



Az Állami Foglalkoztatási Szolgálat hosszú távú stratégiája

Verzió: 4.0
2010. november 30.



A projekt az Európai Unió támogatásával,
az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg



TARTALOMJEGYZÉK

1. AZ ÁFSZ STRATÉGIA KÉSZÍTÉSÉRŐL	3
2. HELYZETELEMZÉS.....	7
2.1 MUNKAERŐ-PIACI HELYZETKÉP, A MUNKAERŐPIAC VÁRHATÓ ALAKULÁSA	7
2.2 AZ ÁFSZ HELYZETÉRTÉKELÉS MÓDSZERTANA	10
2.3 AZ ÁFSZ SZERVEZETÉNEK HELYZETÉRTÉKELÉSE	11
3. A STRATÉGIAALKOTÁS MÓDSZERTANÁNAK BEMUTATÁSA.....	23
4. KÜLDETÉS.....	26
5. ÁFSZ JÖVŐKÉP 2020	28
6. 2011-2014-ES STRATÉGIAI CÉLOK RENDSZERE.....	28
6.1 AZ ÁFSZ MEGJELENÉSE AZ ÜGYFELEK SZEMÉBEN	30
6.1.1 Az ÁFSZ értéke és imázsa az álláskeresőkhöz szemében	30
6.1.2 Az ÁFSZ értéke és imázsa a munkáltatók szemében	30
6.2 AZ ÁFSZ ÜGYFELEKKEL KAPCSOLATOS CÉLJAI	31
6.2.1 Álláskeresőkhöz kapcsolatos célok	31
6.2.2 Munkáltatókhoz kapcsolatos célok	31
6.3 AZ ÁFSZ BELSŐ MŰKÖDÉSÉVEL, FOLYAMATAIVAL KAPCSOLATOS CÉLJAI	31
6.3.1 Az álláskeresőkhöz kiszolgálásával kapcsolatos célok.....	31
6.3.2 Munkáltatók kiszolgálásával kapcsolatos célok.....	33
6.3.3 Folyamati célok mindkét célcsoport esetében (álláskeresőkhöz, munkáltatók).....	34
6.4 A SZERVEZETI TANULÁSSAL, FEJLŐDÉSSSEL KAPCSOLATOS CÉLOK	35
6.5 KÖLTSÉGHATÉKONYSÁGGAL KAPCSOLATOS CÉLOK	37
7. STRATÉGIAI FEJLESZTÉSI IRÁNYOK.....	38
7.1 MUNKÁLTATÓI SZOLGÁLTATÁSFEJLESZTÉS.....	40
7.2 ÁLLÁSKERESŐI SZOLGÁLTATÁSFEJLESZTÉS	41
7.3 MUNKAERŐ-KÖZVETÍTÉS RENDSZERÉNEK FEJLESZTÉSE	41
7.4 ÜGYFÉLKÖZPONTÚ SZERVEZETI MŰKÖDÉS	42
7.5 KISZOLGÁLÁSI CSATORNÁK FEJLESZTÉSE	44
7.6 STRATÉGIAI MENEDZSMENT MEGVALÓSÍTÁSA	44
7.7 AZ ÁFSZ TÁRSADALMI SZEREPVÁLLALÁSA.....	45
MELLÉKLET: A HELYZETELEMZÉSI MEGÁLLAPÍTÁSOK FORRÁSA.....	46

1. Az ÁFSZ STRATÉGIA KÉSZÍTÉSÉRŐL

Az ÁFSZ előző, 2007-2013-as időszakra vonatkozó stratégiája 2007 márciusában készült el. A stratégia kijelölte a távlati célokat az aktuális helyzet tükrében. Az azóta eltelt mintegy három évben több tényező is szükségessé tette a szervezet stratégiájának felülvizsgálatát, aktualizálását:

1. A stratégiaalkotás *ciklikus folyamat*. A stratégiában megfogalmazott célokat támogató akciók, tervek végrehajtása után azok visszamérésével, felülvizsgálatával, valamint az eredmények visszacsatolásával biztosítható a folyamatos fejlődés. Az így megfogalmazott tapasztalatokat, esetleges új célokat kell a felülvizsgálat során az aktualizált stratégiába beépíteni.
2. Az ÁFSZ környezetét, működését és céljait számos *külső hatás* is befolyásolja, mely indokolta a stratégia újragondolását. Ilyen változás többek között:
 - a világgazdasági válság és annak hatásai, amelyek alapvetően átrendezték a magyarországi foglalkoztatási viszonyokat,
 - az új kormányzati elvárások és célok (egymillió új munkahely, KKV-k kiemelt támogatása, új közfoglalkoztatási program), valamint
 - a szociális és rehabilitációs feladatrendszer átadása a Foglalkoztatási és Szociális Hivataltól az Országos Rehabilitációs és Szociális Szakértői Intézetnek.
3. A fentiekén kívül meg kell teremteni az ÁFSZ *szervezettejesztésének stratégiai megalapozottságát*. Mindez azt jelenti, hogy az elkövetkezendő időszakban indított fejlesztéseket egy olyan stratégiai célrendszerre alapozva kell kialakítani, amelyet a szervezet – és annak minden tagja – magáénak érezhet.
4. A stratégiának meg kell alapoznia továbbá a *szervezet szakmai irányítását*, mely az új kormányzati struktúrában is biztosítja a szakmai célok elérését.

Az ÁFSZ hosszú távú stratégiájának tehát ki kell jelölnie azokat a távlati célokat, melyek maximálisan támogatják a külső elvárások teljesülését, a ciklikus tervezést, valamint a szervezettejesztés és szakmai irányítás stratégiai megalapozottságát.

A stratégiaalkotás során figyelembe vettük a foglalkoztatási politikákkal kapcsolatos európai ajánlásokat. Az Európa 2020 foglalkoztatáspolitikai iránymutatásának főbb, ÁFSZ-t érintő elemei közül a legfontosabbak a következők: a munkaerő-piaci részvétel növelése, a szegmentáció, az inaktivitás, a nemek közötti egyenlőtlenség és a strukturális munkanélküliség csökkentése, a rugalmas biztonságra vonatkozó elvek integrálása, aktív munkaerő-piaci és a munkaerő mobilitását elősegítő politikák alkalmazása, az egész életen át tartó tanulás lehetőségének biztosítása, a foglalkoztatási szolgálatok elérhetőségének biztosítása, valamint a személyre szabott szolgáltatások nyújtása a munkaerőpiacról kiszorultak számára.

Ezen kívül inputot jelentettek a nemzeti foglalkoztatási szolgálatok működésével kapcsolatos európai ajánlások közül az alábbiak:

- New Skills for New Jobs: Action Now (European Commission, February 2010.)
- Public Employment Service Network – Mission Statement (2006.12.04)

Az ÁFSZ fejlesztési irányainak összhangban kell lenniük továbbá mind az állami célokkal, elvárásokkal, mind a szakpolitikai szervezetek fejlesztési irányával (Kormányprogram, Új Széchenyi Terv és a Nemzetgazdasági Minisztérium foglalkoztatáspolitikai elvárásai, céljai).

A kormány foglalkoztatással kapcsolatos célkitűzéseinek fő iránya egy olyan gazdaságpolitika bevezetése, amely elősegíti, hogy Magyarországon 10 éven belül egymillió új, adózó munkahely jöjjön létre. Az ÁFSZ közreműködését leginkább igénylő, és az egymillió új munkahely létrehozását támogató stratégiai cél többek között a munkaerő-piaci eszközök hatékonyságának növelése, a feltárt álláshelyek számának növelése, a munkanélküliek egyes típusaira kifejlesztett munkaerő-piaci stratégiák kialakítása, a hatósági feladatok egyszerűsítése, a bürokrácia csökkentése, az értékteremtő közfoglalkoztatás támogatása, és az IR rendszer fejlesztése (ezen belül is a hatósági adatbázisok összekapcsolása, a regisztrációs adminisztratív feladatok csökkentése és a létrejött álláshelyek nyilvántartásának kialakítása).

