people' (https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_613351.pdf)

▶ **Вставка 23. Рекомендации МОТ по пересмотру мер и механизмов предоставления услуг для молодежи¹⁰³**

Цель этой деятельности заключается в «*определении существующей политики, мер и услуг, предназначенных для молодежи, подверженной отторжению от рынка труда в стране*». Она включает:

- ▶ оценку степени влияния политики социальной включенности на улучшение интеграции молодежи;
- ▶ определение государственных и частных организаций, которые помогают неактивной молодежи на национальном и местном уровне;
- ▶ обзор типов, спектра и географического распределения существующих услуг и программ, ориентированных на молодежь, подверженную отторжению от рынка труда;
- ▶ выявление основных пробелов, выявленных в ходе анализа политики, мер и механизмов предоставления услуг.

5.2.1.1 Как ГСЗ могут наладить контакт с молодежью, вытесненной с рынка труда?

Некоторые группы молодых людей сталкиваются с особыми трудностями и препятствиями для доступа на рынок труда. В их числе – уход за детьми, другие обязательства по уходу, отсутствие транспорта и в некоторых случаях отсутствие постоянного адреса. Это значит, что определенные группы молодых людей, которым больше всего требуется поддержка, не взаимодействуют с ГСЗ и оказываются вне системы.

ГСЗ должны применять индивидуальные подходы к охвату таких групп молодежи, а также и другие меры, чтобы на ранних этапах обеспечить их активизацию и вовлеченность на рынок труда. Благодаря специальным подходам ГСЗ могут гарантировать вытесненной с рынка труда молодежи поддержку, необходимую для обеспечения устойчивой занятости.

Молодым людям из группы риска часто требуется особое сопровождение и помощь в развитии универсальных навыков и моделей поведения, а также в поиске работы. Например, молодой человек, сталкивающийся с многочисленными препятствиями на пути к трудоустройству и имевший отрицательный опыт в сфере образования, может с недоверием относиться к ГСЗ или представляющему ее лицу, а также не иметь моделей профессионально ориентированного поведения. Поэтому лично-ориентированный подход может помочь заслужить доверие молодого человека и получить глубокие знания о его потребностях. В ряде стран, например в Литве (см. Пример из практики 12), консультанты ГСЗ приняли на себя роль наставников, оказывающих интенсивную поддержку определенным целевым группам, в том числе молодежи.

¹⁰³ ILO (2017) 'Guide for developing national outreach strategies for inactive young people' (https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_613351.pdf)

► **Вставка 24. Рекомендации по успешной активизации на ранних этапах и вовлечению молодых людей, вытесненных с рынка труда**¹⁰⁴

- Профессиональная ориентация/профилирование – важный этап для вовлечения молодых людей, когда они могут выразить свои устремления и интересы. Консультанты ГСЗ могут предоставлять молодым людям практические рекомендации о рынке труда и определять следующие шаги – будь то получение опыта работы, профессиональная подготовка, ученичество или дополнительное образование.
- Индивидуальные планы действий – полезный инструмент для определения конкретных этапов, которые должны пройти молодые люди с учетом их личных обстоятельств.
- Финансовая поддержка может стать жизненно важной для некоторых групп молодых людей – например тех, кому для участия в АПРТ необходима оплата транспорта.
- Эффективным является сочетание консультирования, наставничества и профессиональной ориентации, предоставляемых специально обученным персоналом.
- Необходим целостный и личностно-ориентированный подход. Он позволит выявить потребности молодого человека, сильные стороны и направления развития.
- Крайне важно выстроить доверие между молодым человеком и консультантом. Молодому человеку может потребоваться значительная поддержка, а консультанту, в свою очередь – запас терпения.

Пример из практики 12. Применение наставничества в работе с определенными группами лиц, ищущих работу, в Литве¹⁰⁵

ГСЗ Литвы реализует программу наставничества для предоставления индивидуальных услуг лицам, ищущим работу, из числа молодежи, длительно безработных, а также лиц старше 55 лет. Это позволяет им получать интенсивное консультирование для устранения личных и профессиональных барьеров, препятствующих реинтеграции на рынке труда.

Наставники выбираются из числа консультантов ГСЗ путем подачи и рассмотрения заявлений. Перед вступлением в должность наставники проходят университетское обучение. Клиенты отбираются на основании биографии и трудового стажа, имеющейся квалификации и навыков. Наставники одновременно работают не более чем с пятью-десятью клиентами, встречаясь с ними один или два раза в неделю. Программа наставничества длится шесть месяцев, и даже нашедшие работу клиенты продолжают получать помощь наставников. Наставники поддерживают связь с клиентами посредством электронной почты, телефонных звонков или очных встреч не реже одного раза в месяц.

В 2015 году, отчасти благодаря программе наставничества, уровень занятости лиц, ищущих работу из числа молодежи, увеличился более чем на 25 %, а среди лиц старшего возраста – более чем на 15 %. Кроме того, 120 специалистов по профессиональной ориентации повысили свою квалификацию, пройдя обучение в рамках программы.

104 European Commission (2018) 'Activation measures for young people in vulnerable situations: Experience from the ground' (<https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=20212&langId=en>)

105 <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=17007&langId=en>

5.2.1.2 Что означает индивидуальный подход и как ГСЗ могут применять его в отношении молодежи?

ГСЗ всего мира все чаще применяют индивидуальный подход к разработке и предоставлению услуг – особенно тех, которые ориентированы на молодежь. Центром внимания при индивидуальном подходе становится человек, а набор услуг формируется с учетом его конкретных потребностей. Службы комплексной поддержки постоянно оказывают человеку помощь, чтобы он мог по крайней мере сориентироваться в предоставляемых услугах. Во многих странах с учетом индивидуального подхода разрабатываются комплексные услуги. Это позволяет партнерам совместно консультировать, поддерживать и разрабатывать целостные пакеты услуг с учетом запросов конкретного человека. Тесное сотрудничество с партнерами для обеспечения индивидуального подхода может снизить риск того, что человек «потеряется» в системе.

ГСЗ могут реализовать четыре ключевых элемента индивидуального подхода¹⁰⁶:

1. Предоставить пакет услуг, включающий в себя как основные услуги в виде очной поддержки, так и дополнительные услуги, предназначенные для обеспечения потребностей конкретного человека и преодоления препятствий, с которыми он сталкивается.
2. Предусмотреть мотивационные мероприятия (например, семинары или возможности для развития дополнительных навыков, не связанных с работой) и меры психологической/социальной помощи, тщательно подобранные с учетом индивидуальных потребностей человека.
3. Назначить специального работника, который будет поддерживать и направлять человека в процессе получения различных услуг. Таким работником может стать сотрудник команды ГСЗ по работе с молодежью. Взаимодействие желательно продолжать и после трудоустройства, особенно в случае работы с людьми с более сложными потребностями.
4. Показывать людям, что они сами могут способствовать повышению качества своей жизни, предоставляя им возможность почувствовать себя «равными партнерами». Можно совместно определять набор услуг, позволяя им выразить свою точку зрения, и вместе с ними работать над совершенствованием оказания услуг (при наличии такой возможности).

5.2.2 В чем заключается польза активных программ на рынке труда?

Программы и политику на рынке труда можно подразделить на активные программы на рынке труда (АПРТ) и пассивные программы на рынке труда. Пассивные программы на рынке труда обеспечивают меры по замещению доходов для лиц, ищущих работу, например пособия по безработице в качестве замещения заработной платы, возможность досрочного выхода на пенсию и пособия по социальному страхованию. Во многих странах наибольшая доля расходов на рынке труда приходится на пассивные меры политики на рынке труда, однако, сфера применения активных программ на рынке труда расширяется¹⁰⁷. АПРТ доступны для соискателей, которые не могут быстро найти работу¹⁰⁸. АПРТ, как правило – финансируемые программы, направленные на улучшение перспектив трудоустройства участников¹⁰⁹. Обычно они включают один или несколько компонентов, указанных в Таблице 5.3.

106 European Commission (2018) 'Activation measures for young people in vulnerable situations: Experience from the ground' (<https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=20212&langId=en>)

107 ILO (2004) 'Successful employment and labour market policies in Europe and Asia and the Pacific' (https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_elm/documents/publication/wcms_114329.pdf)

108 ILO (2017) 'Towards policies tackling the current youth employment challenges in Eastern Europe and Central Asia' (https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---sro-moscow/documents/publication/wcms_575550.pdf)

109 ILO (2017) 'Rising to the youth employment challenge: New evidence on key policy issues'. Niall O'Higgins (https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_556949.pdf)

► Табл. 5.3. Типовые компоненты АПРТ

Компонент	Что в него входит
Услуги по трудоустройству и помощь в поиске работы	Обычно это означает, что ГСЗ берет на себя посредническую роль между соискателями и предприятиями, которые ищут сотрудников
Субсидированная занятость	Обычно она осуществляется в двух формах: <ol style="list-style-type: none"> 1. Занятость на общественных работах, например на строительстве новых объектов инфраструктуры. 2. Занятость на частном предприятии посредством субсидированной заработной платы
Профессиональная подготовка	Обычно подразумевает подготовку с отрывом и без отрыва от производства с целью обучения молодых людей профессиональным навыкам

Источник: ILO (2017) 'Rising to the youth employment challenge: New evidence on key policy issues'.

Кроме того, у АПРТ обычно общие цели¹¹⁰, включающие в себя:

- снижение продолжительности безработицы и долгосрочной зависимости от систем социального обеспечения;
- улучшение результатов в сфере занятости для зарегистрированных безработных;
- повышение эффективности системы (в пределах ГСЗ и между ГСЗ и услугами, предоставляемыми другими участниками рынка труда).

АПРТ реализуются на уровне региона, но они доступны не столь большому количеству безработных по сравнению с общей численностью ищущих работу¹¹¹. ГСЗ региона обладает потенциалом для дальнейшего содействия трудоустройству, в том числе посредством АПРТ, и привлечения большего числа соискателей к регистрации в ГСЗ и получению доступа к АПРТ. Это позволит повысить долю обслуживаемых ГСЗ безработных, будет способствовать сокращению средней продолжительности безработицы, а также докажет практическую пользу от работы ГСЗ министерствам, что обеспечит возможность инвестиций в будущем.

ГСЗ может собирать информацию о продолжительности безработицы, участии в АПРТ, результатах с точки зрения занятости после их завершения (в установленные сроки, например в течение одной недели, одного месяца и шести месяцев, чтобы продемонстрировать стабильность), расходах и экономической эффективности АПРТ¹¹².

110 European Commission (2016) 'Issues emerging from combining active and passive measures for the long-term unemployed – the design and delivery of single points of contact' (<https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=16863&langId=en>)

111 ILO (2017) 'Towards policies tackling the current youth employment challenges in Eastern Europe and Central Asia' (https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---sro-moscow/documents/publication/wcms_575550.pdf)

112 Там же.

Важным аспектом реализации АПРТ является информирование предприятий и продвижение этих программ среди них. Предприятиям важно ознакомиться с имеющимися возможностями, поскольку сотрудничество с ними имеет решающее значение для реализации некоторых программ – например: субсидированных стажировок, специального обучения, субсидированной заработной платы или льгот при найме представителей уязвимых групп (например, налоговые льготы при найме сотрудников с ограниченными возможностями или молодежи без опыта работы)¹¹³.

Пример из практики 13. Армения – политика содействия занятости лиц с ограниченными возможностями¹¹⁴

Армения совместно с МОТ разработала услуги по содействию занятости лиц с ограниченными возможностями. Государственное агентство занятости сотрудничает с социальными партнерами, региональными органами власти и неправительственными организациями в целях оказания поддержки, соответствующей потребностям каждого человека. Она включает в себя профессиональную реабилитацию, профессиональную подготовку, помощь в трудоустройстве, единовременную компенсацию адаптации рабочих мест и содействие самозанятости.

Следует отметить, что общественные работы являются одной из самых популярных АПРТ в СНГ¹¹⁵, и в них принимают участие многие молодые люди. Хотя эти работы позволяют получить доход, опыт и возможности для выработки профессионально ориентированного поведения и работы на благо общества, они не всегда подходят для высококвалифицированных специалистов и зачастую не приводят к устойчивой занятости в будущем.

В настоящем пособии будут рассмотрены два конкретных типа АПРТ – профессионально-техническая подготовка кадров и более широкие программы профессиональной подготовки и субсидирования заработной платы.

Пример из практики 14. Создание возможностей трудоустройства для женщин, возвращающихся из декретного отпуска, в Астраханской области Российской Федерации – проект «Мама-предприниматель»

В 2017 году ГСЗ Астраханской области Российской Федерации инициировала пилотный проект «Мама-предприниматель» в партнерстве с:

- ▶ Благотворительным фондом компании Amway «В ответе за будущее»;
- ▶ Федеральной корпорацией по развитию малого и среднего предпринимательства (Корпорация МСП);
- ▶ Комитетом по развитию женского предпринимательства в рамках Общероссийской общественной организации малого и среднего предпринимательства «ОПОРА РОССИИ».

113 ILO (2017) 'Towards policies tackling the current youth employment challenges in Eastern Europe and Central Asia' (https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---sro-moscow/documents/publication/wcms_575550.pdf)

114 Там же.

115 Там же.

Проект нацелен на женщин, покинувших рынок труда из-за рождения ребенка или обязанностей по уходу за детьми, и направлен на содействие самозанятости женщин и помощь женщинам в воплощении бизнес-идей. К участию в проекте приглашаются женщины, имеющие несовершеннолетних детей, в том числе состоящие на учете в службе занятости.

Участницы проходят бесплатный пятидневный интенсивный курс обучения основам предпринимательства и эффективного управления бизнесом, который проводят опытные бизнес-тренеры. На заключительном этапе проекта проводится конкурс бизнес-планов участниц. Победительница определяется экспертным жюри на основании критериев реализуемости проекта, оригинальности и социальной значимости бизнес-идеи.

Победительница получает грант на сумму 100 000 российских рублей (в 2019 году) от фонда «В ответе за будущее». Кроме того, ГСЗ предоставляет всем участницам материалы, необходимые для начала бизнеса (примерной стоимостью 85 000 рублей).

В проекте уже приняли участие 88 женщин, 44 из которых открыли собственный бизнес в течение первых трех лет реализации проекта.

Пример из практики 15. Пилотные программы развития предпринимательства в Азербайджане

В Азербайджане при поддержке МОТ была реализована пилотная программа содействия предпринимательству, направленная на развитие молодежного предпринимательства в сельской местности. Пилотная программа была рассчитана на 20 молодых людей, и накопленный опыт теперь применяется в гораздо больших масштабах на национальном уровне в рамках программы, ориентированной на самозанятость. На сегодняшний день поддержку в рамках национального проекта получили уже около 2000 семей, а также появилась общенациональная сеть, объединяющая инструкторов. Национальный проект был учрежден в рамках «Стратегической дорожной карты до 2020 года», в которой определена значимость социально-экономического развития и необходимость конкретных мер для поддержки молодых людей, повышения их потенциала и интеграции в общество.

5.2.2.1 Программы профессионально-технической подготовки кадров могут обеспечить соискателей как узкоспециальными, так и универсальными навыками, применимыми на протяжении всей жизни

Профессионально-техническое образование и подготовка (ПТОП) дают соискателям знания, технические навыки и компетенции, характерные для определенной профессии и карьерной траектории, а также возможность развивать такие универсальные межотраслевые навыки, как навыки командного взаимодействия и коммуникации, которые могут помочь в дальнейшем профессиональном развитии. Содержание образования и подготовки тесно связано с потребностями рынка труда и может отвечать потребностям конкретного предприятия, что позволит обучать соискателей навыкам, которые нужны предприятиям сейчас и будут нужны в дальнейшем. Таким образом, программы ПТОП могут повысить уровень квалификаций на местном рынке труда, что сделает регион более привлекательным для предприятий и поможет внести существенный вклад в местную, региональную и национальную экономическую стратегию.

ПТОП могут стать подходящими АПРТ для уязвимых групп, например для низкоквалифицированной молодежи, поскольку могут использовать различные методологии обучения, сочетающие теоретическую и практическую подготовку. Таким образом, ПТОП могут применяться для обучения различных уязвимых групп соискателей, зарегистрированных в службе занятости. Например, извлечь пользу из таких программ могут:

- ▶ молодые люди, не имеющие опыта работы и достаточной квалификации;
- ▶ работники старшего возраста, которые могут нуждаться в повышении квалификации или переподготовке для приобретения навыков, востребованных на рынке труда.

Чтобы удостовериться в том, что участие в программе будет полезно, а ресурсы будут использованы эффективно, ГСЗ должны тщательно рассматривать следующие аспекты в случае каждого человека:

- ▶ уровень образования и данные о предыдущих местах работы;
- ▶ квалификацию;
- ▶ уже имеющиеся навыки.

В контексте будущего сферы труда вероятно, что ПТОП и другие виды обучения на рабочем месте станут намного более значимыми, поскольку они могут быть реализованы в короткие сроки для обучения техническим навыкам, необходимым различным секторам. Содержание учебных программ ПТОП может быстро обновляться, чтобы участники программ, включая представителей уязвимых групп, могли приобретать необходимые предприятиям навыки до трудоустройства.

ГСЗ необходимо сотрудничать с местными партнерами для реализации ПТОП или других программ обучения на рабочем месте. Это могут быть предприятия, образовательные учреждения и учреждения технического образования. Партнерские отношения необходимы для того, чтобы компонент обучения на рабочем месте мог быть реализован либо в имитируемой, либо в реальной рабочей среде. Сотрудничая с местными или региональными организациями, ГСЗ могут закреплять определенные виды деятельности за специализированными поставщиками и постепенно преодолевать негативное восприятие общества. Кроме того, ГСЗ может также позиционировать свои АПРТ и проведение учебных мероприятий с партнерами в рамках более широких стратегий, как демонстрирует пример Азербайджана.

Пример из практики 16. Стратегия развития азербайджанской молодежи

Стратегия развития азербайджанской молодежи включает в себя реализацию образовательных и государственных программ для безработной молодежи и высококвалифицированных выпускников, а также организацию мероприятий и ярмарок вакансий, ориентированных на молодых людей/выпускников, с целью информирования молодежи о навыках, востребованных на рынке труда. Она также предусматривает работу Совета по делам молодежи, обеспечивающего предоставление частично субсидируемых рабочих мест выпускникам моложе 29 лет. На сегодняшний день этот аспект охватил 14 000 молодых людей.

В более широком смысле мероприятия по обучению на рабочем месте могут включать ученичество, стажировки и обучение без отрыва от работы. Программы с компонентом обучения на рабочем месте способствуют переходу к достойной занятости и позволяют обучающимся, предприятиям и правительствам достичь более высоких результатов на рынке труда — от повышения заработной платы обучающихся до окупаемости инвестиций предприятий и правительств¹¹⁶. Во Вставке 25 представлены некоторые преимущества применения программ обучения на рабочем месте.

► **Вставка 25. Преимущества программ обучения на рабочем месте¹¹⁷**

Уровень участия на рынке труда выше среди тех обучающихся, например стажеров и учеников, которые получают оплату за компонент обучения на рабочем месте в ходе программ, чем среди обучающихся, не получающих оплату.

Для предприятий, реализующих программы стажировок и ученичества, как материальные, так и нематериальные результаты, как правило являются положительными, но преимущества варьируются в зависимости от типа программы, продолжительности и уровня квалификации, а также степени, в которой обучающиеся способствуют производительной деятельности предприятия. Что касается ученичества, первые результаты показывают, что предприятия продолжают получать пользу и после его окончания.

Профессионально-техническое образование и подготовка эффективны для выхода представителей самых молодых возрастных групп на рынок труда благодаря включению обучения на рабочем месте в процесс образования и профессиональной подготовки. В этом контексте полезны ученичество и оплачиваемые стажировки.

Предприятиям важно получать исходные данные, а также информацию о потенциальных затратах и выгодах, связанных с различными типами программ обучения на рабочем месте.

5.2.2.2 Субсидирование заработной платы может применяться для стимулирования предприятий к найму представителей уязвимых групп

Субсидирование заработной платы может предоставляться предприятиям на ограниченный период, чтобы стимулировать их к найму представителей уязвимых групп. Цель субсидий – компенсация первоначально более низкой производительности, а также дополнительных затрат на обучение без отрыва от работы или наставничества для работника¹¹⁸. Благодаря этому предприятия могут получить более дешевую рабочую силу, а представители уязвимых групп – работу и возможность развития профессиональных навыков. Предполагается, что со временем субсидирование заработной платы будет отменено, и предприятие примет работника на условиях полной занятости.

Однако применение субсидирования заработной платы должно быть тщательно продумано и целенаправлено. Например, эта мера может быть нацелена на стимулирование найма представителей определенных групп, таких как лица с ограниченными возможностями. Часто считается, что работники с ограниченными возможностями не могут работать с той же производительностью,

116 ILO (2018) 'Does work-based learning facilitate transitions to decent work?' (https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_635797.pdf)

117 Там же.

118 ILO (2017) 'Towards policies tackling the current youth employment challenges in Eastern Europe and Central Asia' (https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---sro-moscow/documents/publication/wcms_575550.pdf)

что их коллеги без инвалидности, или что предприятия воспринимают их производительность как более низкую¹¹⁹. Тщательно учитывая особенности этой целевой группы и применение субсидирования, ГСЗ могут уменьшить безвозвратные потери. Пример успешного применения этих мер в регионе СНГ приведен во вставке ниже (см. Пример из практики 17).

Пример из практики 17. Азербайджан – субсидирование заработной платы в целях найма предприятиями молодежи, вытесненной с рынка труда¹²⁰

В Азербайджане запущена программа пятидесятипроцентного субсидирования заработной платы, предлагаемой предприятиям на шесть месяцев для найма молодежи, вытесненной с рынка труда. Программа оказалась очень успешна и помогла молодым людям получить опыт работы, а предприятиям – изменить свое отношение к ним.

Согласно имеющимся источникам, успешность субсидирования заработной платы в значительной мере зависит от того, как оно сочетается с индивидуальным наставничеством и вовлечением предприятий¹²¹. Это может подразумевать наличие либо на предприятии, либо в ГСЗ контактного лица, к которому можно обратиться за любой необходимой помощью. После окончания срока выплаты субсидии рекомендуется предоставлять работникам с ограниченными возможностями профессиональное обучение, которое позволит им перейти к занятости без субсидий¹²². Стоит отметить, что аналитические публикации о субсидировании заработной платы показывают, что лишь немногие программы субсидирования заработной платы дают положительные результаты для молодежи, часто они неэффективны в отношении будущих перспектив трудоустройства их участников¹²³.

5.3 Как ГСЗ могут проводить мониторинг и оценку эффективности мер, нацеленных на представителей уязвимых групп?

Необходимо тщательно контролировать и оценивать АПРТ, чтобы оценить их результативность и определить, что эффективно и почему. В ходе мониторинга мер в рамках АПРТ может собираться информация о количестве участников, продолжительности периода безработицы после АПРТ, количестве вовлеченных предприятий, количестве перешедших к занятости участников (и типе занятости), а также (при необходимости) о гендерном составе участников. Мониторинг должен быть постоянным и входить в стандартный подход к предоставлению услуг, а результаты должны анализироваться и обсуждаться на уровне руководства, чтобы руководители более высоких уровней были осведомлены о развитии, результатах и потенциальном воздействии АПРТ, а также о любых возможных усовершенствованиях в будущем. Это позволит предоставлять высококачественные услуги, способствующие равному участию на рынке труда.

119 European Commission (2016) 'Disability and labour market integration' (<https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=16601&langId=en>)

120 ILO (2017) 'Towards policies tackling the current youth employment challenges in Eastern Europe and Central Asia' (https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---sro-moscow/documents/publication/wcms_575550.pdf)

121 European Commission (2011) The role of public employment services in youth integration (<https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=14112&langId=en>)

122 ILO (2017) 'Towards policies tackling the current youth employment challenges in Eastern Europe and Central Asia' (https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---sro-moscow/documents/publication/wcms_575550.pdf)

123 European Commission (2016) 'Disability and labour market integration' (<https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=16601&langId=en>)

Мониторинг — это непрерывный процесс сбора и анализа информации о программе и сравнения фактических результатов с запланированными для определения эффективности осуществления практических мер¹²⁴.

5.3.1 Какие методы могут применяться для сбора данных?

Для проведения мониторинга эффективности различных мер для уязвимых групп населения ГСЗ должны располагать системами для сбора данных. Этот процесс должен быть стандартизирован в отделениях ГСЗ на местном, региональном и национальном уровнях, чтобы результаты можно было сопоставлять и рассматривать в совокупности.

При использовании количественных показателей они должны быть доступны через онлайн-системы, куда вносится информация о каждом соискателе при регистрации, в том числе персональные данные, полученное образование и история трудоустройства, результаты первоначальной оценки и любые последующие действия, предпринятые соискателем, включая участие в любых АПРТ. Если данные не представлены в онлайн-системе, ГСЗ могут принять во внимание следующее¹²⁵.

- Существуют ли опросы или другие способы сбора количественных данных мониторинга?
- Существует ли возможность разработки автоматизированных способов сбора этих данных в информационной инфраструктуре?
- Существуют ли способы сбора качественной информации для выяснения впечатлений участников от АПРТ?

Для сбора качественной информации ГСЗ могут проводить онлайн- или бумажное анкетирование по окончании программы. Результаты анкетирования могут быть полезны по двум причинам. Во-первых, с их помощью можно легко узнать об удовлетворенности участников и общих впечатлениях от программы. Во-вторых, анкетирование по окончании программы также может применяться для определения «пройденного пути» и полученных знаний. Оно может проводиться по окончании программы, например программы профессиональной подготовки, и в случае использования бумажных анкет опрос можно проводить на месте, чтобы обеспечить высокий процент возвращенных анкет.

Кроме того, ГСЗ также могут рассмотреть возможность проведения телефонных бесед с участниками в определенные сроки после окончания АПРТ, например спустя шесть недель или один месяц. Во время бесед можно собирать отзывы о мерах и выяснять, трудоустроен ли соискатель в настоящее время.

5.3.2 Как использовать данные для мониторинга и оценки эффективности мер?

ГСЗ способны собирать значительное количество данных, фиксируя информацию описанными выше способами. Эти данные необходимо сопоставлять раз в месяц или реже, выявлять предметы для обсуждения и сообщать о них руководству высшего звена. Например, данные могут показать, что в АПРТ участвуют более (или менее) уязвимые группы, какие группы представлены более широко, а какие менее широко, а также срок перехода к занятости. Одновременно может проводиться анализ качественных данных, если таковые имеются, позволяющий определить те области,

124 ILO (2013) «Мониторинг и оценка программ молодежной занятости: учебные материалы» (https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---sro-moscow/documents/publication/wcms_492715.pdf)

125 European Commission (2019) 'Getting started with key performance indicators' (<https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=20673&langId=en>)

которые требуют улучшения с точки зрения отдельных людей. В Российской Федерации все региональные отделения ГСЗ обязаны собирать информацию посредством специальной Формы 2-Т (трудоустройство)¹²⁶. Формы упорядочиваются региональной ГСЗ, а затем данные анализируются на уровне страны.

Информация может сопоставляться и применяться в контексте цикла «планирование-действие-проверка-корректировка» (PDCA). Это может быть важной частью подхода к контролю качества ГСЗ, который позволит непрерывно контролировать результативность (включая цели, задачи и показатели), давать обоснованную оценку и определять потребность в инновациях и улучшениях¹²⁷. На Рисунке 5.4 представлен цикл PDCA.

► Рис. 5.4. Цикл PDCA¹²⁸



Планирование: установление целей, определение препятствий, разработка стратегии.

Действие: реализация плана для достижения целей и преодоления препятствий.

Проверка: мониторинг и оценка прогресса.

Корректировка/воздействие: стандартизация эффективных мер и изменение неэффективных.

¹²⁶ Образец формы доступен по ссылке: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=44&documentId=42180&from=similarforms>

¹²⁷ European Commission (2018) 'Methods of quality management' (<https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=20389&langId=en>)

¹²⁸ Там же.

Оценка – это рассмотрение практической меры с целью определения ее актуальности, эффективности, результативности, воздействия и долговременности¹²⁹.

Для тщательной оценки эффективности различных АПРТ необходимо ответить на ряд вопросов, которые помогут определить четкое направление деятельности по оценке. Приведенные ниже вопросы являются подходящей отправной точкой для мер по оценке¹³⁰.

- ▶ Что мы хотим узнать об услугах ГСЗ?
- ▶ Как можно аккумулировать эти знания?
- ▶ Какие выводы, которые мы можем сделать, позволят задать направление для принятия ГСЗ стратегических и оперативных решений?

Создание систем оценки требует соблюдения ряда предварительных условий, среди которых:

- ▶ соответствующая законодательная база;
- ▶ спрос на результаты оценки со стороны лиц, принимающих решения;
- ▶ качественные данные;
- ▶ хранилища данных и соответствующие информационно-технологические системы;
- ▶ сотрудники ГСЗ, обладающие знаниями и методологическими наработками.

Тем не менее ГСЗ могут двигаться в этом направлении и в отсутствие каких-либо из предварительных условий. Например, использование пилотных схем — удобная отправная точка для проведения «тестирования» конкретного подхода в малом масштабе. Это позволит определить эффективные и требующие улучшения аспекты, прежде чем переводить пилотную программу на более высокий уровень. Пилотные схемы используются в некоторых регионах Российской Федерации для тестирования подходов к реализации АПРТ в интересах молодежи (см. Пример из практики 18).

Пример из практики 18. Республика Калмыкия, Российская Федерация – разработка и применение схем субсидирования заработной платы для длительно безработных молодых людей¹³¹

В 2015 году в Республике Калмыкия Российской Федерации была запущена пилотная программа занятости, направленная на трудоустройство длительно безработной молодежи. Предприятиям на шесть месяцев было предложено пятидесятипроцентное субсидирование заработной платы для найма молодежи из целевой группы. В программе приняли участие 16 молодых людей, большинство из которых имели лишь кратковременный и низкокачественный опыт работы. Тринадцать молодых людей получили постоянную работу на том же предприятии после истечения срока субсидирования заработной платы, а трое других молодых людей получили постоянную работу на других предприятиях. Схема была включена в программы занятости региона с 2016 года.

129 ILO (2013) «Мониторинг и оценка программ молодежной занятости: учебные материалы» (https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---sro-moscow/documents/publication/wcms_492715.pdf)

130 European Commission (2018) 'PES Network Seminar on piloting and evaluation' (<https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=19254&langId=en>)

131 ILO (2017) 'Towards policies tackling the current youth employment challenges in Eastern Europe and Central Asia' (https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---sro-moscow/documents/publication/wcms_575550.pdf)

При работе с молодыми людьми, которые наиболее далеки от рынка труда, важно разрабатывать подходы к мониторингу и оценке, которые будут учитывать долгосрочные благоприятные последствия для человека. Рассматривая долгосрочные последствия, ГСЗ смогут понять, какие меры эффективны, а какие нет, и эту информацию можно будет использовать для корректировки или пересмотра конкретных программ.

Пример действенного подхода – оценка «пройденного пути»¹³². Этот подход предполагает оценку «пройденного пути» и достижений молодого человека из уязвимой группы с момента первого обращения за помощью, а не рассмотрение его статуса в сфере занятости по окончании определенной программы. Таким образом можно оценивать результативность различных мер, которые необязательно ведут молодого человека непосредственно к трудоустройству.

5.4 Какова практическая польза сотрудничества с партнерами для предоставления этих услуг?

Следует отметить, что для предоставления высокоэффективных АПРТ для уязвимых групп важно сотрудничество со специализированными поставщиками и другими участниками рынка труда. Это необходимо для предоставления наиболее подходящих услуг с наименьшими затратами, а также для того, чтобы ресурсы ГСЗ могли направляться на другие виды деятельности, например на поддержку и консультирование соискателей, которых легче трудоустроить. Сотрудничая с другими участниками, ГСЗ также расширяют свою сеть контактов, одновременно с этим продвигая свои услуги и улучшая представление других людей о себе. В этом разделе будет приведена информация о важности обучения персонала, а также дан обзор различных партнеров, с которыми ГСЗ могут сотрудничать.

5.4.1 Почему персонал ГСЗ необходимо специально обучать работе с уязвимыми группами населения?

Обучение персонала очень важно для того, чтобы все соответствующие сотрудники обладали необходимыми знаниями, опытом и пониманием ключевых принципов ГСЗ относительно работы с партнерами и пользы, которую приносит работа с уязвимыми группами.

Во-первых, сотрудники ГСЗ, работающие непосредственно с предприятиями, должны уметь объяснить им необходимость участия в поддерживающих и стимулирующих мероприятиях для уязвимых групп. Сотрудники ГСЗ должны уметь делать акцент на уникальных возможностях, мнениях и навыках, которые некоторые представители уязвимых групп могут предложить предприятию. Например, некоторые мигранты владеют разными языками, что может быть полезно для предприятий, а молодые люди с небольшим опытом работы могут разбираться в новых технологиях и предлагать новые, инновационные идеи, способные усовершенствовать работу предприятия.

ГСЗ некоторых стран Европы создали специальные награды и знаки отличия, которыми награждают предприятия за вклад в наем работников из уязвимых групп и в справедливую, равную и инклюзивную занятость¹³³. Это идет на пользу как ГСЗ, так и предприятиям, поскольку предприятия могут демонстрировать свои достижения соискателям (как свидетельство наличия качественных рабочих мест), другим предприятиям и в средствах массовой информации. Для ГСЗ это может служить примером дополнительных преимуществ работы с ними, который можно приводить в общении с другими предприятиями и заинтересованными сторонами.

Во-вторых, сотрудники ГСЗ также должны быть осведомлены о потребностях уязвимых групп и быть в состоянии помочь предприятиям в преодолении любых возможных предрассудков – например дискриминации по половому признаку, которая может существовать в некоторых секторах. ГСЗ также могут создавать (или поручать их создание специализированным организациям)

¹³² European Commission (2018) 'Activation measures for young people in vulnerable situations: Experience from the ground' (<https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=20212&langId=en>)

¹³³ European Commission (2014) Targeted services to employers (<https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=14083&langId=en>)

учебные и информационные материалы, способные изменить точку зрения предприятий. Это важный шаг к созданию рабочих мест и рынков труда без предвзятости или дискриминации.

5.4.2 С кем и почему ГСЗ следует сотрудничать для разработки и реализации АПРТ?

Партнеров необходимо выбирать тщательно, чтобы они были способны внести надлежащий вклад в разработку и реализацию АПРТ. Это позволит ГСЗ реализовывать высококачественные, эффективные АПРТ, которые могут помочь выходу уязвимых групп на рынок труда. В Таблице 5.4. указаны некоторые партнеры, с которыми ГСЗ могут сотрудничать в целях разработки и реализации АПРТ. Список не является исчерпывающим, но должен продемонстрировать значимость получения знаний от других организаций и подчеркнуть, что ГСЗ не могут реализовывать АПРТ в одиночку.