A szervezet helyzetét alapvetően meghatározzák azok a határozott kormányzati elvárások, melyek a közelmúltban fogalmazódtak meg az ÁFSZ intézményrendszer feladatrendszerével szemben (2010. évi CXXVI tv.). Ezek a változások szükségessé teszik a stratégiai célok és prioritások áttekintését, valamint a fejlesztési irányok újrafogalmazását.

Jelen projekt a TÁMOP 1.3.1 projekt 3.4-es alprojektje keretében valósult meg. Az elkészült stratégia szervesen illeszkedik a szervezet aktuális és korábbi fejlesztési terveiben szereplő célokhoz, amelyek például a munkaügyi szervezet eszközrendszerének megújítását, a közvetítés eredményességének javítását tűzték ki. Az alábbi táblázat a különböző projektek célkitűzéseit mutatja be, ezen célrendszerhez kapcsolódik az aktualizált stratégia céljainak többsége is.

Phare 2002-2004	HEFOP 2004-2008	TÁMOP 2007-2013
Az ÁFSZ szolgáltatásainak és tevékenységeinek korszerűsítése Az ügyfeleknek nyújtott jobb szolgáltatások biztosítása A munkaadóknak nyújtott szolgáltatások hatékonyságának javítása	Az ÁFSZ által biztosított szolgáltatások minőségének, hatékonyságának és eredményességének javítása Az állásközvetítés, tanácsadás, munkaügyi szolgáltatások korszerűsítése	Az aktív munkaerő-piaci politikák eredményességének és hatékonyságának javítása
Az ÁFSZ munkaszervezésének/irányításának korszerűsítése Az ÁFSZ személyzetének felkészítése ESZA, munkaerő-piaci és humánerőforrás fejlesztési és területfejlesztési projektek tervezésére, végrehajtására, nyomon követésére és kiértékelésére	Az ÁFSZ minőségirányítási rendszerének kiépítése, működtetése Az ÁFSZ és partnerszervezetei humánerőforrás-fejlesztése Az információs, kommunikációs és menedzsment struktúrák megerősítése és továbbfejlesztése, a hatékony külső kommunikáció elősegítése	Az ÁFSZ szolgáltatási rendszerének fejlesztése és kapacitásainak megerősítése

Phare 2002-2004	HEFOP 2004-2008	TÁMOP 2007-2013
Új szolgáltatási modell kidolgozása és kísérleti jellegű bevezetése 21 munkaügyi kirendeltségen. Az ÁFSZ hatékonyságának javítása azáltal, hogy részletes munkaerő-piaci információkkal segíti a regionális fejlesztési programokat	Az új szolgáltatási modell szerinti kirendeltségek körének bővítése Az állasközvetítés, a tanácsadás és a munkaügyi szolgáltatások korszerűsítése A teljes informatikai infrastruktúra korszerűsítése A szervezet infrastrukturális helyzetének javítása Az ÁFSZ korszerűsítését és hatékony működését megalapozó és támogató kutatások, elemzések és előrejelzések készítése, a stratégiai tervezés megalapozása	A munkaerő-piaci részvétel növelése A foglalkoztatási rehabilitáltak és az inaktívak új keretek közé kerülő munkaerő-piaci reintegrációja
Az ÁFSZ az Európai Unió Foglalkoztatási Irányvonalainak megfelelő működésének elősegítése		Az ÁFSZ a következő évtized közepén az állami foglalkoztatáspolitikai megvalósításának alapintézménye, a munkaerőpiac meghatározó szereplője

Forrás: Az Állami Foglalkoztatási Szolgálat modernizációjának értékelése, Cseres-Gergely Zsombor és Scharle Ágota, 2010. július 5.

A hosszú távú stratégia kialakításakor figyelembe vettük az ÁFSZ korábbi stratégiájának céljait, irányait, megvizsgáltuk azt, hogy mely elemek tarthatók fenn és milyen módosításokra van szükség. A 2007-ben megfogalmazott ÁFSZ jövőkép és stratégia számos olyan elemet tartalmaz, amely 2010-ben (és azt követően) változatlanul érvényes, így jelen stratégiai dokumentumban is hangsúlyosan megjelenik. Ilyen elemek elsősorban az alábbiak:

- Az ÁFSZ a különböző ügyfélkörök igényeihez igazodó differenciált szolgáltatásokat nyújt.
- Egyre bővülő ügyfélkör számára nyújt könnyen hozzáférhető szolgáltatásokat.
- Kiemelt szerepet játszik az oktatás-képzés és a munkaerő-piaci igények közötti összhang megteremtésében.
- Képes alkalmazkodni a helyi munkaerő-piaci sajátosságokhoz.
- Szervezeti irányítási rendszerével alkalmazkodik a változó környezeti kihívásokhoz.
- Megvalósítja a stratégiai irányítást és forráskoordinációt.
- Takarékosan és költséghatékonyan működik.

A jövőkép és annak megvalósítását támogató célrendszer megfogalmazása 2007-ben azonban egy teljesen más társadalmi, politikai kontextusban történt. Az egyik fő célkitűzése a 2007-es stratégiának a szervezeti integráció volt, azaz a szociális és rehabilitációs feladatok beépítése a mindennapi működésbe. Ez a feladatrendszer az új kormányzati feladatelosztást követően részben kikerül az ÁFSZ szervezetéből. Nem számol továbbá a 2007-es stratégia a gazdasági világválság hatásaival. A megfogalmazott jövőkép szerint „az ÁFSZ az állami foglalkoztatáspolitikai megvalósításának

alapintézménye ... a kormányzati foglalkoztatáspolitikát koordinálja és megvalósítja”. Kevésbé tükrözi ez a megközelítés azt az új elvárást, amely szerint az ÁFSZ-nek a munkáltatói igények minél hatékonyabb kielégítésével a munkaerő közvetítés meghatározó szereplőjévé kell válnia.

Jelen dokumentumban olyan stratégia került kialakításra, mely az ÁFSZ jelenlegi helyzetére, környezetére és kihívásaira reagál, valamint összhangban van az ÁFSZ-szel kapcsolatos elvárásokkal és a szervezet európai uniós fejlesztési projektjeinek célkiűzéseivel is.

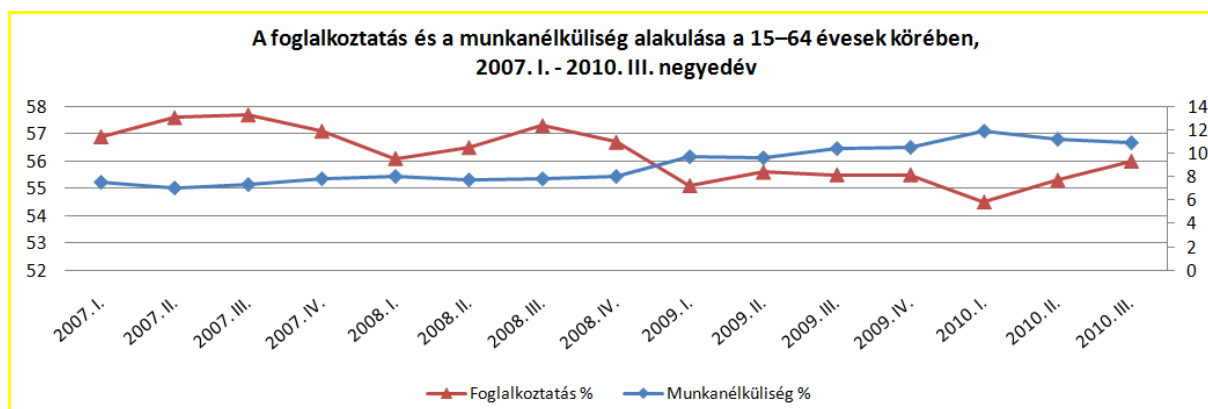
A stratégiaalkotás ciklikus folyamatainak biztosítása és a stratégia aktualizálása érdekében azonban elengedhetetlen annak időszakos felülvizsgálata. Ez különösen igaz az ÁFSZ esetében a következő időszakban, amikor a megyei kormányhivatalok kialakulásának következtében megváltozó feladat-meghatározás és szakmai irányítás miatt az ÁFSZ szervezeti felépítésében és működésében gyökeres változások várhatók, és a szervezetirányítási rendszer korszerűsítése szükséges.

2. HELYZETELEMZÉS

2.1 MUNKAERŐ-PIACI HELYZETKÉP, A MUNKAERŐPIAC VÁRHATÓ ALAKULÁSA

A 2008-as pénzügyi és gazdasági válságot követő munkaerő-piaci válság Magyarországon mintegy **130 ezer munkahely megszűnését** eredményezte az 5 fő feletti vállalkozások körében. A válság a nyugdíjkorhatár kitolásával némileg megemelkedett foglalkoztatási rátát is visszavetette: 2010 első negyedévében a 15–64 évesek¹ **foglalkoztatási rátája 54,5%** volt, mely 9,2 százalékponttal maradt el az uniós átlagtól (63,7%). Ez az érték azonban 2010-ben növekedni látszik, 2010 harmadik negyedévében a foglalkoztatási ráta elérte az 56%-ot.

A **munkanélküliségi ráta** a válság előtti, lassan emelkedő, 2006-2007-ben stagnáló szintjét jelentősen meghaladta 2010-ben: az első negyedévében **elérte a 11,9%-ot**, míg egy évvel korábban 9,7%, 2008 első negyedévében pedig 8,0% volt ez az érték. A ráta 2010 második negyedévéétől lassan csökken, a munkaerőpiac jelenleg lassú élénkülést mutat. A válság időszakában a férfiak foglalkoztatási mutatói romlottak, miközben a nők foglalkoztatása javult: a férfiak munkanélküli rátája 2010. április–júniusi időszakban 11,4%-os, a nőké 10,5%-os volt. Uniós összevetésben azonban mind a férfiak, mind a nők foglalkoztatási szintje elmarad az átlagtól.



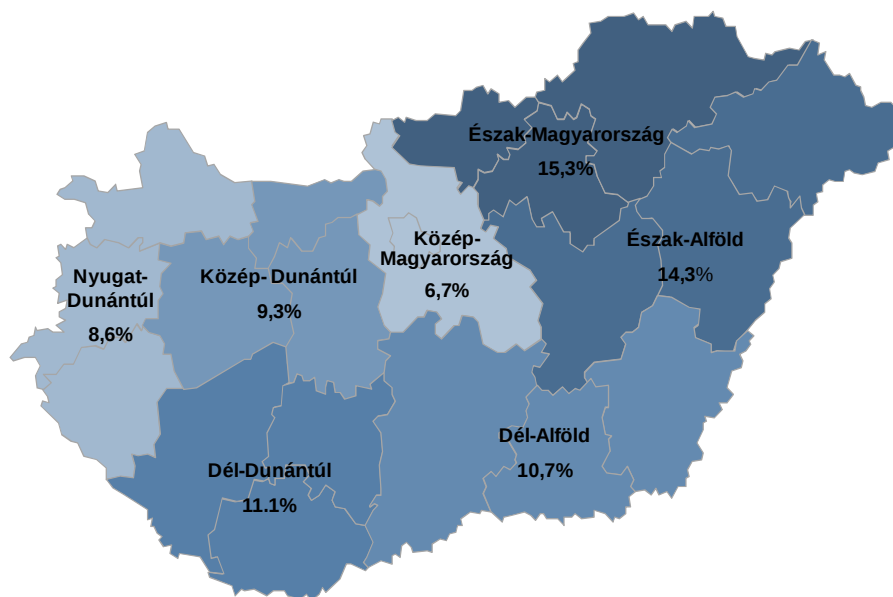
Forrás: A 15–64 éves népesség gazdasági aktivitása nemenként (stADAT-tábla - Évközi adatok), KSH

Magyarországon **magas a tartós munkanélküliek aránya**, 2010 második negyedévében a munkanélküliek 46%-a keresett egy évnél hosszabb ideje állást, a munkanélküliség átlagos időtartama 2010-ben 18,6 hónap volt, 2,3 hónappal hosszabb az egy évvel korábbinál.

A **magas magyarországi inaktivitási ráta** alig változott az utóbbi években, ugyanis a munkapiac átrendeződése jellemzően nem a munkaerőpiacon jelenlévők és jelen nem lévők között történt, hanem a munkaerőpiac szereplői (foglalkoztatottak és munkanélküliek) körében. Az inaktivitás korösszetétel szerint leginkább a fiatalokat és az idősebbeket jellemzi, 2010 második negyedévében a 15–24 évesek több mint háromnegyede, az 55–64 évesek 63%-a volt gazdaságilag inaktív.

¹ Meg kell jegyeznünk, hogy az Európa 2020 jövőképpen szereplő 75%-os foglalkoztatási szint ezzel ellentétben a 20-64 éves korosztályra vonatkozik.

Munkanélküliségi ráta a 15-64 éves népesség körében 2009-ben



Forrás: A 15–64 éves népesség gazdasági aktivitása megyénként és régióként, KSH, 1992–2009 (stADAT-tábla - Hosszú idősorok),

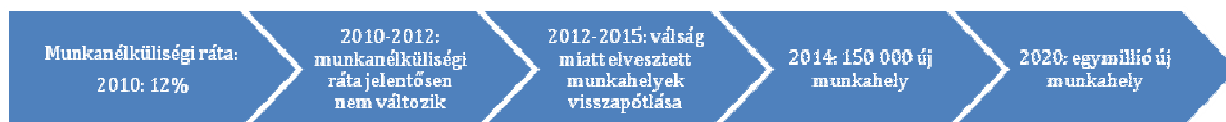
A munkanélküliség **régiós megoszlása sem rendeződött át a válság időszakában**, csupán a régiók közötti különbségek csökkentek kis mértékben. A 2009-es éves adatok alapján 15-64 éves népesség körében a legmagasabb foglalkoztatási arány (61,6%) és legalacsonyabb munkanélküliségi ráta (6,7%) továbbra is Közép-Magyarországot jellemzi (bár hozzá kell tenni, hogy a munkanélküliség 2010-ben ebben a térségben emelkedett a legjelentősebben), a legalacsonyabb foglalkoztatás (48,6%) és legmagasabb munkanélküliség (15,3%) pedig Észak-Magyarországon van.

A **munkaerő iránti kereslet 2008 eleje óta folyamatosan mérséklődött**, az előző évek azonos időszakához viszonyítva számottevően csökkent a betöltésre váró álláshelyek száma. 2010 elejétől lassú bővülés következett, de a válság előtti utolsó időszak (2008. III. negyedév) szintjét az üres álláshelyek száma 2010 második negyedévéig nem érte el. A válság hatására a legnagyobb visszaesés a feldolgozóiparban következett be.