► Табл. 5.4. Партнеры, с которыми можно сотрудничать в целях разработки и реализации АПРТ

Тип партнера	Причины сотрудничества с ним
Местные органы исполнительной власти и государственные административные органы	Разработка и реализация программ общественных работ. Повышение осведомленности об АПРТ
Местные предприятия	Популяризация АПРТ среди них и стимулирование вступления в программы субсидирования заработной платы. Стимулирование предприятий к реализации обучения на рабочем месте, стажировок и ученичества
Местные образовательные и профессионально-технические учреждения	Реализация программ ПТОП
Молодежные организации	Охват молодежи. Вклад в разработку АПРТ, ориентированных на молодежь. Вклад в поддержку молодых людей, участвующих в АПРТ, например в качестве наставников
Организации по делам инвалидов	Консультирование по разработке и реализации АПРТ для лиц с ограниченными возможностями
Организации по делам мигрантов	Консультирование по разработке и реализации АПРТ для мигрантов
ОРП (Организации работодателей и предпринимателей)	Информирование их об АПРТ и работа в партнерстве с ними для дальнейшей популяризации АПРТ среди их участников. Приглашение членов ОРП к участию в реализации АПРТ – например к организации стажировок, обучения на рабочем месте или ученичества
Профсоюзы	Повышение осведомленности об АПРТ и налаживание контакта с конкретными целевыми группами. Вклад в разработку специальных мероприятий

Источник: ILO (2017) 'Towards policies tackling the current youth employment challenges in Eastern Europe and Central Asia'.

Кроме того, с развитием социальных сетей ГСЗ стран СНГ начали сотрудничать с видеоблогерами (людьми, которые создают видеоролики на определенные темы и загружают их в социальные сети) для продвижения услуг ГСЗ среди молодежи, порой не имеющей достаточного опыта. Этот инновационный способ охвата молодых людей можно применять для повышения осведомленности молодежи и уровня ее участия в АПРТ.

Пример из практики 19. Сотрудничество со звездами социальных сетей для привлечения молодежи – Республика Коми, Российская Федерация

ГСЗ Республики Коми разработала проект предоставления старшеклассникам информации о карьерных возможностях в партнерстве с популярным YouTube-блогером. Весной 2018 года Министерство труда, занятости и социальной защиты Республики Коми приступило к реализации проекта «Завтра – это ты», чтобы помочь старшеклассникам определить свой профессиональный путь, познакомив их с популярными специальностями. Виды деятельности в рамках проекта включают:

- организацию встреч старшеклассников с приглашенными лекторами – представителями разных профессий;
- посещение предприятий различных отраслей.

В рамках проекта велось сотрудничество с Никитой Черновым, популярным среди молодежи YouTube-блогером с более чем 53 000 подписчиков. При поддержке Юношеской библиотеки Республики Коми, которая послужила платформой для реализации проекта, YouTube-блогер создал 80-секундное видео, в котором представил проект и рассказал о возможных положительных результатах участия в нем для молодежи. Он также посетил встречу со старшеклассниками, чтобы заинтересовать их в проекте. Сотрудничество с блогером повысило осведомленность молодых людей о проекте «Завтра – это ты», увеличило число его участников и способствовало повышению способности молодежи определять свою карьерную траекторию.

5.4.3 Какие инструменты можно использовать для управления рабочим процессом?

Работа с различными партнерами потребует наличия структур управления, которые будут определять роли и обязанности ГСЗ и их партнеров, а также разъяснять цели и задачи партнерств. Внедрение таких договоренностей сведет к минимуму вероятность возникновения непонимания или конфликтов.

В Таблице 5.5 представлены некоторые виды структур управления, которые могут использоваться ГСЗ для работы с партнерами в ходе разработки и реализации АПРТ.

► Табл. 5.5. Механизмы управления партнерством в целях реализации и развития АПРТ

Механизм управления	Характеристики
Советы партнеров	Объединенный консультативный форум для партнерств заинтересованных сторон на нерыночной основе. Частота встреч зависит от предмета консультирования: на регулярной основе (например, ежемесячно) могут проводиться дополнительные оперативные совещания, в то время как стратегические совещания, как правило, проводятся ежеквартально
Партнерские соглашения и договоры	Это официальные соглашения, имеющие юридическую силу. Также могут применяться заявления о намерениях и взаимных обязательствах. Письменные обязательства позволяют гарантировать взятие на себя обязательств всеми партнерами и единство целей. В них также могут оговариваться структуры подотчетности и индивидуальные каналы контакта
Неформальные и не оформленные в письменном виде соглашения	Это неформальные рабочие взаимоотношения, основанные преимущественно на взаимном доверии. Поэтому они часто зависят от рабочих отношений между отдельными людьми и могут оказаться под угрозой прекращения в случае их ухода из организации
Коммерческие договоры	Они имеют юридическую силу и включают рыночно-ориентированные цели (например, предоставление услуг с целью получения прибыли). Часто они юридически отличаются от партнерских соглашений

Источник: European Commission (2015) Trends and developments in PES partnership-working.

► Рис. 5.5. Рабочий процесс принятия активизационных мер



Источник: ICF

▶ Вставка 26. Создание инклюзивных рынков труда: контрольный лист

Ниже приведен контрольный список основных элементов, которые должны быть предусмотрены для активизации представителей уязвимых групп и содействия созданию инклюзивных рынков труда.

- ▶ **Определение уязвимых групп** первостепенного значения, реализация стратегии сегментации клиентов.
- ▶ Отлаженный процесс сбора соответствующей информации для предоставления консультантам **подготовительных сведений о клиенте**.
- ▶ Исчерпывающий **перечень заинтересованных организаций**, которые могут работать в партнерстве с ГСЗ.
- ▶ **Программа обучения персонала** удовлетворению потребностей уязвимых групп.
- ▶ **Стратегия партнерства** для определения того, какие услуги должна предоставлять ГСЗ, а какие – сторонние организации.
- ▶ Существование **АПРТ**, устраняющих препятствия для клиентов из уязвимых групп и отвечающих потребностям работодателей.
- ▶ **Система оценки эффективности мер поддержки** в части удовлетворения потребностей уязвимых групп.
- ▶ **Меры стимулирования предприятий** к найму представителей уязвимых групп.
- ▶ **Программы профессионально-технического образования и подготовки (ПТОП)**, разработанные с учетом потребностей рынка труда.
- ▶ Система сбора **качественных и количественных данных** для мониторинга эффективности АПРТ.
- ▶ Процесс **отслеживания путей (ре)интеграции** уязвимых соискателей на рынке труда и определения способности к самостоятельному развитию после найма.
- ▶ Прозрачная структура управления, **определяющая обязанности ГСЗ и партнеров** по реализации АПРТ, направленных на удовлетворение потребностей уязвимых групп.

▶ Вставка 27. Вопросы для самопроверки

С помощью приведенных ниже вопросов обдумайте шаги, которые ваша ГСЗ должна предпринять для разработки и внедрения мер по созданию инклюзивных рынков труда.

- ▶ Собирают ли системы регистрации клиентов достаточную информацию для предоставления клиентам из уязвимых групп индивидуальной поддержки с целью преодоления препятствий на пути интеграции? Если нет, то как их следует усовершенствовать?
- ▶ Существуют ли системы для отслеживания прогресса клиентов на пути (ре)интеграции? Если нет, то каким образом они могут быть внедрены?
- ▶ Какие системы вам необходимо внедрить для обеспечения того, чтобы АПРТ расширили возможности трудоустройства представителей уязвимых групп?
- ▶ Насколько всеобъемлющим является ваше взаимодействие с заинтересованными сторонами? Нужно ли вам расширить его, чтобы обеспечить представление интересов уязвимых групп на должном уровне?

► 6. Управление, ориентированное на результаты, и управление эффективностью

ГСЗ должны эффективно управлять своими ресурсами, учитывая соотношение затрат с достигнутыми результатами. Это позволяет ГСЗ критически оценивать разные виды своей деятельности и определять степень эффективности и влияния этих действий на достижение результатов. Для ГСЗ важно обеспечить согласованность мнений в отношении основанных на результатах цепочек, чтобы улучшать качество своих услуг и способствовать эффективности рынка труда. Кроме того, своими достижениями ГСЗ могут демонстрировать рентабельность затрат и конкретную практическую пользу. Это приобретает все большую значимость в условиях сокращения государственного финансирования и ограниченности ресурсов.

В этом разделе будут рассмотрены основы эффективного управления, ориентированного на результаты, а также даны некоторые рекомендации об управлении эффективностью и о том, как ГСЗ могут использовать имеющиеся данные для подготовки информации о рынке труда и обмена ею с партнерами.

► Вставка 28. Ключевые партнеры, с которыми можно сотрудничать для реализации управления, ориентированного на результаты

Для создания систем управления, ориентированного на результаты, и систем управления эффективностью ГСЗ могут рассмотреть возможность сотрудничества со следующими типами организаций:

- СМИ;
- министерства или региональные/местные органы исполнительной власти;
- профсоюзы;
- организации работодателей и предпринимателей;
- торговые палаты.

6.1 Что означает управление, ориентированное на результаты?

Управление, ориентированное на результаты, позволяет ГСЗ оценить затраты, отдачу и результаты конкретной деятельности и увидеть, какие действия способствуют достижению желаемого результата, таким образом содействуя эффективности ГСЗ. Этот подход позволит руководителям высшего звена получать информацию об использовании ресурсов и понимать, какие бизнес-процессы требуют улучшения. Это касается всех видов ресурсов – людских, информационно-технологических и финансовых. Результаты такой деятельности могут быть полезны правительствам для оценки общей эффективности, выработки политических решений на основе фактических данных и реформ государственного сектора.

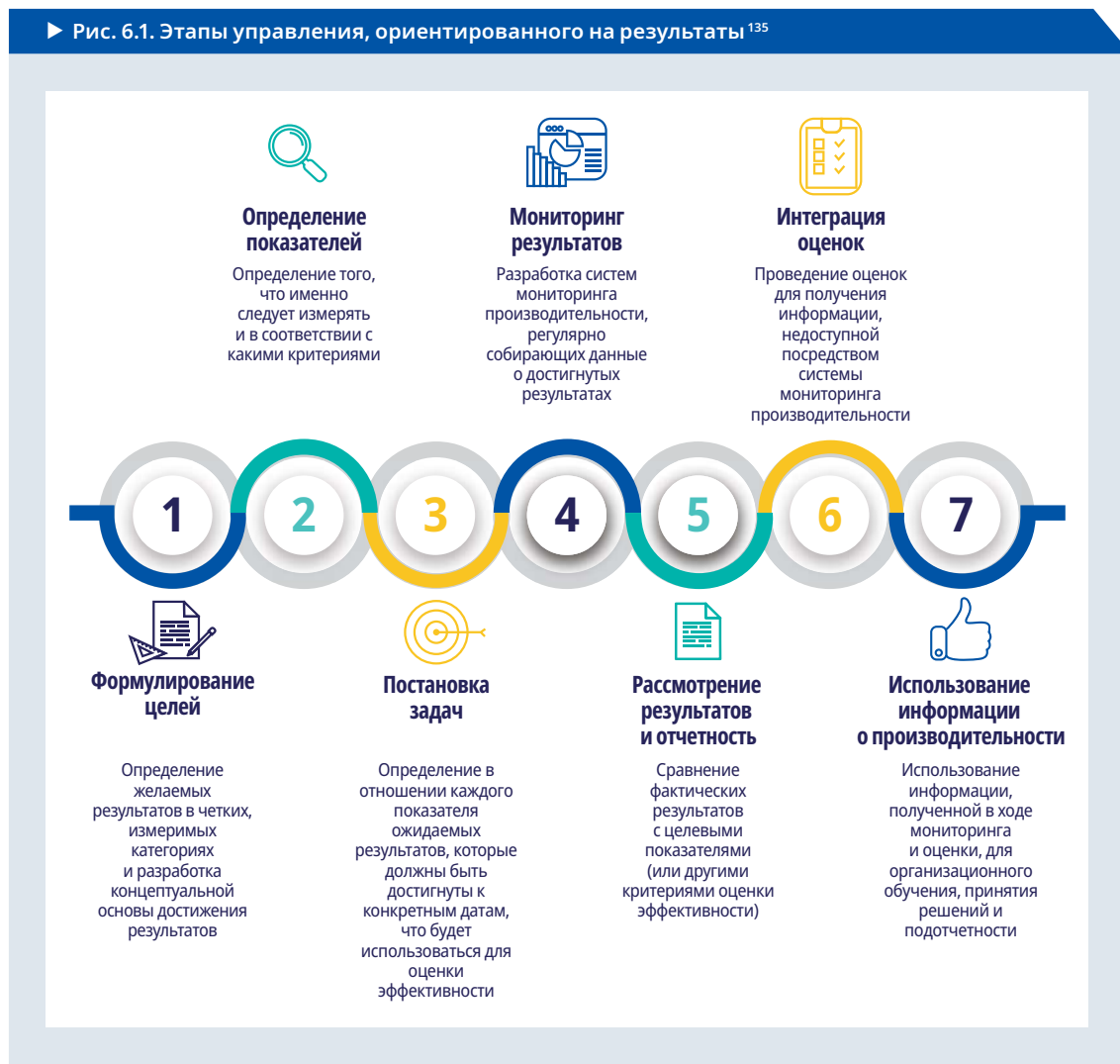
► **Вставка 29. Управление, ориентированное на результаты: определение**¹³⁴

MOT дает определение управления, ориентированного на результаты, также называемого управлением эффективностью, как процесса передачи информации о результативности:

«Оно направлено на определение задач, разработку показателей, а также на сбор и анализ данных о результатах. Основная функция системы управления, ориентированного на результаты, заключается в сборе и применении информации о результативности для организационного обучения и принятия решений».

Управление, ориентированное на результаты, состоит из семи этапов, которые показаны на Рисунке 6.1.

► **Рис. 6.1. Этапы управления, ориентированного на результаты**¹³⁵



134 ILO (2013) «Мониторинг и оценка программ молодежной занятости: учебные материалы» (https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---sro-moscow/documents/publication/wcms_492715.pdf)

135 Там же.

Приведенный выше рисунок показывает, что сбор данных и определение того, какие данные следует собирать и почему – важная деятельность в рамках управления, ориентированного на результаты, поскольку это обеспечивает основу для многих из названных выше шагов. Определение того, какие данные следует собирать и какие аспекты результативности ГСЗ следует измерять, должно происходить на уровне руководства высшего звена ГСЗ, и такой же подход следует применять во всех отделениях ГСЗ на региональном или национальном уровне для обеспечения сопоставимости. Важно отметить, что сбор и сравнение данных позволят продемонстрировать достижение ключевых показателей эффективности (о них говорится в Разделе 6.3).

При определении целей важно формулировать их четко, кратко и последовательно. Для этого удобна аббревиатура SMART¹³⁶:

Specific (Конкретность) – определение конкретной цели;

Measurable (Измеримость) – результат может быть измерен;

Assignable (Приемлемость для делегирования) – можно определить человека, который будет работать над достижением этой цели;

Realistic (Реалистичность) – цель реалистична и релевантна;

Time-specific (Ограниченность во времени) – определяется временной промежуток, в течение которого должна быть достигнута цель.

Обучение и инвестиции в сотрудников ГСЗ важны для обеспечения того, чтобы у них были необходимые навыки, знания и компетенции для анализа и подведения ключевых итогов (на уровне руководства), а также для понимания значимости управления, ориентированного на результаты (на всех уровнях). Инвестируя в навыки и повышая осведомленность об управлении, ориентированном на результаты, ГСЗ может сформировать благоприятную обстановку для осуществления этой деятельности и со временем создать условия для непрерывного обучения и улучшения внутри ГСЗ.

Важно отметить, что для сбора данных важны отлаженные информационно-технологические системы и системы информационного обеспечения. Необходимая информационно-технологическая инфраструктура для сбора информации о ключевых показателях эффективности может включать:

- ▶ платформу для хранения данных;
- ▶ приложение обработки и анализа данных для создания системы показателей;
- ▶ информационную панель или другие приложения для отображения ключевых показателей эффективности;
- ▶ доступ для тех, кому он требуется¹³⁷.

Для налаживания таких систем требуются определенные ресурсы, но в долгосрочной перспективе они оправдают себя, поскольку позволят увидеть, как работает ГСЗ и каким аспектам нужно уделить внимание.

136 European Commission (2019) 'Getting started with key performance indicators' (<https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=20673&langId=en>)

137 European Commission (2019) 'Getting started with key performance indicators' (<https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=20673&langId=en>)

► **Вставка 30. Цели в области устойчивого развития – ключевые показатели рынка труда молодежи – каковы они и где можно найти дополнительную информацию**¹³⁸

Цели в области устойчивого развития (ЦУР) являются продолжением принимаемых в рамках Целей развития тысячелетия мер, направленных на содействие всеохватной и достойной занятости для всех, чтобы никто не был забыт. Они касаются количества и качества возможностей занятости и других вопросов.

Цель 8 «Содействовать неуклонному, всеохватному и устойчивому экономическому росту, полной и производительной занятости и достойной работе для всех» подразумевает уделение особого внимания молодым людям, которые не учатся, не работают и не проходят профессиональную подготовку (также именуемым «доля молодежи категории NEET»). Она определяет молодых людей как лиц в возрасте от 15 до 24 лет (включительно). Этот показатель отражает количество молодых людей, которые не учатся, не работают и не проходят профессиональную подготовку, в процентах от общей численности молодежи. Это помогает определить молодых людей, которые потенциально могут выйти на рынок труда, а также измерить утраченный потенциал людских ресурсов.

Национальные обследования рабочей силы могут стать источником для расчета показателя. Расчет следует дополнить информацией, которая позволит директивным органам понять, связана ли проблема с тем, что молодежь из группы NEET не может найти подходящую работу, или с тем, что она исключается из рабочей силы.

► **Вставка 31. Управление, ориентированное на результаты: некоторые термины**¹³⁹

Эта вставка содержит обзор распространенных терминов и их определений, используемых МОТ в контексте действий по мониторингу и оценке. Они также применимы к деятельности ГСЗ в части управления, ориентированного на результаты.

Деятельность – действия в контексте программ, в ходе которых производятся затраты ресурсов (финансовых, человеческих, технических и материальных) для получения определенных промежуточных результатов и содействия достижению запланированных конечных результатов.

Базовые параметры – данные, которые описывают ситуацию в исходной точке для измерения результативности программы или проекта. Базовым исследованием называется анализ, описывающий ситуацию до начала сотрудничества в целях развития. Базовые параметры являются важным ориентиром для измерения результатов, достигнутых благодаря сотрудничеству в целях развития.

Цель – заявление желаемого, рассчитанного на долгосрочную перспективу конечного результата программы/практической меры. Цели выражают общие намерения программы/практической меры и помогают направлять разработку программы/практической меры. Каждая цель имеет ряд связанных с ней конкретных задач, достижение которых в совокупности приводит к достижению поставленной цели.

Эффект (Impact) – комплексное и долгосрочное воздействие практической меры. Эффект – более долгосрочный или итоговый результат практической меры в целях развития, в отличие от промежуточного и конечного результатов, которые отражают более непосредственный результат. Примеры: повышение уровня жизни, повышение уровня продовольственной безопасности, увеличение доходов от трудовой деятельности, рост накоплений, снижение числа несчастных случаев на производстве благодаря повышению стандартов и/или контроля их соблюдения и т. д.

¹³⁸ ILO (2018) 'Decent Work and the Sustainable Development Goals A Guidebook on SDG Labour Market Indicators' (<https://www.ilo.org/ilostat-files/Documents/Guidebook-SDG-En.pdf>)

¹³⁹ ILO (2016) 'ILO Decent Work Country Programme: A practical guidebook' (https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_mas/---program/documents/genericdocument/wcms_561025.pdf)

Показатель – количественная или качественная переменная, которая обеспечивает обоснованный, надежный и простой способ измерения достижений, оценки результативности или отражения изменений, связанных с применением практической меры.

Затраты – ресурсы, применяемые и используемые для получения промежуточных результатов в ходе проекта или программы. Такие ресурсы включают в себя средства, персонал и материальные ценности, используемые при реализации мер.

Конечный результат (Outcome) – фактические или предполагаемые изменения перспектив развития, на которые направлены практические меры путем достижения и применения промежуточных результатов. Для достижения конечного результата может потребоваться вклад нескольких партнеров. Конечные результаты являются более краткосрочными, имеют меньше последствий и находятся ниже в иерархии различных типов результатов, чем эффект.

Промежуточный результат (Output) – материальный продукт (включая услуги) как результат осуществления практической меры, непосредственно обусловленный реализуемой инициативой. Промежуточные результаты относятся к завершению деятельности и являются тем типом результатов, на которые руководители могут оказывать наибольшее влияние. Примером промежуточного результата проекта, нацеленного на руководство профсоюзов, может быть количество обученных профсоюзных руководителей. Для достижения конечных результатов в области развития или влияния на процесс развития обычно требуется достижение многочисленных промежуточных результатов.

Итог (Result) – более общий термин, используемый для обозначения достижений программы или проекта и/или деятельности. Термины «промежуточные результаты», «конечные результаты» и «эффект» более точно описывают результаты на разных уровнях иерархии.

Цель – достижение, к которому стремится программа/практическая мера, выраженное измеримой величиной; желаемое значение показателя в определенный момент времени.

Теория изменений – подробное описание и иллюстрация того, как и почему желаемые изменения должны произойти в определенном контексте. В частности, теория подразумевает составление «карты результатов» или «заполнение пустот» между тем, что происходит в рамках программы или инициативы в области преобразований (деятельность или практические меры), и тем, как это ведет к желаемым целям и изменениям в процессе развития. Вначале определяются желаемые долгосрочные цели, а затем, действуя в обратном порядке, определяются все условия (конечные результаты, промежуточные результаты, а также их причинно-следственные связи), которые необходимы для достижения целей. Теории изменений, как правило, разрабатываются в обратном направлении: от самого высокого уровня программной иерархии или целей развития и эффектов через конечные и промежуточные результаты до деятельности и затрат, необходимых для их достижения.

6.2 Что такое цепочки, ориентированные на результат?

Цепочки, ориентированные на результат – важная отправная точка для перехода ГСЗ к управлению, ориентированному на результаты. Они предусматривают тщательный анализ затрат, промежуточных и конечных результатов процесса и дают ГСЗ возможность оценить различия видов деятельности и потенциальное влияние, которое их деятельность оказывает на внутреннем уровне (на персонал ГСЗ, финансовые и информационно-технологические ресурсы), а также вовне (на другие организации, соискателей и предприятия). Это может послужить отправной точкой для изучения результатов отдельных лиц на рынке труда, тем самым позволяя определить, какое влияние ГСЗ оказывает на общую эффективность рынка труда.

► **Вставка 32. Схема организации цепочек, ориентированных на результат: определение¹⁴⁰ и терминология¹⁴¹ МОТ**

МОТ дает такое определение цепочек, ориентированных на результат:

«Цепочка результатов задает логику программы, объясняющую, как необходимо достигать конечных целей. Она показывает взаимосвязь между затратами на мероприятия и промежуточными и конечными результатами, давая возможность понять, как вызванные программой изменения отражаются на благополучии людей».

При формулировании цепочек, ориентированных на результат, важно быть последовательными и использовать одну и ту же терминологию. Ниже приведены некоторые наиболее важные термины, которые следует учитывать при разработке цепочек, ориентированных на результат.

Задача в области развития: долгосрочное изменение, которому проект стремится содействовать. Она находится в контексте национальных интересов и является результатом, в который проект внесет значительный вклад, за ее решение ответственность несут заинтересованные стороны, но они не могут выполнить ее самостоятельно. Задача в области развития может быть неосуществима в течение проектного периода и может зависеть от результатов других проектов и практических мер.

Ближайшая задача или промежуточный результат: то конкретное изменение, которое ожидается получить по завершении проекта – в качестве и количестве предоставляемых целевой группе услуг и/или в способе их предоставления непосредственным получателям. При решении ближайшей задачи подразумеваются изменения:

- **в целевых группах** – потенциал, качество существующих или новых услуг и т. д.;
- **в контексте**, в котором действуют целевые группы – политика, законодательство, информация и т. д.;
- **в промежуточных результатах**, которые являются непосредственным исходом проекта – профессиональная подготовка, законодательные инициативы, программные документы, методологии, информация, повышение осведомленности, модели реализации практических мер и т. д. Промежуточный результат – продукт или услуга, которые проект предоставляет непосредственному получателю для достижения конечных результатов. Промежуточные результаты являются необходимым и достаточным средством достижения конечных результатов;
- **деятельность:** необходимые и достаточные действия для получения промежуточных результатов.

На приведенном ниже рисунке представлен пример базовой цепочки, ориентированной на результат, для деятельности ГСЗ по оказанию помощи в поиске работы; обратите внимание, что она охватывает все аспекты помощи в поиске работы – от консультаций до онлайн-информации, к которой человек может получить доступ без непосредственной поддержки со стороны ГСЗ.

Этот пример демонстрирует, как принцип действия цепочки, ориентированной на результат, может стимулировать ГСЗ к анализу конкретных затрат на процесс, потенциальных конечных результатов для ГСЗ (и в данном случае для соискателей) и возможного влияния на результаты на рынке труда (в данном случае – увеличение числа трудоустроенных соискателей).

140 ILO (2013) «Мониторинг и оценка программ молодежной занятости: учебные материалы» (https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---sro-moscow/documents/publication/wcms_492715.pdf)

141 ILO (2018) 'Development Cooperation Internal Governance Manual' (https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/--exrel/documents/publication/wcms_452076.pdf)

► Рис. 6.2. Пример цепочки результатов для ГСЗ



Источник: ICF

6.3 Каковы ключевые показатели эффективности?

Ключевые показатели эффективности могут быть полезным инструментом, который следует начинать разрабатывать и внедрять после того, как ГСЗ выстроит цепочки, ориентированные на результат, и некоторое время будет действовать в их рамках. Ключевые показатели эффективности помогают ГСЗ выйти на новый уровень анализа затрат, промежуточных и конечных результатов. Кроме того, они могут стимулировать ГСЗ отказаться от проведения систематического мониторинга в пользу более стратегически направленного анализа своей деятельности, ее причин и общего направления развития.

► Вставка 33. Ключевые показатели эффективности: определение¹⁴²

Европейская сеть государственных служб занятости определяет ключевые показатели эффективности (КПИ) как показатели эффективности прогресса в достижении организационных целей самого высокого уровня и определяющих факторов успеха, способствующих достижению этих целей. В контексте ГСЗ КПИ – наиболее важные показатели для понимания того, достигает ли ГСЗ своих целей.

Ключевые показатели эффективности отличаются от контрольных показателей, поскольку рассматривают производительность более высокого уровня, а в рамках действий по мониторингу собирается информация о текущем процессе для сравнения производительности с результатами. В процессе использования ключевых показателей эффективности устанавливаются показатели высокого уровня, которые определяют значение производительности для организации — например, какие уровни производительности ГСЗ считает наиболее важными при определении своего вклада в становление эффективного и хорошо функционирующего рынка труда.

Ключевые показатели эффективности обычно устанавливаются высшим руководством в региональном или национальном головном офисе (в зависимости от существующих механизмов управления). Затем ключевые показатели эффективности доводятся до сведения местных и/или

¹⁴² European Commission (2019) 'Getting started with key performance indicators' (<https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=20673&langId=en>)

региональных отделений ГСЗ, чтобы они узнали и постепенно привыкли к тому, каковы они и как конкретная ГСЗ понимает «успешное функционирование». В некоторых европейских странах руководители высшего звена из национальных офисов лично проводят презентацию своей позиции и подхода в местных/региональных офисах ГСЗ, отвечая на любые возникающие вопросы персонала. Этот формат может оказаться удобен в случае, если ключевые показатели эффективности вводятся впервые или если меняются существующие подходы.

Некоторые ГСЗ стран СНГ уже начали собирать данные для обеспечения возможности пересмотра ключевых показателей эффективности, рассматривая как процессно-ориентированные, так и ориентированные на результаты показатели. Разделяя между собой показатели, ориентированные на результаты и на процессы, ГСЗ может собирать данные об отдельных лицах, услугах и программах, а также оценивать качество предоставления услуг. В Таблице 6.1 приведены некоторые примеры процессно-ориентированных и ориентированных на результаты показателей эффективности, которые могут быть внедрены ГСЗ в регионе.

► Табл. 6.1. Ключевые показатели эффективности

	Показатель эффективности	Метод дезагрегации и расчета
Процесс	Число зарегистрированных безработных, получающих услуги по трудоустройству	Число участников за период к общему числу зарегистрированных безработных Лица: по возрасту, полу, уровню образования, предыдущему опыту работы, получению пособия, инвалидности, периоду безработицы, другим критериям уязвимости Услуга: информация, консультации, профориентация, индивидуальное планирование занятости, посредничество в трудоустройстве, ярмарки вакансий
	Число зарегистрированных безработных, участвующих в активных программах на рынке труда	Число участников за период к общему числу зарегистрированных безработных Отдельные лица: см. выше Программа: подготовка для рынка труда, субсидирование найма, программы самозанятости, общественные работы
	Охват целевой аудитории	Число получателей услуг и участников программ к общей численности целевого населения Отдельные лица: см. выше Услуга/программа: см. выше
	Средние затраты на участника	Общая стоимость услуги/программы к общему числу участников Услуга/программа: см. выше
Результаты	Уровень занятости (брутто)	Общее число участников, которые трудоустроены через шесть месяцев после окончания программы, к общему числу участников Отдельные лица: см. выше Услуга/программа: см. выше Занятость: тип (наемное трудоустройство, самозанятость), продолжительность договора, род занятий, средний заработок, совпадение навыков, право на социальную защиту, полезность услуги/программы
	Средняя стоимость трудоустройства	Общая стоимость услуги/программы к общему числу трудоустроенных участников Услуга/программа: см. выше
	Процент заполненных вакансий	Общее число заполненных вакансий к общему числу объявленных вакансий Вакансия: род занятий, тип и размер предприятия, сектор экономики

Источник: ILO (2013) «Мониторинг и оценка программ молодежной занятости: учебные материалы».

Это не исчерпывающий список, но он содержит некоторые примеры показателей эффективности, которые ГСЗ могут использовать.

Существуют различные методологии применения ключевых показателей эффективности в рамках более широкого подхода к управлению эффективностью. ГСЗ в Европе используют различные подходы, которые охватывают:

- измерение удовлетворенности услугами среди соискателей и предприятий;
- системы представления данных, например сбалансированные системы показателей (см. Пример из практики 20);
- анализ информации для управления и информации о рынке труда в целом.

Пример из практики 20. Сбалансированные системы показателей: определение и применение в Австрии¹⁴³

Сбалансированная система показателей (ССП) — инструмент управления эффективностью, который объективно сравнивает структурные единицы ГСЗ друг с другом на основании ключевых задач, сформулированных в программном заявлении ГСЗ. ССП приспособлена для учета ключевых ресурсов, включая кадровый состав и бюджеты, а также различных ситуаций на местном уровне. Она помогает определять задачи и основные аспекты развития местных офисов ГСЗ и на более широком уровне реализовывать общую программную стратегию ГСЗ.

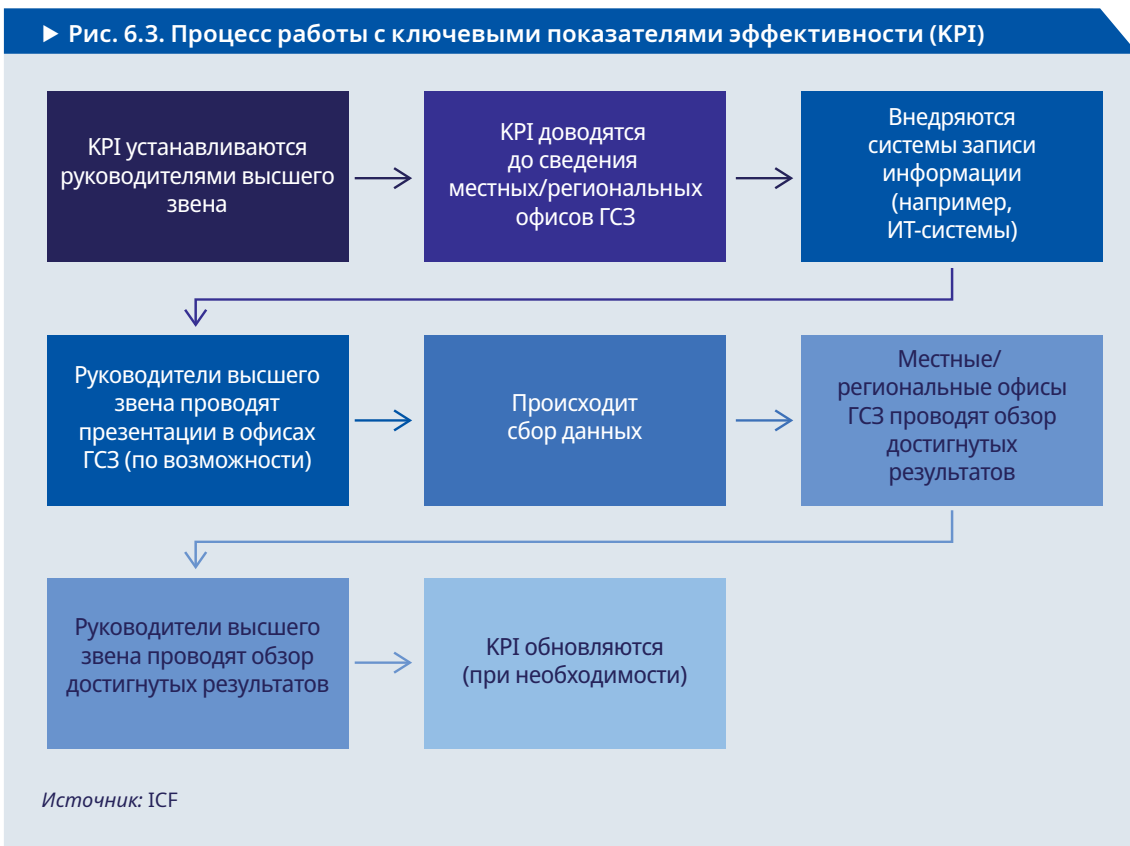
ГСЗ Австрии применяет подход ССП с 2015 года. С момента его внедрения значительно улучшилась производительность почти всех местных отделений ГСЗ, а также их средняя продуктивность. Разрыв между наиболее и наименее эффективными отделениями ГСЗ также сократился. Значительнее всего улучшились показатели удовлетворенности клиентов и достижения целей на рынке труда.

При разработке и внедрении ключевых показателей эффективности и системы управления эффективностью мы рекомендуем ГСЗ рассмотреть применение следующих вспомогательных инструментов, которые могут способствовать успешной реализации.

- Апробация и прототипирование: ГСЗ могут рассмотреть возможность использования пилотного образца системы или прототипа в небольшом масштабе до крупномасштабного внедрения. Это может быть полезно для сбора отзывов и внесения любых необходимых изменений до увеличения масштабов использования систем или инструментов¹⁴⁴.
- Пробное внедрение. Оно означает, что система и инструменты могут быть развернуты медленно и только в одном или нескольких отделениях или областях деятельности ГСЗ в определенные периоды до внедрения в полном объеме. Это может быть полезно при подготовке к крупномасштабным переменам, поскольку дает больше времени для обсуждения с персоналом ГСЗ и для внесения изменений.
- Информационные панели могут применяться на разных уровнях (в тех случаях, когда они используются). Их можно адаптировать к потребностям каждого пользователя, чтобы информация учитывала индивидуальные требования, сохраняя при этом элемент открытости.

143 European Commission (2016) 'AMS – Balanced Scorecard' (<https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=15215&langId=en>)

144 European Commission (2019) 'Getting started with key performance indicators' (<https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=20673&langId=en>)



МОТ отмечает ряд распространенных ошибок, которых следует избегать при разработке показателей. В их числе:

- ▶ не оценивать те изменения, которые вы хотите увидеть. Убедитесь, что показатели промежуточных результатов измеряют промежуточные результаты, показатели конечных результатов – конечные результаты и что показатели относятся именно к той целевой группе, в которой вы ждете изменений;
- ▶ не учитывать медленные или быстрые темпы изменений. Масштаб изменений может отразиться на достоверности статистических показателей на уровне конечных результатов. Следует тщательно отбирать показатели и учитывать необходимость применения скользящих средних для сглаживания возможных скачков производительности;
- ▶ не понимать того, что показатели нельзя рассматривать изолированно. Для измерения производительности показатели должны сопровождаться базовыми параметрами, контрольными точками и целями, поскольку они характеризуют отправную позицию и желаемую конечную точку.