Kínálati oldalról az utóbbi években – főként a válság hatására – a munkanélküliek összetétele is jelentősen változott. A legfeljebb alapfokú végzettségűek aránya a munkanélkülieken belül csökkent, míg a szakiskolát, szakmunkásképzőt vagy szakközépiskolát végzettek aránya egyértelműen növekedést mutatott. Emelkedett a felsőfokú végzettséggel rendelkező munkanélküliek aránya is, ezen belül a legkritikusabb **a pályakezdő munkanélküliek száma, mely folyamatosan növekvő tendenciát mutat.**

A **foglalkoztatási formák** alkalmazása csekély mértékben változott a válság időszakában: a nem teljes munkaidőben dolgozók és a határozott időre szóló munkaszerződéssel foglalkoztatottak száma kissé emelkedett, a kölcsönzött munkaerő kisebb visszaesés után stagnált, az alkalmi munkavállalók foglalkoztatása pedig némiképp csökkent.

Különböző elemzések szerint **a magyar gazdaság 2010-ben már csekély növekedést mutat, 2011-től pedig további lassú növekedésnek indul**, 2-3%-os bővülés várható. Az ÁFSZ gazdálkodó szervezetek megkérdezése alapján 2010 harmadik negyedévéitől 0,6%-os létszámbővülést, 3,2 ezer új munkahely megnyitását vetít előre. A vállalatok nagy része rövidtávon továbbra is stagnálással számol, de egyre növekszik a növekedést jelző szervezetek száma (28,2%). A legjelentősebb létszámbővítés az adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenységekben várható, csökkenés a közigazgatást és a mezőgazdaságot érinti erőteljesebben.



A foglalkoztatás változása csak késleltetetten követi a recessziós folyamatokat, a kilábalás hosszabb távon is csak lassan tükröződik a munkaerőpiacon. A GKI kutatásai szerint a foglalkoztatottak száma 2010-2012 során még nem változik jelentősen, az ILO elemzései szerint a válság miatt elvesztett munkahelyek visszapótlása a fejlett országokban csak 2015-ben várható, és a foglalkoztatási ráta folyamatos mérsékelt növekedése mellett a **munkanélküliségi ráta évenként fél százalékkal csökkenhet majd.**

Az Európa 2020 Stratégia végrehajtását megalapozó Előzetes Nemzeti Intézkedési Tervben a Kormány a magyar gazdaság fejlődését leíró középtávú makrogazdasági pályát két változatban vázolja fel. Az alappálya jelenleg hatályban lévő jogszabályok alapján adódó makrogazdasági pályát, a normatív pálya pedig az Európa 2020 Stratégiához kapcsolódó nemzeti vállalásoknak, azok teljesítéséhez szükséges intézkedéseknek módosító hatásaival is kalkulál. Ezek alapján a foglalkoztatás növekedését és a munkanélküliségi ráta alakulását illetően a következő trendek várhatók:

		2010 várható	2011	2012	2013 prognózis	2014	2015
alap- pálya	Foglalkoztatottak száma (változás az előző évhez, %)	-0,1	-0,4	0,7	0,7	0,7	0,5
normatív pálya	Foglalkoztatottak száma (változás az előző évhez, %)	-0,1	-0,1	1,8	2,9	2,9	3,0
alap- pálya	Munkanélküliségi ráta (15-74), %	11,3	11,1	10,7	10,3	9,9	9,6
normatív pálya	Munkanélküliségi ráta (15-74), %	11,3	10,8	10,3	8,6	6,9	5,1

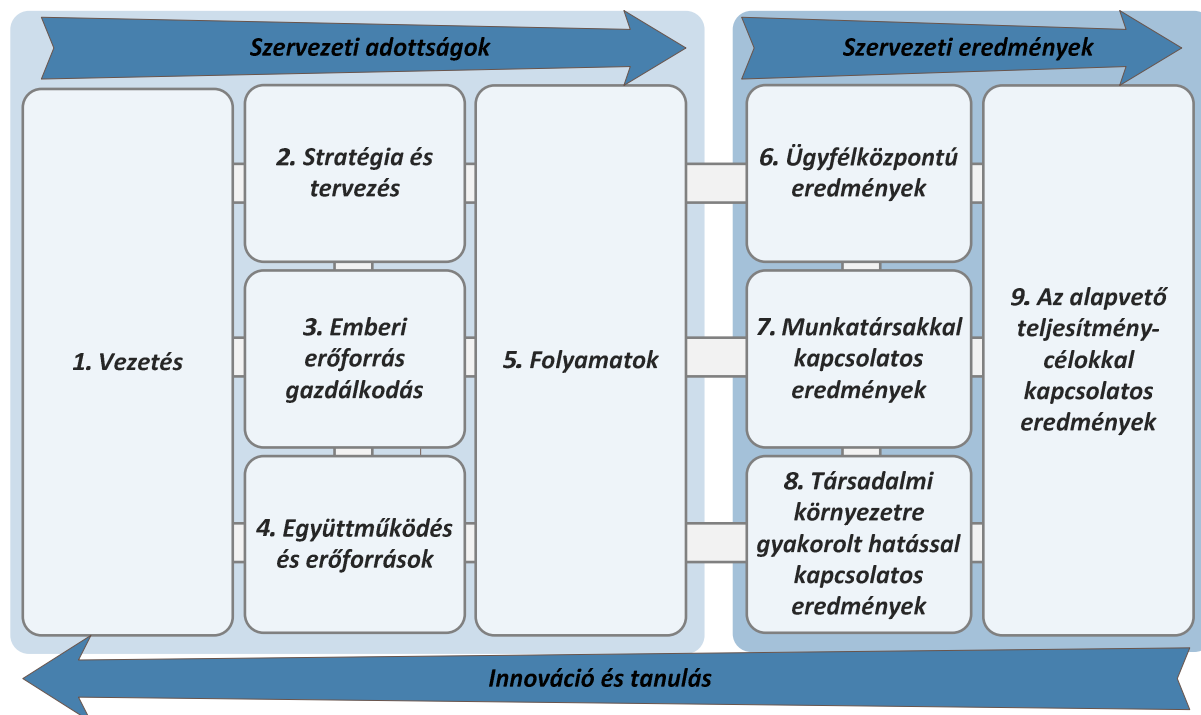
Forrás: Az Európa 2020 Stratégia végrehajtását megalapozó Előzetes Nemzeti Intézkedési Terv, 2010.november.12

Látható, hogy 2015-ben a munkanélküliség esetében az értékek 5% - 9,6% között mozognak, míg a foglalkoztatottak számának bővülése a stagnálás/lassú növekedés és az erőteljes növekedés között mozog.

Mindezek mellett megemlíti a kormányzat törekvését, amely 2020-ra egymillió új munkahely teremtését tűzte ki, amely 2014-ig 150 000 létrehozását jelenti.

2.2 AZ ÁFSZ HELYZETÉRTÉKELÉS MÓDSZERTANA

Helyzetértékelésünkhöz az Európai Minőségirányítási Alapítvány Kiválóság Modelljén (EFQM) alapuló modellt, a CAF-ot (Common Assessment Framework, közös értékelési keretrendszer) használtuk fel. Az értékelés a jelenlegi adottságok és eredmények vizsgálatára, valamint azok kölcsönhatására épít. A legfontosabb fejlesztési irányokat, beavatkozási területeket és a tanulási folyamatot is ezek alapján tudjuk meghatározni: az eredménymutatókat az adottságok határozzák meg, így tehát a teljesítmény javításához a már feltérképezett adottságok fejlesztésén keresztül juthatunk el.