Эти частые ошибки необходимо принимать во внимание, оценивая удовлетворенность клиентов (потребителей). Она может быть включена в системы управления эффективностью и учтена при рассмотрении и разработке ключевых показателей эффективности. Во вставке ниже приводится краткое описание того, что такое удовлетворенность клиента, как ее можно измерить и как использовать результаты для повышения производительности (см. Пример из практики 21).

Пример из практики 21. Основы оценки удовлетворенности клиентов

Деятельность, направленная на оценку удовлетворенности клиентов ГСЗ, позволяет понять, как клиенты – в первую очередь соискатели и предприятия – оценивают услуги ГСЗ. Важно собирать соответствующую информацию и оценивать их удовлетворенность, поскольку это позволяет постоянно улучшать услуги ГСЗ – особенно с точки зрения обеспечения их тесной взаимосвязи с потребностями клиентов¹⁴⁵. Поскольку ГСЗ собирают информацию и отзывы клиентов регулярно, у них появляется основа для постоянного улучшения услуг, что, в свою очередь, может повысить эффективность услуг ГСЗ. Кроме того, проводя мероприятия по оценке удовлетворенности клиентов, ГСЗ могут создавать ощущение прозрачности и социальной ответственности своей деятельности.

ГСЗ могут применять различные методы сбора информации об удовлетворенности клиентов: от опросов (по телефону, почте, Интернету или лично – например, сразу после посещения ГСЗ) до очных встреч, таких как собеседования, фокус-группы, цикл взаимодействия с клиентом (дополнительная информация ниже) либо посещений в случае работы с предприятиями¹⁴⁶.

Результаты деятельности по оценке удовлетворенности клиентов могут рассматриваться и анализироваться с целью выявления малорентабельных видов деятельности или услуг, а также предложений способов улучшения ситуации.

► Рис. 6.4. Процесс оценки степени удовлетворенности клиентов от замысла до результатов



Источник: ICF

145 European Commission (2016) 'Practitioners' toolkit to assist PES with the development of customer satisfaction measurement systems' (<https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=15855&langId=en>)

146 European Commission (2018) 'Methods of quality management' (<https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=20389&langId=en>)

6.4 Как ГСЗ могут собирать, сопоставлять и распространять информацию о рынке труда?

ГСЗ занимают уникальную позицию на рынке труда, поскольку имеют доступ к углубленной информации о текущем состоянии рынка труда и будущих тенденциях, а также могут поделиться ценными сведениями о том, как эти тенденции способны сказаться на предприятиях, соискателях, министерствах и обществе в целом. ГСЗ, располагающие системами для мониторинга рынка труда, способны формировать совокупности данных о состоянии экономики, которые могут представлять ценность для других организаций, например партнеров и средств массовой информации. Поэтому обмен такими знаниями и ценной информацией может укрепить репутацию ГСЗ и дать им дополнительные преимущества.

ГСЗ могут формировать пакеты информации о рынке труда и предоставлять ее заинтересованным сторонам в качестве своей услуги. Такие заинтересованные стороны, как министерства, отраслевые организации, торговые палаты и местные/региональные органы власти, часто интересуются состоянием рынка труда, и имеющие доступ к таким данным ГСЗ обладают уникальной возможностью делиться ими с партнерами. ГСЗ также могут использовать данные для определения ключевых принципов, тенденций и последствий для общества в целом или для определенной группы, с учетом потребностей и интересов получателей. Такие действия могут быть частью более широкой стратегической коммуникационной деятельности ГСЗ и могут учитываться при планировании коммуникации. Демонстрируя глубокие знания и опыт на рынке труда, ГСЗ смогут упрочить свои позиции на нем и показать свою ценность.

На Рисунке 6.5 представлен процесс сбора и распространения информации о рынке труда и, как следствие, демонстрации знаний и опыта ГСЗ.

► Рис. 6.5. Процесс сбора и распространения информации для демонстрации знаний ГСЗ



Источник: ICF

Ряд ГСЗ в Европе ежемесячно собирают информацию о рынке труда и передают ее СМИ¹⁴⁷. Эти сведения включают количество зарегистрированных безработных, количество заполненных вакансий, количество открытых вакансий и рост числа рабочих мест. Это помогает формировать положительное впечатление о ГСЗ, которые рассматриваются как источник фактических и статистических данных о текущем состоянии рынка труда. Однако создание положительной репутации ГСЗ потребовало времени.

Информация о рынке труда также важна для других партнеров, которые хотят иметь представление о востребованных навыках и секторах, а также определять, где имеются пробелы в навыках. Сведения могут быть полезны образовательным учреждениям, министерствам образования, торговым палатам, отраслевым организациям и другим сторонам, участвующим в разработке квалификационных требований, особенно связанных с обучением на рабочем месте.

► **Вставка 34. Значимость информации о рынке труда (ИРТ) в прогнозировании востребованности профессиональных квалификаций и обеспечении их соответствия для развития системы ученичества и обучения на рабочем месте**^{148, 149}

Информация о рынке труда может помочь заинтересованным сторонам определять текущие и будущие потребности в квалификациях, поскольку она позволяет выявить существующие и возможные пробелы между специальностями, где есть вакансии, и имеющимися у соискателей квалификациями. ИРТ может быть полезна для принятия решений и разработки мероприятий, направленных на устранение дисбаланса. Это позволит преодолеть разрыв между образованием и рынком труда, а также обеспечить возможности повышения квалификации или переподготовки в соответствии с потребностями рынка труда для тех, кто повторно выходит на него.

Для успеха важно сотрудничество с партнерами. Участие в социальном диалоге может способствовать распространению ИРТ и идей ГСЗ относительно рынка труда. В результате партнеры смогут принимать обоснованные решения о предоставлении профессиональной подготовки.

Пример из практики 22 показывает, как ГСЗ Кыргызстана вместе с партнерами применяет информацию о рынке труда для прогнозирования потребностей в квалификациях и направляет низкоквалифицированных соискателей на пути к устойчивой занятости.

Пример из практики 22. Кыргызстан – разработка и применение «карты спроса» для демонстрации потребностей рынка труда

Институты рынка труда Кыргызстана совместно с предприятиями и организациями работников создали «карту спроса» для прогнозирования спроса на профессиональные навыки в стране. Карта спроса используется ГСЗ для предоставления релевантной и практически ориентированной профориентации и профессиональной подготовки соискателям с низкой квалификацией или устаревшими навыками, которые хотят их улучшить. Образовательные учреждения также применяют карту спроса для корректировки учебных программ в соответствии с потребностями предприятий. Карта спроса проявила себя как полезный инструмент, поскольку 70 % лиц, направленных на профессиональную подготовку в соответствии с ней, нашли работу после завершения обучения.

147 European Commission (2017) 'Making the PES business case' (<https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=17482&langId=en>)

148 ILO (2017) ILO Toolkit for Quality Apprenticeships Volume 1: Guide for Policy Makers (https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/publication/wcms_607466.pdf)

149 ETF, Cedefop and ILO (2016) 'Using Labour Market Information: Guide to anticipating and matching skills and jobs' (https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/publication/wcms_534314.pdf)

▶ Вставка 35. Управление, ориентированное на результаты: контрольный лист

Ниже приведен контрольный список основных элементов, которые должны быть предусмотрены в рамках качественной разработки подходов к управлению, ориентированному на результаты.

- ▶ Набор организационных результатов и стратегических задач, опирающихся на отвечающие концепции SMART ключевые показатели эффективности (KPI).
- ▶ Система сбора, анализа и распространения информации о рынке труда (ИРТ).
- ▶ Данные об организации работы (о мероприятиях/процессах) могут быть записаны для оценки производительности.
- ▶ Информационно-технологические системы регистрируют действия персонала для ввода в систему оценки эффективности.
- ▶ Система для отчетности, анализа результатов и доведения их до сведения персонала, клиентов и внешних заинтересованных сторон.
- ▶ Механизм, созданный для использования информации о производительности в целях мониторинга, оценки, улучшения обслуживания и обеспечения подотчетности.
- ▶ Получены необходимые кадровые и юридические разрешения для работы системы KPI.
- ▶ Определены и оценены затраты, промежуточные и конечные результаты.
- ▶ Дезагрегированные значения, позволяющие регистрировать характеристики клиента, такие как возраст, пол, уровень образования, имеющийся опыт работы, получение пособия по безработице/социальному страхованию.
- ▶ Услуги ГСЗ, охарактеризованные в зависимости от функций, например консультации, профориентация, индивидуальное планирование занятости, посредничество в трудоустройстве, ярмарки вакансий.
- ▶ Статус занятости, регистрируемый по типу (наемное трудоустройство, самозанятость), продолжительности договора, роду занятий, среднему заработку, совпадению навыков, праву на социальную защиту.
- ▶ Вакансии, классифицированные по роду занятий, типу и размеру предприятия-работодателя, сектору экономики, профессии, типу и уровню требуемой квалификации.
- ▶ Руководство для персонала по работе системы KPI.

▶ Вставка 36. Вопросы для самопроверки

С помощью приведенных ниже вопросов обдумайте шаги, которые ваша ГСЗ должна предпринять для разработки и внедрения подходов к управлению, ориентированному на результаты.

- ▶ В какой степени KPI поддерживают стратегию ГСЗ, выполнение задач и реализацию политики на рынке труда? Можно ли пересмотреть KPI для лучшего достижения этих задач?
- ▶ Как в настоящее время используется информация о рынке труда? Как можно получить больше преимуществ от дальнейшей разработки этой темы?
- ▶ Как еще можно применять результаты анализа информации об управлении эффективностью, включая усиление мониторинга и оценку предоставления услуг ГСЗ?
- ▶ Дают ли сведения о производительности достаточную информацию об услугах некоторым приоритетным группам клиентов; и если нет, то как этого можно достичь?

► 7. Стратегические партнерства, нацеленные на создание условий для устойчивой занятости

Заинтересованная сторона – это человек или группа людей, заинтересованных в организации, например сотрудники, поставщики услуг, общественность, СМИ и т. д.¹⁵⁰

Стратегическое партнерство означает сотрудничество с другими организациями, заинтересованными в деятельности ГСЗ (то есть с заинтересованными сторонами), для принятия стратегических решений и определения перспектив развития услуг ГСЗ. Благодаря вовлеченности заинтересованных сторон, соответствующим консультациям и взаимодействию, партнерства усиливают возможности всех участников и создают комплексные подходы к решению многомерных задач¹⁵¹.

Работа с заинтересованными сторонами в краткосрочной перспективе дает возможность быстро предоставлять обратную связь по конкретным видам деятельности, открыть доступ к информационным сетям партнеров и конкретным целевым группам, а ГСЗ также может присоединяться к коммуникационной деятельности партнеров, чтобы распространять информацию о своей деятельности и услугах. Долгосрочные стратегические партнерства могут заложить основу для более тесных взаимоотношений между ГСЗ и другими заинтересованными сторонами и со временем исправить возможные негативные представления о ГСЗ.

Кроме того, стратегические партнерства могут создаваться на разных уровнях, от местного до политического, способствуя повышению эффективности работы ГСЗ и совершенствованию планирования социальной политики¹⁵². Работающие в рамках стратегических партнерств ГСЗ могут разрабатывать более обоснованную политику, а также предоставлять услуги эффективнее и быстрее, тем самым способствуя улучшению условий на рынке труда.

150 European Commission (2018) 'Communication and (re-) branding toolkit for employment services' (<https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=20004&langId=en>)

151 European Commission (2013) 'Successful partnerships in delivering public employment services' (<https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=14096&langId=en>)

152 Там же.

► Вставка 37. Заинтересованные в деятельности ГСЗ стороны: кто они?

Существует немало заинтересованных в деятельности ГСЗ сторон, и со многими из них ГСЗ могут совместно работать в рамках стратегического партнерства. Некоторые организации обозначены ниже в качестве отправной точки. Точный список заинтересованных сторон и потенциальных партнеров для каждой ГСЗ зависит от местного, регионального и национального контекста.

- Организации, предоставляющие услуги в сфере образования и профессиональной подготовки (включая школы).
- Организации, представляющие интересы конкретных групп соискателей, например организации по защите прав инвалидов и молодежные организации.
- Организации работодателей и предпринимателей (ОРП) или другие членские организации отраслевого масштаба.
- Торговые палаты.
- Неправительственные организации (НПО).
- Администрации городов или другие местные/региональные/национальные органы исполнительной власти.
- Другие соответствующие государственные службы/ведомства, например социальные службы.
- Частные агентства занятости (ЧАЗ).
- Местные/региональные или национальные СМИ (онлайн, вещательные и печатные) – отметим, что они должны направлять усилия на сообщения о результатах оказанных услуг и передаче информации о состоянии рынка труда.

ГСЗ предлагают уникальные сведения о рынке труда и проблемах, с которыми сталкиваются лица, ищущие работу, и предприятия, а также доступ к информации о рынке труда. Это информация, к которой у партнеров может не быть доступа, а ГСЗ могут использовать ее в рамках стратегических партнерств для преодоления любых негативных представлений других заинтересованных сторон о ГСЗ. ГСЗ важно учитывать этот факт при установлении рабочих отношений с другими организациями, так они смогут создать взаимовыгодную ситуацию для различных участников партнерства.

ГСЗ должны учитывать характер деятельности партнеров и предмет обсуждений, поскольку это определит охват и масштаб предполагаемого партнерства. ГСЗ нужно определить, следует ли разворачивать деятельность в местном, региональном или национальном масштабе, а затем решить, какие заинтересованные стороны лучше всего подойдут в данном случае. Если задача имеет национальный масштаб (или региональный, если система ГСЗ децентрализована), то и в таких случаях может потребоваться решение вопросов на местном уровне, тогда ГСЗ следует изучить, имеют ли заинтересованные стороны национальный головной офис и местные/региональные офисы, с которыми смогут сотрудничать местные/региональные отделения ГСЗ. Это обеспечит соответствующие плодотворные и полезные для всех сторон обсуждения на всех уровнях.

ГСЗ могут также принять решение о сотрудничестве с сетевыми организациями, представляющими точку зрения определенной группы заинтересованных сторон. Часто это эффективный и действенный способ получить представление о большой или разрозненной группе заинтересованных сторон, и ГСЗ могут с их помощью распространять и собирать информацию среди других организаций.

Особо следует отметить, что ГСЗ могут использовать СМИ для сообщения о положительных результатах своей деятельности и новых программах. СМИ могут стать важным партнером с точки зрения охвата потенциальных соискателей, предприятий и повышения уровня осведомленности общественности о деятельности и услугах ГСЗ. Предоставляя СМИ информацию о рынке труда и транслируя свои ключевые идеи, ГСЗ могут продемонстрировать СМИ, что являются экспертами в вопросах рынка труда.

7.1 Что такое трипартизм и социальный диалог и как они могут способствовать партнерскому сотрудничеству?

Трипартизм и социальный диалог – важные понятия для стратегических партнерств, являющиеся основой для уважительного, равного и высокоэффективного сотрудничества. Во Вставке 38 приведены определения трипартизма и социального диалога по версии МОТ. Ключевые принципы включают в себя достижение консенсуса, равенство всех точек зрения, уважение и приверженность со стороны участников. Действенность как трипартизма, так и социального диалога в значительной степени зависит от процессов обмена информацией, общения и ведения переговоров (при необходимости). Развивая стратегические партнерства на основе этих важных принципов, ГСЗ смогут получать исчерпывающие и ценные сведения от других организаций как в моменты принятия важных решений, так и на всем протяжении разработки и реализации важных политических мер и мероприятий на местах. Это создаст предпосылки для эффективных и результативных услуг ГСЗ, соответствующих реальным потребностям на местах.

► Вставка 38. Определения социального диалога и трипартизма¹⁵³

Согласно Руководству МОТ по ведению трехстороннего социального диалога, социальный диалог включает в себя «все виды переговоров, консультаций и обмена информацией между и среди представителей правительств, работодателей и работников по вопросам, представляющим общий интерес и связанным с экономической и социальной политикой».

Трипартизм – это форма социального диалога. МОТ определяет трипартизм как «взаимодействие правительства, работодателей и работников (через своих представителей) как равноправных и независимых партнеров в поисках решений вопросов, представляющих взаимный интерес». Различные точки зрения и доводы, выдвигаемые отдельными группами, рассматриваются на равных условиях.

153 ILO (2014) «Национальный трехсторонний социальный диалог. Руководство МОТ по эффективному управлению» (https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---sro-moscow/documents/publication/wcms_326959.pdf)

Важно помнить, что универсального подхода к социальному диалогу не существует, поскольку его необходимо адаптировать к институциональным механизмам, правовому полю, традициям и практике в конкретном контексте.

В соответствии с рекомендациями МОТ существует четыре¹⁵⁴ необходимых условия для использования социального диалога.

1. Существование сильных и независимых организаций работников и предприятий, обладающих техническим потенциалом и доступом к релевантной информации.
2. Политическая воля и готовность всех сторон участвовать в социальном диалоге.
3. Соблюдение основополагающих прав на свободу объединений и ведение коллективных переговоров.
4. Благоприятная правовая и институциональная база.



Обмен знаниями лежит в основе социального диалога и трипартизма. Это взаимный процесс, в ходе которого ГСЗ могут излагать свои соображения по поводу рынка труда, программ и политики, а партнеры могут озвучивать свою позицию по различным вопросам. На Рисунке 7.2 показано, что именно ГСЗ могут предложить партнерам и что информационные партнеры могут предоставить ГСЗ.

154 ILO (2014) «Национальный трехсторонний социальный диалог. Руководство МОТ по эффективному управлению» (https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---sro-moscow/documents/publication/wcms_326959.pdf)

155 Там же.

▶ Рис. 7.2. Обмен знаниями с заинтересованными сторонами



Диалог с партнерами не должен быть одноразовым и формальным мероприятием — напротив, он должен быть неотъемлемой частью не только разработки любых новых видов деятельности, но и текущего планирования, предоставления и пересмотра уже существующих услуг. Таким образом обеспечивается регулярное получение обратной связи и учет различных мнений. Возможны разные механизмы такого обмена, но выбранный подход обязательно должен предусматривать непосредственное общение, которое поможет наладить личные связи и взаимное доверие между ГСЗ и партнерами.

Один из хорошо зарекомендовавших себя подходов к работе с партнерами – проведение регулярных ежеквартальных встреч с местными или региональными заинтересованными сторонами. Сюда могут относиться:

- ▶ представление информации о местном рынке труда;
- ▶ ожидаемые тенденции;
- ▶ презентация новых программ или мероприятий и их результатов на данный момент (если они известны);
- ▶ возможность других сторон высказывать свое мнение о деятельности ГСЗ и ее результатах;
- ▶ освещение другими сторонами своей деятельности.

Рекомендуется также составлять протоколы по итогам встреч, а между ними вести обмен информацией и новостями о деятельности ГСЗ. Такой подход, например, применяется в Астраханской области Российской Федерации. ГСЗ области создала общественный совет с участием представителей профсоюзов, сферы образования, предприятий и других сторон с целью мониторинга и улучшения условий труда. В Армении была создана трехсторонняя комиссия, объединяющая предприятия, центры занятости и профсоюзы для регулярного обмена информацией и заключения общих соглашений.

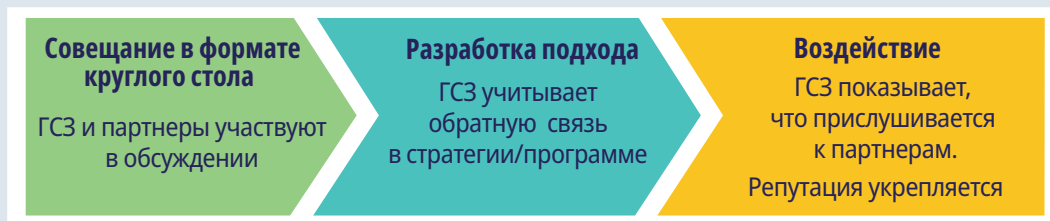
При разработке ГСЗ новых стратегий или программ можно проводить совещания в формате круглого стола с участием новых партнеров, обладающих опытом в определенной области, для которых актуальны обсуждаемые предложения. Перед этими партнерами может ставиться четкая задача предоставления конструктив-

ной обратной связи относительно обсуждаемой идеи. Сопещение в формате круглого стола может включать в себя:

- ▶ презентацию новой идеи ГСЗ и причин ее возникновения;
- ▶ возможность всех участников высказать свои мнения о преимуществах идей, которые им нравятся;
- ▶ возможность всех участников определить, что, по их мнению, следует улучшить — какие изменения они хотели бы увидеть и почему.

ГСЗ могут использовать полученную обратную связь при разработке стратегии или программы. На Рисунке 7.3 представлена схема этого процесса и его влияние на партнерское сотрудничество. Этот подход успешно используется Республикой Башкортостан в Российской Федерации при разработке стратегической программы (см. Пример из практики 23).

▶ Рис. 7.3. Применение совещаний в формате круглого стола для разработки подходов к работе с партнерами



Источник: ICF

Пример из практики 23. Применение трипартизма для разработки стратегических программ на примере Республики Башкортостан в Российской Федерации и программы «Достойный труд в Республике Башкортостан»¹⁵⁶

Республика Башкортостан стала первым регионом Российской Федерации, который спланировал и применил трехсторонний формат для разработки программы «Достойный труд в Республике Башкортостан». Трипартизм помог ГСЗ сотрудничать с другими сторонами в целях определения задач и обязанностей по ее реализации до 2025 года. Трехсторонний и двусторонний социальный диалог на всех уровнях направлен на улучшение условий занятости и защиту прав работников.

¹⁵⁶ ILO (2017) 'Towards policies tackling the current youth employment challenges in Eastern Europe and Central Asia' (https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---sro-moscow/documents/publication/wcms_575550.pdf)

7.2 Как государственные структуры могут способствовать деятельности местных партнерств по поддержке занятости?

Органы управления ГСЗ могут укреплять взаимодействие ГСЗ с местными партнерами или препятствовать ему. Механизмы управления могут обеспечить большую гибкость на местном уровне (например, децентрализованные механизмы), в условиях которой на местные или региональные отделения возлагается большая ответственность за формирование собственных подходов, партнерских отношений и другие подобные вопросы. Централизованная система управления, напротив, предполагает, что все решения принимаются в центральном ведомстве, чаще всего на национальном уровне. Применительно к партнерствам это может означать, что решения о работе с другими сторонами принимаются в этом центральном ведомстве, и оно рекомендует или сообщает местным и региональным отделениям, с кем им предстоит работать. Это может определенным образом ограничивать местные отделения в выборе партнеров. В конечном счете системы управления должны быть направлены на создание благоприятных условий для полноценных партнерств на местном уровне и механизмов для постоянного взаимодействия и обмена информацией между ГСЗ и местными партнерами.

Большинство ГСЗ всего мира работают с местными партнерами, но типы партнерств/организации работы и способность к сотрудничеству часто различаются внутри стран и между ними по причинам¹⁵⁷:

- трудностей в отношении потенциала ГСЗ (например, ограниченные возможности ГСЗ нанимать персонал на местном уровне и их способности взаимодействовать с местными партнерами для сбора своевременной и актуальной информации);
- разной степени свободы действий на местном уровне в различных регионах и разных подходов к управлению (например, местные отделения обладают большей автономией по сравнению с «централизованной» системой);
- уровня децентрализации ГСЗ, то есть той степени полномочий и свободы, которыми обладает местное отделение ГСЗ в выборе тех организаций, с которыми оно будет сотрудничать, сроков и оснований для сотрудничества;
- различных инициатив, предпринимаемых «сверху» или «снизу» и призванных стимулировать сотрудничество – например, политических инициатив по объединению различных партнеров или создания местных рабочих групп для решения проблемы безработицы в одном конкретном городе/районе.

Системы управления также способны заложить стратегические основы для партнерств. На местном и региональном уровне стратегические основы позволят подготовить «структуру» для работы с местными партнерами и обозначить преимущества такой работы, в том числе:

- сбор сведений об уровне эффективности политических и программных мер на местном уровне;
- осведомленность о проблемах, которые могут привести к отчуждению с рынка труда, в особенности о местных факторах, и способность эффективно распределять ресурсы для совместной работы партнеров и служб;
- формирование и определение общих целей и приоритетов, создание единых концепций и комплексных стратегий;
- укрепление потенциала ГСЗ и партнеров для разработки инновационных решений, адаптированных к местным условиям.

157 InterAmerican Development Bank (IDB), the World Association of Public Employment Services (WAPES) and the Local Economic and Employment Development Programme of the Organization for Economic Co-operation and Development (LEED/OECD) (2015) (https://www.skillsforemployment.org/edmsp1/idcplg?IdcService=GET_FILE&dID=350665&dDocName=WCMSTEST4_171855&allowInterrupt=1)

7.2.1 Какие действия могут предпринимать ГСЗ, чтобы убедиться, что управление организовано правильно?

Стратегическая гибкость способствует развитию ГСЗ и совершенствованию операционной деятельности с учетом местной специфики. Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) определяет стратегическую гибкость как «способность действующих на местном уровне структур ГСЗ разрабатывать стратегии и адаптировать политику и программы в соответствии с конкретными условиями местного рынка труда».

В Таблице 7.1 указаны ключевые аспекты, которые важно учитывать при разработке структуры управления ГСЗ на местном уровне.

▶ Табл. 7.1. Ключевые аспекты управления ГСЗ на местном уровне

Область применения	Основные вопросы, которые следует учитывать
Разработка политики и программ	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Могут ли субрегиональные подразделения внести свой вклад в процесс разработки? ▶ Учитывается ли их мнение и могут ли они влиять на характеристики разрабатываемой программы или выбор целевых групп? ▶ Могут ли ГСЗ на местном уровне реализовывать программы вне рамок стандартного портфеля программ? ▶ Могут ли местные отделения ГСЗ разрабатывать местные стратегии занятости?
Распределение бюджетных средств	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Имеют ли субрегиональные офисы ГСЗ гибкие глобальные бюджеты или постатейные бюджеты расходов на активные меры? ▶ Насколько легко можно перемещать ресурсы между статьями бюджета?
Соответствие требованиям и критерии выбора целевых групп	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Могут ли местные отделения ГСЗ выбирать целевые группы для своих программ или их устанавливают централизованно?
Управление эффективностью	<ul style="list-style-type: none"> ▶ До какой степени цели и задачи определяются централизованно? ▶ Являются ли цели на субрегиональном уровне сформированными или же допустима некоторая гибкость в адаптации целей к местным условиям? ▶ Обсуждаются ли задачи и показатели с региональными или местными факторами? ▶ Оценивается ли эффективность исключительно по количественным критериям?
Управление взаимодействием/сотрудничеством с органами местного управления	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Могут ли местные отделения ГСЗ свободно участвовать в партнерствах? ▶ Могут ли местные отделения ГСЗ свободно выбирать партнеров для сотрудничества на местном уровне?
Аутсорсинг	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Входит ли в обязанности местных отделений ГСЗ аутсорсинг услуг внешним поставщикам? ▶ Могут ли местные отделения ГСЗ влиять на условия контрактов с поставщиками услуг?

Источник: IDB; WAPES and OECD (2015) 'The World of Public Employment Services: Challenges, capacity and outlook for public employment services in the new world of work'.

ОЭСР также обозначила набор инструментов, которые могут использоваться национальными правительствами и ГСЗ в целях обеспечения большей гибкости¹⁵⁸:

- согласование целей – консультации на местном уровне при постановке государственных целей;
- постановка скорее конечных, а не промежуточных целей;
- постановка общих и межотраслевых целей, стимулирующих местных участников к совместной работе;
- советы и экспертные группы, которые позволяют большему числу местных участников тщательно рассмотреть реализацию национальных программ;
- гибкие схемы финансирования и специальные фонды, создающие стимулы для поиска новаторских решений на местном уровне;
- увеличение степени ответственности – делегирование принятия решений в случаях, когда риск считается минимальным.

Помимо ключевых аспектов управления, для успешной работы со стратегическими партнерами службам занятости необходимы квалифицированные сотрудники. Следующий раздел содержит рекомендации относительно основных требований к кадровым ресурсам в этой сфере.

7.2.1.1 Какие кадровые ресурсы требуются для работы со стратегическими партнерами?

ГСЗ должны располагать необходимыми кадровыми ресурсами, чтобы обеспечить осуществление стратегического партнерства. При работе с заинтересованными сторонами в рамках стратегических партнерств ГСЗ должны иметь возможность быстро реагировать на действия партнеров и обеспечивать четкое взаимопонимание. Это позволит показать опыт ГСЗ и умение работать с партнерами, а также даст им время для налаживания отношений с другими заинтересованными сторонами. Более крупные ГСЗ могут обладать ресурсами для организации специального отдела внешних связей. Небольшие региональные или местные ГСЗ могут назначать небольшую группу или одного сотрудника на должность менеджера по работе с партнерами.

Роль менеджера по работе с партнерами важна в этом процессе, поскольку от него требуется накопление знаний, координация действий и управление различными задачами партнерства¹⁵⁹.

Человек или команда, выполняющие роль менеджера по работе с партнерами, должны обладать превосходными навыками межличностного общения, быть ориентированными на клиента и способными устанавливать как внутренние связи в рамках ГСЗ, так и внешние связи с различными заинтересованными сторонами, придерживаясь ключевых принципов социального диалога и трипартизма. В части внутренних коммуникаций им потребуется тесно взаимодействовать с соответствующими подразделениями в случае необходимости, а также прекрасно разбираться как в различных видах деятельности ГСЗ и отдельных подразделений, так и в рынке труда в целом. Это важно, поскольку представители заинтересованных сторон в первую очередь контактируют с ними, поэтому их отношение, поведение и общий профессионализм будут отражать рабочую практику и подход ГСЗ в целом.

158 <https://www.oecd.org/cfe/leed/promotinggreaterflexibilityinlabourmarketpolicy.htm>

159 European Commission (2013) 'Successful partnerships in delivering public employment services' (<https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=14096&langId=en>)

Поэтому менеджер(ы) по работе с партнерами должны получать соответствующую подготовку и поддержку в развитии коммуникативных навыков, а также быть в курсе деятельности ГСЗ в целом. Следовательно, менеджеры по работе с партнерами должны быть подключены ко всем необходимым внутренним информационным ресурсам и получать актуальные данные и необходимые документы. Это особенно важно, поскольку набор навыков менеджеров по работе с партнерами немного отличается от навыков других сотрудников ГСЗ. ГСЗ необходимо инвестировать в специально разработанные программы профессиональной подготовки, которые позволят выстраивать эффективные партнерства, поскольку это принесет долгосрочные преимущества с точки зрения доступных ГСЗ информации и идей, а также их восприятия партнерами.

7.2.2 Как ГСЗ могут продемонстрировать вклад служб занятости в реализацию политики в сфере занятости?

ГСЗ играют ключевую роль на рынке труда и выполняют важную работу, которая способствует реализации национальной политики занятости. В 2018 году МОТ сообщила, что многие ГСЗ в мире вышли за рамки своей базовой функции подбора вакансий для соискателей и теперь предлагают гораздо более комплексную и целостную поддержку на рынке труда¹⁶⁰. Например, многие ГСЗ сегодня оказывают работодателям и соискателям полный комплекс услуг, решающих проблему несоответствия квалификации требованиям вакантных рабочих мест и расширяющих возможности трудоустройства. Благодаря разработке и реализации активных программ на рынке труда они также могут напрямую поддерживать работников и работодателей.

В рамках таких мероприятий ГСЗ могут собирать сведения и создавать портфели фактических данных, демонстрирующие то, какое влияние оказывают их услуги и как они содействуют политике в сфере занятости населения. По сообщениям МОТ, после экономического кризиса 2008 года многие страны требуют обоснованных рекомендаций по разработке политики и практических мер. Все больше стран хотят понимать, какие меры эффективны, для кого и почему, чтобы создавать больше рабочих мест для разных категорий работников. Знания об эффективных мерах и совершенствование практической деятельности позволяют ГСЗ разрабатывать более экономичные и результативные меры и развивать услуги для работодателей и соискателей, что улучшает баланс спроса и предложения. В долгосрочной перспективе это поможет максимально использовать потенциал рынка труда, поскольку повысится уровень занятости и, следовательно, экономическая активность.

ГСЗ находятся в авангарде предоставления услуг, которые претворяют в жизнь экономическую политику и политику в сфере занятости. Благодаря своим механизмам отчетности ГСЗ обладают возможностью сбора данных, способных лечь в основу формирования будущей политики в сфере занятости. Собирая и анализируя такие данные, ГСЗ могут продемонстрировать большему числу заинтересованных сторон (например, правительству и местным/региональным партнерам) воздействие своих услуг, включая осуществление целевых программ. Распространение информации о результатах деятельности может поднять их авторитет и улучшить репутацию.

Информационная работа и распространение сведений об организации важны для преодоления общих репутационных проблем, характерных для ГСЗ, в том числе:

- негативного отношения к правительствам в целом;
- ограниченности финансирования;
- различия степени узнаваемости бренда;
- различия подходов к процессам, связанным со стратегией и коммуникацией¹⁶¹.

160 ILO (2019) 'Fifth meeting of the SRM Thematic Working Group (23–27 September 2019). Technical Note 1: Instrument concerning unemployment policy and services' (https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---normes/documents/genericdocument/wcms_715383.pdf) and ILO (2019) 'Fifth meeting of the SRM Thematic Working Group (23–27 September 2019). Overview document: Background information for the review of instruments concerning employment policy and promotion' (https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---normes/documents/genericdocument/wcms_715382.pdf)

161 European Commission (2018) 'Communication and (re-)branding toolkit for employment services' (<https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=20004&langId=en>)

ГСЗ могут улучшить свою репутацию среди партнеров, осуществляя целенаправленные стратегические и коммуникационные мероприятия. Стратегическая и коммуникационная деятельность осуществляется поэтапно, как показано в Таблице 7.2.

► Табл. 7.2. Пятиступенчатый процесс информационной работы и распространения сведений об организации

Этап	Процесс	Основные задачи
1	Определение потребностей	Помочь ГСЗ понять свои потребности в информационном обмене; заинтересованные стороны, их характеристики и потребности ГСЗ в сложной и меняющейся обстановке
2	Разработка стратегии	Определить измеримые цели и структуры передачи информации для преобразования потребностей, определенных на первом этапе, в согласованные, осуществимые и измеримые цели
3	Формулировка основных идей	Помочь ГСЗ применить информацию, полученную на этапах 1 и 2, для формулировки эффективных и ориентированных на практические действия посланий, убедительных для целевых заинтересованных групп
4	Мобилизация и контроль	Сосредоточиться на реализации плана информационной работы и оценке его эффективности; определить необходимые стратегические изменения и продемонстрировать отдачу от затраченных ресурсов
5	Оценка и дальнейшее развитие	Провести итоговую оценку (см. Вставку 39), оценить результаты и сделать замечания для будущих коммуникационных мероприятий. Помогает ГСЗ укреплять свою репутацию и повышать эффективность коммуникации

Источник: European Commission (2018) 'Communication and (re-)branding toolkit for employment services'.

► Вставка 39. Итоговая оценка: что она подразумевает?