A modell kilenc szempont szerint elemzi a szervezet jelenlegi helyzetét: az 1-5. kritérium a szervezet adottságait méri, míg a 6-9. kritériumok azokat a belső mutatókat vizsgálják, amelyek megmutatják az elért eredményeket. Jelen elemzésünkben is ezen kritériumok mentén értékeltük az ÁFSZ szervezetét a rendelkezésre álló információk alapján. A helyzetértékelés során a TÁMOP 1.3.1. 3.4. alprojekt során készített helyzetelemző tanulmányokat¹ és a szervezet működését, tágabb környezetét leíró dokumentumokat használtuk fel. Ezen dokumentumok legfontosabb megállapításait rendszereztük és helyeztük el a CAF modellben. Beépítettük továbbá a 2010. októbere során lezajlott vezetői és szakértői interjúk főbb gondolatait is.

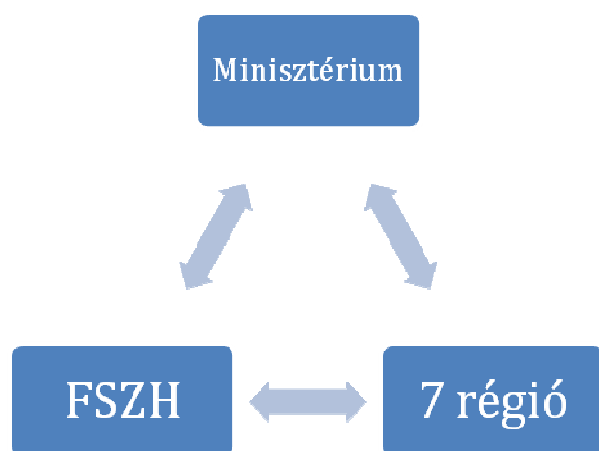
¹ Forrásjegyzéket ld. a dokumentum mellékletében.

2.3 AZ ÁFSZ SZERVEZETÉNEK HELYZETÉRTÉKELÉSE

Az alábbiakban bemutatjuk az ÁFSZ szervezetének CAF szerinti értékelését. Az egyes kritériumokban megfogalmazott megállapítások gyakran nem határolódnak el élesen az egyes kategóriák között, de a kritériumok főbb elemei egyértelműen kitűnnek.

1. Vezetés

A Vezetés kritérium megvizsgálja, hogy milyen a szervezet vezetési struktúrája, mik az egyedi jellemzői, és ezek milyen kihatással vannak magára a vezetési-irányítási folyamatra.



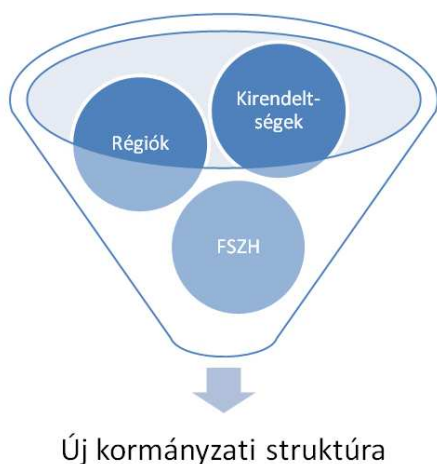
Az ÁFSZ és a minisztériumi irányítás együttesen egy sajátos rendszert alkot. Az elmúlt években az országos szakmapolitikai irányítás (Szociális és Munkaügyi Minisztérium) párhuzamosan irányította (felügyelte) a régiókat, mindazonáltal a régiók nagyfokú önállósággal működtek. Mindemellett az FSZH-nak mint szakigazgatási szervnek is feladata volt a szakmai irányítás, azonban a régiókkal mellérendelt viszonyban volt az irányítási struktúrában, így korlátozott volt a szakmai irányító szerepe. Emellett az SZMM is adott szakmai iránymutatást közvetlenül a régióknak, esetenként kihagyva az FSZH-t az irányítási és jelentési láncból.

A szervezetnek (NGM, FSZH, régiók) igénye van olyan irányítási struktúra működtetésére, amely lehetővé teszi az összes érintett számára, hogy a teljes szervezet mély és széles szakmai tudása a lehető legjobban érvényesüljön a foglalkoztatáspolitikai operatív végrehajtása során.

A **MEV** (meg egyezé ses eredm ény célo kkal való vezetés) rendszernek köszönhetően az ÁFSZ szervezete rendelkezik egy olyan **vezetési, irányítási rendszerrel**, amely széles körben ismert és megfelelő kommunikációs eszközt jelent az elvárások közvetítésére a szervezet különböző szintjeire. Pozitívumként értékelendő, hogy a MEV segít tervezni a kirendeltségi és a vezetői munkát. Továbbá szinte az összes érintett úgy nyilatkozik a rendszerről, mint a vertikális és a horizontális kommunikáció hatékony eszköze. A gyakorlatban ez azt jelenti, hogy a tervezési és alku folyamat során sok olyan munkatárssal lehet kapcsolatot teremteni, akikkel a munkavégzés során kevésbé van lehetőség.

A rendszer jelenlegi működése azonban nem biztosítja megfelelően a szervezet irányítását: hiányzik a MEV-ben szereplő mutatók és a szervezet hosszú távú céljai közötti összhang. Vagyis az ÁFSZ-minisztérium és a régiók-FSZH közti célalkuk nem eléggé hangsúlyosak a folyamatban – ez jelenten é a stratégiai célok és az alulról építkező tervezés összekapcsolását. Ez tekinthető az országos irányítás és a kirendeltségek közti célok összehangolásának.

A várható szervezeti változásokat tekintve a MEV rendszer, illetve annak hozzáigazítása a szervezeti célokhoz, kiemelten fontossá válhat a szervezet szakmai irányításának biztosításában.



A **közeljövőben** kihívást jelent, hogy a vezetési struktúrát várhatóan jelentősen átalakítja a **kormányhivatalok** rendszerébe történő integráció. Az irányítási rendszerben megjelenik a „Kormány megbízott” mint felettes szerv, és a hozzá tartozó megyei hivatalok vezetése is. Fel kell készülni arra, hogy a decentralizált végrehajtás koordinációja a jelenlegi helyzethez képest kihívásokat jelent majd. Ilyen például, hogy a hét régiós vezetés helyett legalább húsz megyei szintű vezetés jelenik meg mint operatív irányítás, valamint átalakításra kerül a funkcionális területek (pénzügy, jog, informatikai üzemeltetés, HR, belső ellenőrzés) központi szervezése.

2. Stratégia és tervezés

A második kritériumban a vizsgálat tárgya, hogy a stratégia és a tervezés mennyire épül az érintettek igényeire és a teljesítményeken alapuló információra, hogyan történik a kulcsfolyamatok rendszerén keresztül a stratégia megvalósítása és lebontása, valamint hogyan valósul meg a stratégia kialakítása, felülvizsgálata és aktualizálása.

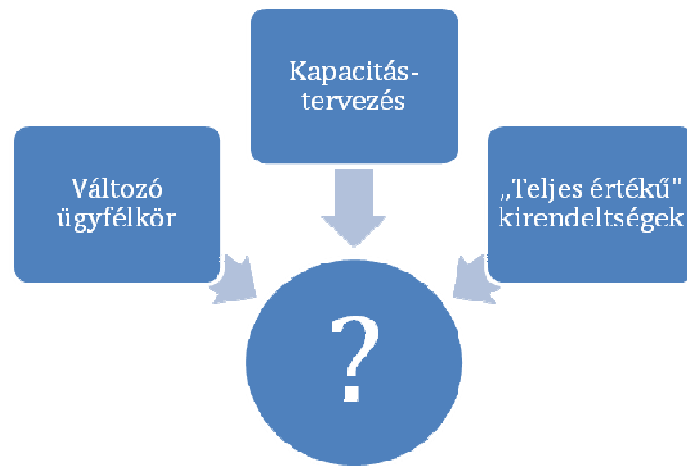


Nehézséget jelent, hogy az ÁFSZ számára ez idáig nem készült írott **munkaerő-piaci stratégia**, mint szakpolitikai iránymutatás. Az elmúlt nyolc év működése során az SZMM szakpolitikáját gyakori és hirtelen változások jellemezték, amelyhez az ÁFSZ-nek mind szakmailag, mind az operatív végrehajtás során alkalmazkodnia kellett. Ilyen például a GYES/GYED három évről két évre csökkentése, a rehabilitációs járadék bevezetése, a hátrányos helyzetű munkavállalók foglalkoztatási támogatásainak változatos formái, vagy a közfoglalkoztatás szabályrendszerének folyamatos változása.