Это окончательная оценка результатов кампании применительно к ее желаемым и непредвиденным последствиям. Оценка желаемых последствий касается того, насколько эффективно кампания смогла достичь своих измеримых целей на основании пороговых значений, установленных до ее начала (и, возможно, скорректированных в ходе коммуникационной кампании). Оценка непредвиденных последствий отражает то, что кампании часто приводят к результатам (как положительным, так и отрицательным), которые не были предусмотрены. Итоговая оценка позволяет организации критически оценить кампанию, определить меры, которые необходимо предпринять, и принять решение о развитии кампании в будущем.

Наконец, ГСЗ должны получать достаточное финансирование, чтобы предоставлять высококачественные и действенные услуги, а также осуществлять коммуникационные мероприятия. Недавно МОТ призвала обеспечить адекватное финансирование ГСЗ, чтобы они могли решать связанные с рынком труда задачи, оказывать эффективную поддержку в условиях нарастающих преобразований на рынке труда и действовать более активно¹⁶². Важная составляющая нового подхода – развитие потенциала местных, региональных и национальных партнерств, чтобы ГСЗ могли совместно с другими сторонами разрабатывать подходы, адекватные своей цели. В рамках таких партнерств также может вестись работа с частными агентствами занятости (см. Раздел 7.2.3.1).

7.2.3 Какой вклад ГСЗ могут внести в политику содействия занятости населения в соответствии со своим основным институциональным мандатом?

Осознание основного институционального мандата ГСЗ имеет основополагающее значение для понимания роли, обязанностей и поставленных целей. Эти цели должны быть согласованы и адаптированы в соответствии с национальной или региональной политикой в сфере занятости. В основе всей деятельности ГСЗ лежит реализация трех основных национальных целей:

- ▶ содействие инклюзивному характеру рынка труда;
- ▶ осуществление адаптации рынка труда;
- ▶ смягчение последствий экономических преобразований.

▶ Вставка 40. Рекомендация МОТ 1948 года об организации службы занятости (№ 83)¹⁶³

Рекомендация МОТ 1948 года об организации службы занятости (№ 83) содержит рекомендации об организации служб занятости. В ней перечислены следующие важные аспекты.

- ▶ ГСЗ должны содействовать инклюзивному характеру рынка труда путем борьбы с неравенством и препятствиями к занятости, с которыми сталкиваются уязвимые группы населения (например, развивать мотивацию, возможности в области трудоустройства и предложение вакантных должностей), и помогать таким группам выходить на рынок труда.
- ▶ ГСЗ должны устранять несоответствия на рынке труда – например, избыток предложения, безработицу, нехватку квалифицированных кадров и избыток/недостаток квалификаций, а также анализировать имеющиеся навыки и будущие требования к ним на рынке труда.
- ▶ ГСЗ могут использовать сведения о состоянии рынка занятости в качестве стратегического инструмента для анализа причин и последствий несоответствия на рынке труда (т. е. между спросом и предложением).
- ▶ ГСЗ играют роль в обеспечении мобильности рабочей силы. Рекомендация МОТ выделяет четыре типа перемещений работников на рынке труда: перемещение из регионов с избыточным предложением рабочей силы в регионы с нехваткой рабочей силы; перемещение между секторами экономики; несоответствия между предложением и спросом на рабочую силу; перемещение из одной страны в другую (например, трудящиеся-мигранты).

162 ILO (2019) «Работать ради лучшего будущего – Глобальная комиссия по вопросам будущего сферы труда» (https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/publication/wcms_662472.pdf)

163 https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:55:0::NO::P55_TYPE,P55_LANG,P55_DOCUMENT,P55_NODE:REC,en,R083,%2FDocument

- ▶ Участие ГСЗ в смягчении последствий экономических преобразований распространяется: на переходы между рецессией/экономическим спадом и периодами роста; на структурные преобразования в высокопроизводительные сектора (т. е. от неформального к формальному); на переход от индустриальной к цифровой экономике; на переход от локальных к глобальным рынкам труда; на переход от «углеродной» к «зеленой» экономике.

В рекомендации также подчеркивается, что служба занятости должна собирать сведения о состоянии рынка занятости, в частности:

- ▶ о настоящих и будущих потребностях в рабочей силе (включая данные о численности и квалификации необходимых работников по отраслям промышленности, профессиям и/или регионам);
- ▶ о настоящей и будущей численности наличной рабочей силы (включая данные о численности, возрасте и поле, квалификации, профессии, отрасли промышленности и местожительстве трудящихся и о характеристиках лиц, ищущих работу).

Кроме того, МОТ рекомендует службам занятости проводить общие или специальные программы обучения по таким вопросам, как:

- ▶ причины и размеры безработицы, включая технологическую безработицу;
- ▶ трудоустройство отдельных категорий лиц, ищущих работу, например инвалидов или подростков;
- ▶ факторы, обуславливающие уровень и характер занятости;
- ▶ профессиональное ориентирование в связи с трудоустройством;
- ▶ анализ специальностей и профессий;
- ▶ прочие аспекты рынка занятости.

В Рекомендации МОТ об организации службы занятости (83) также говорится, что «служба занятости должна сотрудничать с другими государственными или частными учреждениями, занимающимися вопросами занятости». Она отдельно оговаривает, что мнение службы занятости должно запрашиваться и учитываться этими учреждениями по таким вопросам, как:

- ▶ географическое размещение промышленности;
- ▶ общественные работы и инвестиция государственных средств;
- ▶ технический прогресс и его влияние на уровень производства и занятости;
- ▶ миграция;
- ▶ жилищное строительство;
- ▶ предоставление социальных услуг (например, образование, здравоохранение);
- ▶ организация и планирование в общегосударственном масштабе обеспечения возможностей занятости.

Следующий раздел посвящен тому, как ГСЗ могут работать с частными агентствами занятости.

7.2.3.1 Чем отличаются государственные и частные агентства занятости и как они могут совместно достигать общих целей в сфере занятости?

Государственные службы занятости и частные агентства занятости (ЧАЗ) имеют не только некоторые общие черты, но и ряд существенных различий, которые необходимо учитывать. И ГСЗ, и ЧАЗ оказывают поддержку предприятиям и соискателям в процессе сопоставления. Однако ГСЗ организуется государством, в то время как ЧАЗ являются коммерческими организациями, абсолютно независимыми от государства. ЧАЗ во многих случаях:

- ▶ предлагают предприятиям платные услуги для обеспечения более быстрого процесса подбора подходящих работников;
- ▶ подбирают только высококвалифицированных кандидатов по требованиям заказчика;
- ▶ активно вербуют иностранных работников на предприятия в своей стране либо организуют мигрантов на работу за границу¹⁶⁴.

Во многих странах существуют определенные типы ЧАЗ, предлагающих временные формы занятости. Такие агентства временного трудоустройства предлагают своих работников предприятиям для краткосрочного трудоустройства. Это позволяет ликвидировать дефицит кадров на предприятиях и обеспечить их гибкой и доступной рабочей силой. Во Вставке 41 представлена информация о Конвенции МОТ о ЧАЗ.

▶ Вставка 41. Конвенция МОТ 1997 года о частных агентствах занятости (№ 181)¹⁶⁵

Конвенция определяет частное агентство занятости как любое физическое или юридическое лицо, независимое от государственных органов, которое предоставляет одну или более из следующих услуг на рынке труда:

- а) услуги, направленные на выравнивание предложений рабочих мест и спроса на них, причем частное агентство занятости не становится стороной в трудовых отношениях, могущих при этом возникать;
- б) услуги, состоящие в найме работников с целью предоставления их в распоряжение третьей стороны, которая может быть физическим или юридическим лицом (далее именуемым «предприятие-пользователь»), устанавливающим им рабочие задания и контролирующим их выполнение;
- в) другие услуги, связанные с поиском работы, определяемые компетентным органом после консультаций с наиболее представительными организациями работодателей и трудящихся, такие как предоставление информации, но не имеющие целью выравнивание конкретных предложений рабочих мест и спроса на них.

Стоит отметить, что в ряде стран защитные законоположения могут не охватывать определенные типы работников, нанимаемых посредством ЧАЗ, и во многих странах только зарегистрированные в ГСЗ соискатели имеют право участвовать в АПРТ.

164 ILO (2017) 'Towards policies tackling the current youth employment challenges in Eastern Europe and Central Asia' (https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---sro-moscow/documents/publication/wcms_575550.pdf)

165 ILO (2007) «Руководство для частных агентств занятости. Регулирование, контроль и исполнение» (https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---sro-moscow/documents/publication/wcms_345028.pdf)

ГСЗ и ЧАЗ не конкурируют между собой – напротив, сотрудничество между ними может быть взаимовыгодным. Благодаря сотрудничеству появятся возможности:

- ▶ обмениваться информацией;
- ▶ сотрудничать в оказании услуг, предоставляемых различным группам лиц, ищущих работу;
- ▶ сотрудничать в предоставлении дополнительных услуг предприятиям;
- ▶ обмениваться информацией о наиболее эффективных подходах и методах, как в случае Нидерландов;
- ▶ передавать ряд услуг ГСЗ на выполнение ЧАЗ (например, пилотные программы, как в случае Казахстана)¹⁶⁶.

Пример из практики 24. Местные партнерства в целях содействия занятости в Боснии и Герцеговине¹⁶⁷

В Боснии и Герцеговине мероприятия, направленные на сближение заинтересованных сторон и дальнейшее развитие рынка труда, финансировались за счет средств, выделяемых МОТ и ЕС в рамках программы IPA (Инструмент подготовки к вступлению в ЕС). Целью этих мероприятий было содействие устойчивым, основанным на партнерстве активным структурам рынка труда на местном уровне для расширения доступа к формальной занятости, особенно в районах, пострадавших от стихийных бедствий в последние годы. Проект включал четыре основные составляющие:

1. Общественные мероприятия в целях повышения осведомленности о возможностях финансирования.
2. Развитие потенциала и техническая поддержка лиц, ищущих работу, и местных партнеров в сфере занятости.
3. Мониторинг, укрепление институтов и развитие потенциала местных партнеров в сфере занятости.
4. Распространение сведений о результатах проекта, дальнейшие мероприятия и меры по развитию потенциала местных партнеров в сфере занятости.

Проект поддержал 19 местных инициатив в сфере занятости и институциональное развитие, способствуя переходу от традиционных моделей работы к гибким, основанным на партнерстве моделям, учитывающим местные потребности. Мероприятия, предлагаемые местными партнерствами в сфере занятости, включали:

- ▶ программы переподготовки работодателей;
- ▶ профессиональную подготовку безработных в сфере сельского хозяйства;
- ▶ оказание поддержки начинающим предпринимателям;
- ▶ оказание поддержки в предоставлении социальных услуг;
- ▶ поддержку программ социального предпринимательства.

Достижения в рамках проекта:

- ▶ участие 143 организаций;
- ▶ местные партнерства в сфере занятости разработали 38 новых услуг;

166 ILO (2017) 'Towards policies tackling the current youth employment challenges in Eastern Europe and Central Asia' (https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---sro-moscow/documents/publication/wcms_575550.pdf)

167 ILO (2019) 'Final Report: Local Employment Partnership in Bosnia and Herzegovina' (Более подробную информацию о проекте см.: https://www.ilo.org/budapest/what-we-do/projects/WCMS_478081/lang-en/index.htm)

- ▶ 1584 человека прошли профессиональную подготовку и получили более высокую квалификацию;
- ▶ 517 человек были официально трудоустроены.

Заинтересованные стороны одобрили местную модель партнерства в сфере занятости. Это помогло укрепить связи между местными отделениями службы занятости, социальными партнерами и гражданским обществом. Официальные структуры получили поддержку местных властей, что должно обеспечить деятельность на местном уровне в будущем. Это позволит ускорить местное экономическое развитие и приведет к росту возможностей трудоустройства.

Пример из практики 25. Раскрытие потенциала молодежи для достижения успеха в бизнесе и получения доступа к достойному труду: Глобальная инициатива по обеспечению достойных рабочих мест для молодежи¹⁶⁸

Глобальная инициатива по обеспечению достойных рабочих мест для молодежи является первой инициативой в рамках всей системы ООН по содействию занятости молодежи во всем мире. В ее реализации участвуют различные группы и организации по всему миру, действия которых направлены на обеспечение доступа молодежи к достойному труду, и основное внимание уделяется созданию достойных рабочих мест для молодежи путем развития предпринимательства и самозанятости. В числе основных аспектов:

- ▶ создание условий для ведения бизнеса – необходимо принятие политических мер для создания подходящего делового климата и развития профессиональных навыков;
- ▶ облегчение доступа к рынкам, сетям, знаниям и навыкам – необходимо объединять молодых людей и других участников для укрепления сотрудничества и обмена знаниями;
- ▶ развитие профессиональных навыков (включая навыки в области ИКТ) – необходимо обеспечить молодежь навыками, требуемыми для реализации предпринимательских амбиций, и расширить доступ к рынкам;
- ▶ сети и коллегиальная поддержка – сети помогают мобилизовать ресурсы, распространять информацию и стимулировать инновации;
- ▶ доступ к финансам в сочетании с профессиональной подготовкой и поддержкой – профессиональная подготовка, консультативная поддержка и доступ к финансам необходимы для успеха.

¹⁶⁸ <https://www.decentjobsforyouth.org/>

7.3 Как ГСЗ могут участвовать в стратегических партнерствах в целях разработки интегрированных услуг для уязвимых групп и обеспечения большей согласованности между политикой в сфере занятости и социальной политикой?

Представители уязвимых групп часто сталкиваются с множеством трудноразрешимых проблем на пути к трудоустройству или сохранению занятости. Препятствия могут быть связаны с жильем, уходом за детьми, транспортом, проблемами со здоровьем (в том числе психическим), злоупотреблением алкоголем или наркотиками и т. д.¹⁶⁹. Они часто сопровождаются трудностями, связанными с занятостью и квалификацией – например, недостаточно развитая грамотность и умение считать, отсутствие технических навыков, длительная безработица и малый опыт работы (или его отсутствие). Комплексные подходы, объединяющие поставщиков услуг, позволяют решать эти проблемы более эффективно, чем предоставление отдельных разобщенных услуг. Так можно обеспечить устойчивый доступ к рынку труда.

Для перехода от оказания отдельных услуг к работе с партнерами для предоставления полного цикла поддержки службам занятости нужно начать выстраивать партнерские отношения с другими сторонами. Ими могут стать государственные учреждения и заинтересованные стороны, полномочия которых связаны с экономическими и социальными правами¹⁷⁰. Однако степень их совместной работы разнится в зависимости от национального контекста, структур управления, институционального потенциала и уровня инвестиций в ГСЗ и АПРТ.

ГСЗ может ориентироваться не только на государственные учреждения, но и на частный сектор, некоммерческие организации и неправительственные организации, чтобы максимально повысить потенциал, получить опыт и знания определенных групп и благодаря этому разрабатывать и предоставлять услуги, отвечающие потребностям уязвимых групп населения. Это, в свою очередь, позволит получать устойчивые результаты и лучше распределять ресурсы.

Опыт ГСЗ во всем мире показывает, что успешные стратегические партнерства в целях оказания комплексных услуг представителям уязвимых групп обладают следующими признаками¹⁷¹:

- клиентоориентированным подходом, в рамках которого услуги опираются на потребности клиента;
- многопрофильными командами специалистов из разных учреждений и/или от разных партнеров;
- легкостью доступа к услугам различных поставщиков;
- обменом информацией и индивидуальным сопровождением клиентов;
- готовностью адаптировать услуги к местным условиям.

Европейская комиссия обозначила четыре шага к объединению услуг для поддержки интеграции лиц, получающих минимальный доход, на рынке труда¹⁷². Эти четыре шага также могут быть адаптированы и применены к представителям других уязвимых групп. В Таблице 7.3 представлены эти четыре шага и ключевые идеи каждого шага.

169 ILO (2018) ILO briefs on Employment Services and ALMPs. Issue No. 1 'Public employment services: Joined-up services for people facing labour market disadvantage' (https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_632629.pdf)

101 Там же.

171 Там же.

172 European Commission (2018) 'Integrating services to support the labour market integration of minimum income recipients: Practitioners' checklist' (<https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=8147&furtherPubs=yes>)

► Табл. 7.3. Шаги в направлении разработки и предоставления объединенных услуг

Ключевой шаг	Ключевые идеи
Шаг 1. Политическая воля и целеполагание	<ul style="list-style-type: none"> ► Цель реформы должна выбираться с учетом исходной институциональной структуры и способности правительства к реформам. ► Амбициозные интеграционные реформы требуют твердой политической воли – особенно в тех странах, где местные органы власти обладают значительной автономией в вопросе предоставления услуг
Шаг 2. Планирование и разработка координации услуг	<ul style="list-style-type: none"> ► Выбирайте партнеров внимательно, учитывая их соответствие функциональному назначению услуг. ► Тщательно оценивайте возможности каждого партнера. ► Рассмотрите возможность апробации предложенной модели, чтобы проверить ее актуальность и эффективность
Шаг 3. Реализация инициативы по интеграции услуг	<ul style="list-style-type: none"> ► Учреждения-партнеры должны явным образом разделять общую цель по сокращению уровня длительной безработицы. ► Сотрудничество не должно идти по инерции, для него должны существовать четкие стимулы. ► Улучшение обмена информацией может значительно повысить эффективность, но только при условии тщательного планирования и реализации. ► Может потребоваться обучение персонала, даже если сотрудники ГСЗ очень опытные
Шаг 4. Мониторинг и оценка объединенных услуг	<ul style="list-style-type: none"> ► Внедряйте единую систему мониторинга с подробными показателями процесса. ► Оценка может существенно помочь в выявлении наиболее эффективных механизмов

Источник: European Commission (2018) 'Integrated services to support the labour market integration of minimum income recipients – Practitioners' checklist'.

Эти шаги также можно учесть при планировании и разработке объединенных услуг для длительно безработных. Тематическая сеть по долгосрочной безработице – платформа Европейского социального фонда¹⁷³ определила, что благодаря комплексному предоставлению услуг можно достичь устойчивых результатов для этой уязвимой группы. В частности, ГСЗ могут совместно с другими организациями работать над конкретными мерами, которые позволят расширить возможности трудоустройства длительно безработных, в том числе над следующими сферами:

- поддержание психологического и психического здоровья;
- укрепление самооценки людей и развитие правильного отношения к работе;
- интеграция мигрантов, консультирование по вопросам задолженности и другая поддержка;

¹⁷³ European Union (2017) 'White Paper 1: Tackling long-term unemployment: The role of integrated services' (<https://ec.europa.eu/esf/transnationality/content/white-paper-1-tackling-long-term-unemployment-role-integrated-services>)

- организация устройства на испытательный срок и трудоустройства;
- повышение и адаптация уровня квалификации людей, например с помощью АПРТ на основе ПТОП;
- развитие базовых и универсальных навыков людей.

Однако ГСЗ может потребоваться преодолеть несколько барьеров, прежде чем они смогут предоставлять объединенные или интегрированные услуги. В числе таких барьеров – столкновения интересов на местном и национальном уровне; фрагментированные услуги; отсутствие участия или вовлеченности работодателя; проблемы распределения ответственности в отношении определенных целевых групп, услуг и мероприятий.

► **Вставка 42. Главные условия преодоления препятствий на пути объединения услуг**

MOT определила пять условий, которые следует учесть при преодолении препятствий на пути разработки и предоставления объединенных или интегрированных услуг¹⁷⁴.

- Часть первоначальной оценки клиента должен быть анализ многочисленных препятствий, влияющих на способность соискателя к трудоустройству. Такой подход необходим даже в тех случаях, когда за предоставлением услуг обращаются не в ГСЗ, а в другое агентство или к другому поставщику, работающему с уязвимыми группами населения. Занятость следует рассматривать как ключевую цель, позволяющую целевым группам населения обрести автономию в долгосрочной перспективе.
- Использование существующих программ и передового опыта на местном уровне в качестве основы для разработки объединенных услуг. Формирование комплексных услуг для целевых групп в соответствии с доступными людскими, финансовыми и техническими ресурсами на местном уровне обеспечивает устойчивость мероприятий и преодоление институциональных различий внутри и между правительственными учреждениями.
- Вовлечение работодателей в осуществление совместных практических мер. Активное вовлечение работодателей может изменить практику подбора кадров в пользу социальной интеграции и снизить социальную стигму в отношении уязвимых групп населения.
- Формирование коллективной ответственности государственных учреждений и поставщиков услуг за разработку стратегий повторного взаимодействия. Протоколы сопровождения клиентов важны, поскольку позволяют избежать дублирования и обеспечить, чтобы клиенты не остались незамеченными внутри системы.
- Обеспечение гибкости на местном уровне, но в рамках национальной системы, чтобы сохранить согласованность практических мер со стратегическими целями. Для организации оказания услуг разными поставщиками требуется одновременная работа как на уровне выработки политических решений, так и на уровне управления. Инвестиции в навыки персонала ГСЗ и других поставщиков также необходимы для реализации возможности перенаправления клиента по цепочке услуг между поставщиками и поддержания мотивации и вовлеченности уязвимых групп.

174 ILO (2018) ILO briefs on Employment Services and ALMPs. Issue No. 1 'Public employment services: Joined-up services for people facing labour market disadvantage' (https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_632629.pdf)

7.4. Какова роль партнерств в сокращении дисбаланса навыков и развитии сотрудничества между сферой образования и сферой труда?

Управление переходами на рынке труда, требующее постоянно выявлять, развивать и сопоставлять навыки на протяжении всей трудовой жизни – сложная и изменчивая задача¹⁷⁵. Произошел сдвиг от традиционной установки на образование, работу на всю жизнь и последующий выход на пенсию к увеличению числа переходов на рынке труда, внутри и между различными секторами, а также к быстрым технологическим изменениям. Это означает, что работникам приходится активно участвовать в повышении квалификации на протяжении всей трудовой жизни, чтобы их навыки соответствовали той работе и тем технологиям, с которыми они сталкиваются. Профессиональная подготовка не ограничивается рабочим местом или традиционной формой обучения в аудитории и все чаще проводится в онлайн-режиме различными организациями (например, ГСЗ, профессионально-техническими училищами, частными поставщиками и т. д.).

Хотя сегодня ГСЗ имеют ограниченный охват и небольшую долю рынка повышения квалификации, у них есть потенциал (и потребность) занять более важную позицию в будущем, поскольку они заходят на территорию профориентации и обучения на протяжении всей жизни. Таким образом, важной составляющей развития таких услуг и сокращения масштаба проблем несоответствия навыков является работа с различными типами партнеров в направлении сбора актуальной информации о потребностях в квалификациях. По мнению МАБР, ОЭСР и ВАГСЗ (2015), если ГСЗ смогут собирать, анализировать и распространять информацию о спросе и предложении навыков, они станут более влиятельными в этой области¹⁷⁶.

Необходимо формировать партнерства, которые помогут соискателям с раннего возраста закладывать основы своей профпригодности, развивать и поддерживать ее, а также помогут работодателям заполнять вакансии работниками, чьи квалификации будут способствовать росту экономики и созданию прочного мирового сообщества. ГСЗ являются естественными участниками таких партнерств. Благодаря развитию потенциала, новым технологиям, лучшей информированности (и пониманию того, как применять эту информацию) и ориентированному на результат управлению отношениями с заинтересованными сторонами, государственные службы занятости могут стать движущей силой в вопросе балансирования потребностей в профессиональных компетенциях в течение жизни¹⁷⁷.

Во многих странах ученичество является важным инструментом для обеспечения работников (преимущественно молодежи) образованием и навыками, которые нужны работодателям сейчас и будут востребованы в будущем. Благодаря программам ученичества учреждения ПТОП и рынок труда обмениваются знаниями и разрабатывают программы, выпускающие высококвалифицированных работников. Во многих странах малые и средние предприятия используют программы ученичества для решения проблемы нехватки навыков и найма высококвалифицированной молодежи.

175 InterAmerican Development Bank (IDB), the World Association of Public Employment Services (WAPES) and the Local Economic and Employment Development Programme of the Organization for Economic Co-operation and Development (LEED/OECD) (2015) (https://www.skillsforemployment.org/edmsp1/idcplg?IdcService=GET_FILE&dID=350665&dDocName=WCMSTEST4_171855&allowInterrupt=1)

176 Там же.

177 Там же.

МСП играют значимую роль в местной экономике, поэтому программы ученичества могут стать действительно важным инструментом для объединения различных партнеров, развития сотрудничества между сферой образования и сферой труда и удовлетворения потребностей в квалификациях.

Такие партнерства могут способствовать обмену знаниями, повысить качество и эффективность профессиональной подготовки. В более отдаленном будущем высококачественные программы обучения также способны:

- повысить производительность;
- снизить затраты на подбор персонала;
- снизить текучесть кадров¹⁷⁸.

ГСЗ могут сотрудничать с другими государственными органами (например, местными органами управления образованием), ассоциациями предприятий, учреждениями ПТОП и социальными партнерами для разработки и популяризации высококачественных программ ученичества. Например, ГСЗ может взять на себя ведущую роль в информировании молодых людей о том, что ученичество – эффективный путь профессионального роста, а также может стать посредником в процессе подбора (или найма) персонала. Во многих странах Европы и за ее пределами создаются комитеты для обсуждения различных аспектов разработки политики и реализации обучения в области ПТОП, включая ученичество. В эти трехсторонние комитеты могут входить такие заинтересованные стороны, как:

- профсоюзы;
- ассоциации работодателей;
- центры (или ассоциации) профессионально-технического образования и профессиональной подготовки;
- органы оценки квалификации;
- представители правительства;
- ГСЗ (в ряде случаев)¹⁷⁹.

178 ILO (2017) ILO Toolkit for Quality Apprenticeships Volume 1: Guide for Policy Makers (https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/publication/wcms_607466.pdf)

179 Там же.

Пример из практики 26. Формирование партнерств в сфере занятости молодежи: Ханты-Мансийский автономный округ, Российская Федерация

Партнерство в целях решения проблемы безработицы среди молодежи было создано в 2016 году в Ханты-Мансийском автономном округе Российской Федерации в форме Координационного совета по содействию трудоустройству молодежи при администрации города Нижневартовска. В совет вошли представители:

- ▶ администрации города;
- ▶ местных работодателей;
- ▶ местных объединений работников;
- ▶ местного центра занятости населения;
- ▶ думы города;
- ▶ учреждений высшего и профессионального образования;
- ▶ торгово-промышленной палаты;
- ▶ организаций малого и среднего предпринимательства;
- ▶ Фонда поддержки предпринимательства.

Целью Координационного совета является обеспечение согласованных действий различных органов в решении вопросов, связанных с деятельностью по содействию трудоустройству молодежи. Заседание Совета созывается не реже одного раза в полугодие. На сегодняшний день Совет проделал работу по координации взаимодействия между представителями различных организаций (в том числе местных органов власти) и разработке набора рекомендаций для работодателей по вопросам занятости молодежи. Координационный совет заложил основы реализации программ стажировок для выпускников и студентов, а также координировал трудоустройство новых выпускников с участием учебных заведений, местного центра занятости, городской администрации и работодателей.

Это партнерство получило поддержку проекта МОТ «Партнерства в сфере занятости молодежи Содружества Независимых Государств», фаза I (2013 -2017 гг.). Проект финансировался российской нефтяной компанией ЛУКОЙЛ.

Социальный диалог является важным аспектом развития высококачественных систем ученичества. Оптимальным является ведение социального диалога на национальном и отраслевом уровнях, чтобы программы могли соответствовать отраслевым требованиям и национальной политике. Однако обеспечение учета мнений работодателей и профсоюзов при разработке программ ученичества является проблемой в ряде стран. Возможное решение – создание соответствующей институциональной базы, способствующей социальному диалогу. Могут заключаться официальные соглашения между организациями, которые заложат основы для такого диалога и обмена¹⁸⁰.

180 ILO (2017) ILO Toolkit for Quality Apprenticeships Volume 1: Guide for Policy Makers (https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/publication/wcms_607466.pdf)

Пример из практики 27. Содействие высококачественному ученичеству для молодежи: инновационные подходы

Глобальная инициатива в целях достойного труда для молодежи определила пять инновационных подходов¹⁸¹ к содействию высококачественным программам ученичества.

- ▶ Содействие развитию смежных и универсальных навыков в различных профессиях и секторах путем:
 - ▶ объединения технических навыков с социальными (основными трудовыми), предпринимательскими и цифровыми;
 - ▶ стимулирования мобильности/ротации учеников между различными компаниями.
- ▶ Улучшение качества и оперативности взаимодействия инструктора и ученика с помощью цифровых технологий. ИКТ обеспечивают мгновенное взаимодействие и обратную связь с помощью технологичных приложений для обучения на рабочем месте. Кроме того, ИКТ стимулируют участие молодых людей с ограниченными возможностями в программах высококачественного ученичества.
- ▶ Улучшение профориентационных и консультационных услуг посредством сотрудничества между поставщиками услуг профессиональной подготовки, службами занятости и компаниями.
- ▶ Повышение доступности ученичества за счет интеграции средств обучения и его проведения на рабочем месте. Помимо снижения стоимости обучения, это повышает его качество и актуальность для рынка труда, а также повышает уровень безопасности труда среди молодых учеников.
- ▶ Пробное применение различных механизмов финансирования. Используя такие устоявшиеся механизмы финансирования государственного технического и профессионального образования и подготовки, как взимание налогов на нужды профобучения, государственное и частное финансирование, некоторые страны нашли способы сделать высококачественное ученичество более доступным для правительств и предприятий.

▶ Вставка 43. Стратегические партнерства: контрольный лист

Ниже приведен контрольный список основных элементов, которые должны быть предусмотрены в рамках развития стратегических партнерств и создания механизмов трипартизма и социального диалога.

- ▶ Исчерпывающая база данных о потенциальных партнерах.
- ▶ Определены ключевые заинтересованные стороны, способные максимально повышать эффективность (ре)интеграционной деятельности.
- ▶ ГСЗ изучают возможности для повышения эффективности посредством применения социального диалога и трипартизма.
- ▶ Доступны специальные ресурсы для управления партнерскими отношениями, например отделы внешних связей или отдельные сотрудники.
- ▶ Созданы механизмы обмена информацией с партнерами.
- ▶ Составлен сводный обзор услуг, которые можно улучшить с помощью партнерств, обеспечивающих достижение результатов.
- ▶ ГСЗ учитывают значимость взаимного обмена информацией с партнерскими организациями на основе взаимной выгоды.
- ▶ Партнеры имеют возможность внести свой вклад в разработку политики и стратегий ГСЗ.
- ▶ Действуют системы предоставления партнерами обратной связи об услугах ГСЗ.

▶ Вставка 44. Вопросы для самопроверки

С помощью приведенных ниже вопросов обдумайте шаги, которые ваша ГСЗ должна предпринять для развития стратегических партнерств и создания условий для трипартизма и социального диалога.

- ▶ Какими системами оценки преимуществ работы в партнерстве с конкретными заинтересованными организациями вы располагаете? Можно ли их усовершенствовать?
- ▶ Какие возможности есть у партнеров для того, чтобы внести свой вклад в разработку политики и стратегий ГСЗ?
- ▶ Достаточен ли ваш существующий круг партнеров для получения обратной связи по всем направлениям деятельности ГСЗ? Почему? Если нет, то как вы можете его расширить для взаимодействия с другими организациями?
- ▶ Как вы можете укрепить структуры социального диалога и трипартизма, чтобы повысить авторитет ГСЗ и увеличить ее влияние на стабильную занятость?

► Приложение 1. Дополнительные источники

П1.1 Ресурсы МОТ

Полезные веб-сайты:

Страница, посвященная будущему сферы труда (<https://www.ilo.org/global/topics/future-of-work/lang-en/index.htm>)

Декларация столетия МОТ о будущем сферы труда, Доклад Глобальной комиссии МОТ по вопросам будущего сферы труда «Работать ради лучшего будущего» и другие полезные ресурсы.

Глобальная инициатива по обеспечению достойных рабочих мест для молодежи (<https://www.decentjobsforyouth.org/>)

Узнайте больше о Глобальной инициативе по обеспечению достойных рабочих мест для молодежи, предусматривающей ведение глобальной работы по расширению масштабов мер и влияния на занятость молодежи в поддержку Повестки дня в области устойчивого развития на период до 2030 года.

Полезные доклады:

ILO (2009) «Заключения о профессиональных навыках, способствующих росту производительности, занятости и развитию» (https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/publication/wcms_160202.pdf)

ILO (2004) Рекомендация о развитии людских ресурсов: образование, подготовка кадров и непрерывное обучение (No. 195) (https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---normes/documents/normativeinstrument/wcms_r195_ru.htm)

ILO (1974) Paid Educational Leave Convention (No. 140) (https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100::NO:12100:P12100_ILO_CODE:C140:NO)

ILO (2019) 'Final Report: Local Employment Partnership in Bosnia and Herzegovina' (https://www.ilo.org/budapest/what-we-do/projects/WCMS_478081/lang-en/index.htm)

ILO (2018) 'Decent Work and the Sustainable Development Goals A Guidebook on SDG Labour Market Indicators' (https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/publication/wcms_647109.pdf)

ILO (2018) ILO briefs on Employment Services and ALMPs. Issue No. 1 'Public employment services: Joined-up services for people facing labour market disadvantage' (https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_632629.pdf)

ILO (2017) ILO Toolkit for Quality Apprenticeships Volume 1: Guide for Policy Makers (https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/publication/wcms_607466.pdf)

ILO (2017) «Общее руководство по развитию производственно-сбытовых цепочек. Как создавать рабочие места и улучшать условия труда в целевых секторах» (https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---sro-moscow/documents/publication/wcms_577447.pdf)

ILO (2013) «Мониторинг и оценка программ молодежной занятости: учебные материалы» (https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---sro-moscow/documents/publication/wcms_492715.pdf)

П1.2 Ресурсы, посвященные Содружеству Независимых Государств

Полезные веб-сайты:

Работа в России (<https://trudvsem.ru>)

Разработанная Рострудом онлайн-платформа, где предприятия могут размещать вакансии, а соискатели могут размещать свои резюме и искать вакансии.

Skillsnet (реализуется в Российской Федерации) (<https://skillsnet.ru>)

Веб-сайт, разработанный Рострудом, чтобы упростить общение между соискателями и работодателями.

Полезные доклады:

ILO (2017) 'Towards policies tackling the current youth employment challenges in Eastern Europe and Central Asia' (https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---sro-moscow/documents/publication/wcms_575550.pdf)

П1.3 Европейские ресурсы

Полезные веб-сайты:

Страницы Европейской сети государственных служб занятости (<https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1100&langId=en>)

На страницах Базы знаний ГСЗ (PES Knowledge Centre) размещены публикации, доклады и исследования, проведенные Европейской сетью государственных служб занятости, а на страницах, посвященных практической деятельности ГСЗ (PES Practices), доступны сведения о подходах, применяемых ГСЗ по всей Европе в прошлом и настоящем.

Полезные доклады:

European Commission (2014) 'European reference competence profile for PES and EURES counsellors' (<https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=14100&langId=en>)

П1.4 Всемирные ресурсы

InterAmerican Development Bank (IDB), the World Association of Public Employment Services (WAPES) and the Local Economic and Employment Development Programme of the Organization for Economic Co-operation and Development (LEED/OECD) (2015) (https://www.skillsforemployment.org/edmsp1/id-cplg?IdcService=GET_FILE&dID=350665&dDocName=WCMSTEST4_171855&allowInterrupt=1)

► **Контакты:**

**Группа технической поддержки
по вопросам достойного труда и
Бюро МОТ для стран Восточной
Европы и Центральной Азии**

ул. Петровка 15, оф. 23
107031 Москва
Российская Федерация

T: +7 495 933 08 10
Ф: +7 495 933 08 20
E: moscow@ilo.org