A stratégiai tervezés és irányítás folyamata létező és működő folyamat a szervezetben. Ez azt jelenti, hogy a vezetők rendelkeznek egy olyan eszközzel, amellyel világos célokat szabhatnak a napi működésnek. Azonban a felülvizsgálat mechanizmusából hiányzik a végrehajtás értékelése, amely a szervezet „tanulását” segítené elő. Ez természetesen nem azt jelenti, hogy az értékelés nem történik meg, mindössze azt, hogy nem tudatosan és nem vezetői konszenzussal jóváhagyott eredménnyel.

„A szervezetnek ugyan van egy irányítási mechanizmusa, a MEV hatékony működtetéséhez azonban hiányoznak olyan fontos elemek, mint a vezetőfejlesztés, vezetőképzés, szervezetfejlesztés, érdekeltségi rendszer illesztése, erőforrás elosztó mechanizmusok harmonizálása, döntési mechanizmusok illesztése.”¹ Az évközi változások lekövetése a rendszerben egyáltalán nem történik meg, valamint a gyakorlatban problémát jelent a célok elérését biztosító feltételrendszer merevsége és korlátozott befolyásolhatósága. Az ÁFSZ működteti ugyan a monitoring rendszert, az eredmények beépítése az éves tervezésbe azonban nem kellően tudatosan történik meg.



A kirendeltségek **szolgáltatási struktúráját** egyrészt az ügyfélkör összetétele, másrészt a finanszírozási struktúra és a belső kapacitások illesztése határozzák meg. A kirendeltségeket felkereső munkanélküliek egyre rosszabb élethelyzetben vannak. 2004-től nőtt a már legalább 12 hónapja regisztráltak száma, és 2008-ig évről-évre csökkent az álláskeresői járadékban (korábban munkanélküli járadékban) részesülők részaránya, a regisztrált munkanélkülieknek több mint egy harmada semmilyen állandó juttatásban nem részesül. Ők nem a kirendeltségek szolgáltatásai vagy állasközvetítési tevékenysége miatt maradtak regisztráltak, hanem különböző alkalmi segélyek, és esetleges jövőbeli állandó segély reményében. **„Az ügyfelek összetétele következtében az állami foglalkoztatási szolgálat egyre inkább szociális ellátó intézménnyé alakul, és egyre jobban távolodik attól, hogy a munkaerőpiac meghatározó szereplővé váljon”**². Ennek a folyamatnak a követése elsődlegesen a stratégia kialakításánál jelenik meg.

Az értékteremtő szakmai munkát a szervezeti és finanszírozási struktúra, ezáltal a **kapacitások feladatokhoz rendelése, a terheléselosztás hiánya** is akadályozza. A kirendeltségek az alulkihasználtságtól a súlyos túlterheltségig igen különböző terheléssel működnek a helyi ügyfélkör

¹ Forrás: Jelenlegi vezetés irányítási mechanizmusok áttekintése a MEV rendszer tükrében, Lengyel János, Kelemen Éva, Kovács Ibolya, Pákozdi Szabolcs, 2010. március

² Forrás: Az Állami Foglalkoztatási Szolgálat munkaerő-közvetítésének és munkaerő-piaci szolgáltatásainak vizsgálata 2004 és 2009 közt, Berde Éva, 2010. július

nagyságától és összetételétől függően. A szervezetnek egyetlen tervezési mechanizmusa sem orvosolja ezt a jelenséget, azaz nincsenek meg azok a folyamatok, amelyek rendszeresen mérnék a teljes ügyintézői réteg terhelését, és a mért adatok alapján kapacitástervezési döntéseket generálnának.

A kirendeltségi dolgozók feladatai közül a munkanélküliek ellátásához és a támogatások megítéléséhez kapcsolódó hatósági feladataik azok, amelyek egyértelműen (dokumentáltan) számon kérhetők rajtuk. Probléma továbbá, hogy az első alkalommal megjelenők adatrögzítése mintegy 40 percet vesz igénybe, mely tisztán adminisztráció. Időhiányban pedig gyakran a humán tanácsadást helyezik háttérbe (kérdőívek alapján 3-5 perces közvetítésre, és tanácsadásra marad idő ilyenkor). A mérettől függetlenül mindenhol „teljes értékű” komplett kirendeltségek megvalósítása lehetetlen, a kisebb kirendeltségeken, ahol jellemzően 5-6 fő az átlagosan jelenlévő létszám, nem oldható meg a komplett kiszolgálás, bár a szakemberek, tanácsadók – meghatározott ütemterv szerint – a kis létszámú kirendeltségeken is megjelennek, és az ügyfelek rendelkezésére állnak. A nem „teljes értékű” kiszolgálás természetesen nem akadályozza a minőségi munkát, és az ügyfelek kisebb részének jelenthet kényelmetlenséget (például utazást a megyeszékhelyre).

3. Emberi erőforrás gazdálkodás

Az emberi erőforrás gazdálkodás kritérium megmutatja, hogy hogyan működik ezen erőforrások tervezése, irányítása és továbbfejlesztése, bevonása és felhatalmazása, milyen a munkatársak és a szervezet közötti kommunikáció, valamint hogy milyen a jutalmazási és teljesítmény-elismerési rendszer.

Az ÁFSZ emberi erőforrás állománya **jól képzett, felkészült és haladó szellemiségű**. A munkatársak jelentős része készségszinten megfelelően használja az informatikai eszközöket, képes e-learning keretében hatékonyan tanulni. A belső formális kommunikációs csatornák (intranet, kommunikátor, újság, hírlevél) ismertsége és használata magas, elősegíti a szakmai információk terjesztését.

Az ÁFSZ szervezetében – köszönhetően az európai uniós programoknak is – elterjedt a **csoportmunkában** való munkavégzés. Ez a munkavégzési forma elősegíti a földrajzilag egymástól messze dolgozók egymás közötti informális kommunikációját és tapasztalatcseréjét.

A közelmúltban bevezetésre került egy kompetencia és képzés nyilvántartó szoftver, amely képes a munkavállalók munkaköreinek, képzettségeinek gyűjtésére és figyelésére, továbbá az elvégzett (belső és külső) képzések nyilvántartására. Az ÁFSZ jelenleg azonban nem használja ki az egységes rendszer nyújtotta lehetőségeket.

Az ÁFSZ rengeteg energiát fordít a munkatársak **képzésére**. (Szinte a teljes dolgozói állomány évente legalább egyszer részt vesz valamilyen képzésen.) Azonban – a nyilvántartó rendszer alacsony adatfeltöltési szintje miatt – a képzések hosszú távú célja nem pontosan körülhatárolható, nehezen követhető ezek egymásra épülése, valamint a képzések esetében is jelentkezik a kettős irányítás (Minisztérium / FSZH; Minisztérium / régiók) problematikája.

A képzések túlnyomó része szakmai ismeretek elsajátítására irányul, a kompetenciafejlesztés jelenleg nem fókusz a szervezet számára. A fronton dolgozók nagy számban végeztek stressz-tűrő képesség fejlesztési tréninget, amely a hétköznapi munka hatékonyságát növeli.

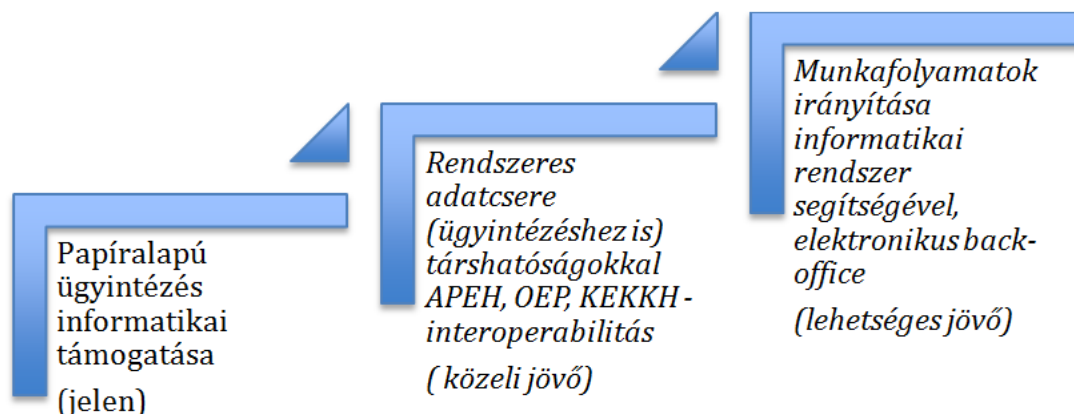
Nem csak az ÁFSZ szervezetét, hanem a teljes államigazgatást érintő probléma a **teljesítményértékelési rendszer mögötti eszközök hiánya, így szervezetenként eltérő, olykor szubjektív alkalmazása**. A MEV rendszer egy értékes rendszer, ami az egyes egységeket (például kirendeltség) méri, azonban egyéni teljesítmény mérésére alkalmas rendszer nem működik az ÁFSZ-ben. Korábban az FSZH-ban alkalmazott TÉR rendszer képes volt betölteni ezt a funkciót, azonban forráshiány és politikai döntés miatt ez a rendszer mára elvesztette jelentőségét.

Noha formálisan nincs lehetőség (például éves bónusszal) anyagiilag kompenzálni a kiemelkedő teljesítményeket, informálisan, másoddiplomával, képzésekben, vagy szakmai fejlesztésekben történő részvétel keretében a vezetőknek lehetőségük van a jól teljesítők elismerésére, és ez a motivációs rendszer működik is a szervezetben.

4. Együttműködés és erőforrások

A kritérium azt vizsgálja, hogy a szervezet hogyan menedzseli külső partnerkapcsolatait, pénzügyi erőforrásait, ingatlanjait, berendezéseit és készleteit, valamint hogy a technológia, az információ és a tudás menedzselése hogyan történik.

Az ÁFSZ és a helyi munkaerő-piaci szereplők között (önkormányzatok, civil szervezetek, munkaadók, stb.) a partnerség elvén működő, széles kapcsolatrendszer van. Ez mind formális, mind informális szinten igaz, és jelentősen segíti a (kis)térsgégi információáramlást.



A belső erőforrásokkal való gazdálkodásban a **szervezet informatikai támogatása** rejti a legtöbb potenciált. Általánosságban elmondható, hogy az informatikai területen végzett fejlesztéseknél nem érvényesülnek elégséges mértékben a szakmai területek igényei-elvárásai. Például az ügyfélszolgálat minőségét csökkenti, és erőforrásigényét jelentősen növeli, hogy az informatikai rendszerek a lehetőségekhez mérten nem támogatják eléggé az adminisztratív munkavégzést, például magas fokú automatizáltsággal. Az ügyintézők és vezetők is alkalmazkodtak a bevezetett informatikai rendszerekhez, a munka minőségére ható negatív tényezőket többségében kiküszöbölve megtanulták használni az alkalmazásokat.

Az ÁFSZ mára széles informatikai háttérrel és országos hálózattal rendelkezik, de az adatbázisok közötti átjárhatóság hiánya (például az állásközvetítés és a humán szolgáltatás között, vagy az APEH-OEP-KEK KH és az ÁFSZ között¹), vagy a foglalkoztatási támogatások pénzügyi folyamatainak

¹ APEH, OEP és KEK KH rendszereiből átvehetők lennének a személyi alapadatok (név, születési hely és dátum, anyja neve, lakcím) és a foglalkoztatással kapcsolatos adatok is (múltbeli munkaviszonyok), valamint az egyes folyósított támogatásokkal kapcsolatos információk is (például nyugdíjjellegű ellátásban részesül-e.)

informatikai támogatásának széttagoaltsága (a könyvelés és a pénzügyi műveletek külön rendszerekben történnek) javításra és kialakításra – továbbfejlesztésre szorul.

A **külső (munkaerő-piaci) szolgáltatásokat nyújtó szereplők** hozzájárulnak az ÁFSZ pozitív megítéléshez, segítik a szervezetet alkalmazkodni a folyamatosan változó környezethez. Ezen szolgáltatások **beszerzésének** jelenlegi gyakorlata nem járul hozzá egy egységes szolgáltatási színvonal biztosításához – azaz az ország különböző részein különböző (de nem elégtelen!) a nyújtott szolgáltatás minősége. Nem létezik akkreditációs rendszer (kivéve a képzéseket), amellyel a vásárolt szolgáltatások minősége irányítható és ellenőrizhető lenne. Az egyéb szolgáltatások akkreditációs rendszerének kialakítása folyamatban van (TÁMOP 2.6.1 projekt), teljes körű bevezetése azonban még nem történt meg. Az ÁFSZ által igénybe vett külső szolgáltatók bizonytalan piaci körülmények között dolgoznak (igénybe vételük a rendelkezésre álló forrásoktól függ), a szolgáltatások beszerzésének adminisztrációs terhei igen magasak. Fejleszthető lenne az EU-s forrásokból működtetett hálózatok (különböző típusú állásügynökök) szakmai együttműködése, valamint a hálózatok és a kirendeltségek együttműködése is.

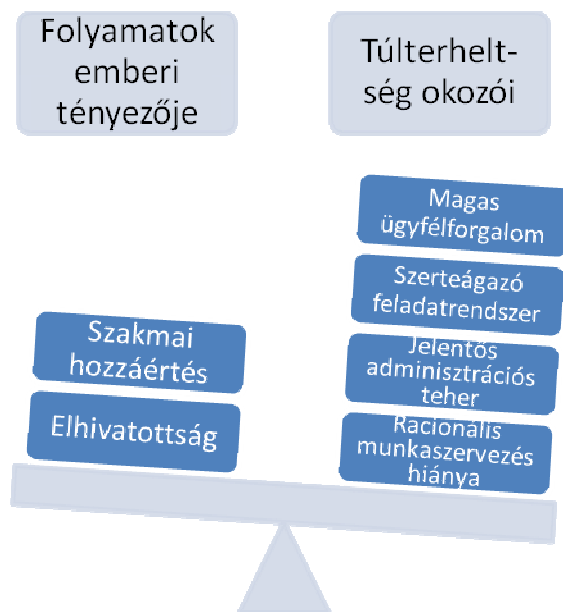
A **szervezeti tudás, tapasztalatok megosztása** szintén olyan terület, ahol van lehetőség a fejlődésre. Az ÁFSZ rengeteg tudást, ismeretet halmozott fel – például tanulmányok formájában. Ilyen például az elmúlt 20 év magyarországi helyzetének részletes története és elemzése, a jövőbeli foglalkoztatáspolitikai trendek felmérése, a világon megvalósult jó gyakorlatok összegyűjtése. Az egyes speciális szakterületek kapcsán (például romaügy, atipikus foglalkoztatás, közfoglalkoztatás) is tekintélyes ismeretanyag keletkezett. Ezen kívül az ÁFSZ számos, jelentős nagyságrendű fejlesztési projektet hajtott végre az elmúlt években, amelyek lebonyolítása során rengeteg tapasztalatot gyűjtöttek a projektben résztvevők. Ez a tudásbázis a szervezet komoly erőssége, amely képes szilárd bázist biztosítani a szakmai fejlesztésekhez.

Ezek az információk azonban a szervezet különböző pontjain érhetőek el, továbbá a tanulmányírások tervezésének sincsen központi koordinációja – például hogy adott tudásanyagra készült-e már bármilyen korábbi anyag.

A regionális munkaügyi központok és kirendeltségeik közel félszáz **foglalkoztatási paktum** működtetésében vesznek részt. Ezáltal egy olyan értékes kapcsolatrendszerrel rendelkeznek, amelynek tudatos kihasználásával közvetetten hozzá tudnak járulni a foglalkoztatás bővüléséhez.

5. Folyamatok

A Folyamat kritériumban megvizsgáljuk, hogy hogyan tervezik, menedzselik és fejlesztik tovább a folyamatokat, milyen mértékű az innováció, hogyan fejlesztik a vevői igényeknek megfelelő szolgáltatásokat, hogyan menedzselik az ügyfél kapcsolatokat. Fontos szempont továbbá a minőségirányítás és a teljesítményértékelés szintje, az értékelések eredményeinek becsatornázása.



Az ÁFSZ szervezetében dolgozók elhivatottak, lelkesek és szakmailag hozzáértők. Az ügyintézők empátikusak az ügyfelek helyzetével, segítőkészek – az ügyfelek bizalommal fordulnak hozzájuk. Munkájukat jellemzően több évnyi szakmai tapasztalattal, és az ehhez párosuló szaktudással végzik.

Felmérések szerint egy részük folyamatos **túlterheltséggel** küzd¹, azaz a kirendeltségek nagy hányadán dolgozók folyamatosan nagy terhelés alatt dolgoznak. (Ez a terheltség térségenként nagyban szóródik: bizonyos kirendeltségek az átlagosnál jóval kevesebb ügyféllel rendelkeznek, bizonyosak jóval többel, hasonló alkalmazotti létszám mellett. Ezáltal egyes kirendeltségeken akár ki nem használt kapacitásokat is találhatunk.) A túlterheltség folyamatszempléletű (szervezési) okai:

- rendkívül szerteágazó feladatrendszer
- jelentős adminisztrációs teher (például az álláskeresői megállapodás elkészítése hosszadalmas, azonban kevés igazi hozadéka van)
- főként papíralapú back-office
- magas ügyfélforgalom (megjelenési kötelezettség 2-3 havonta függetlenül a felajánlható álláslehetőségektől), személyes megjelenés előírása (elektronikus csatornák kizárásával)

A kirendeltségek, szervezeti egységek közötti infrastrukturális és létszámbeli eltérések miatt a **nyújtott szolgáltatások** színvonala és tartalma sem egységes. Régióon belüli és azon túli terheléelosztás hiányában más a kirendeltségek ügyfélforgalma és terheltsége. A kirendeltségek kisebb hányada modernizált, például a profiling is csak ezekben működik kötelező jelleggel. A nyilvántartásba vételt és az állásfeltárást jellemzően külön csoport végzi a kirendeltségeken, külön nyilvántartásokkal. A közvetített munkaerővel kapcsolatban elenyésző (1%) a visszajelzések aránya, így a kirendeltség nem értesül a munkaadótól a „problémás” vagy kiemelkedően jó munkaerőről.

A vállalkozók egy jelentős rétege gyakoribb kapcsolattartást igényel az ÁFSZ-től². A foglalkoztatókat érintő munkaerő-piaci információk rendszertelenül, több helyről gyűjthetők csak össze. A kirendeltségek nem képesek az összes munkaadó igényeit kielégíteni, például bizonyos vállalkozások

¹ Műveleti idő alapon átlagosan 102%-os kihasználtság. 70% körüli érték az optimális, hogy kapacitásbuffer álljon rendelkezésre a csúcsidepszakokra. Forrás: Kirendeltségek leterheltségének vizsgálata az új kirendeltségi modell tükrében, ErgoFit Kft., 2008. október 31.

² Az ÁFSZ-szel kapcsolatban álló vállalatok számára nem teher az ÁFSZ-szel való kapcsolattartás, sőt, sűrűbb megkereséseket szeretnének. (IPSOS felmérés)

csak az állások meghirdetését igénylik, míg mások egészen a kiválasztást is az ÁFSZ-re bíznák. A több kirendeltséget érintő munkaerő-felvételi és -leépítési feladatok száma nő, ezek kezelése ad-hoc módon történik, formalizálása célszerű lenne.

6. Ügyfélközpontú eredmények

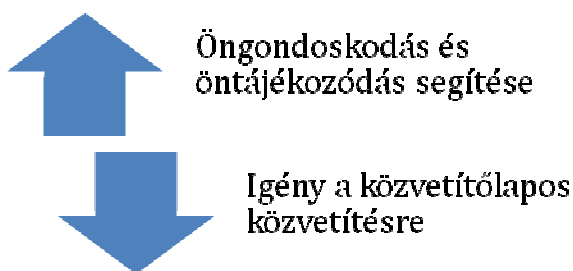
Az ügyfél és állampolgár központú eredménymutatók az ÁFSZ esetében azt tükrözik, hogy az álláskereső, a vállalkozások és a foglalkoztatottak mennyire elégedettek, hogyan vélekednek az ÁFSZ szervezetéről és teljesítményéről.

Az ügyfelekkel kapcsolatos főbb eredmények:

Álláskereső:

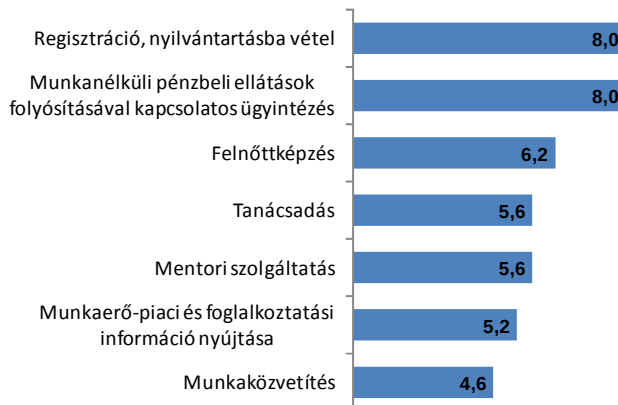


- Az ÁFSZ fő profilja a segéd- betanított és szakmunkás munkaerő közvetítése. (Az ügyfélkör 40%-a 8 általános iskola vagy alacsonyabb végzettséggel rendelkezik.)



- Az álláskereső részéről a legfontosabb elvárás továbbra is a munkahely megtalálása, formáját tekintve azonban egyes álláskeresői csoportok (elsősorban a magasabb végzettségűek) egyre inkább igénylik az öngondoskodást, öntájékoztatót. Ezzel együtt a közvetítői lapos közvetítés iránti igény csökkenése figyelhető meg.
- A leggyakoribb álláskeresői technika a kapcsolati háló alkalmazása, viszont az intézményesített megoldások közül az ÁFSZ a piacvezető (57%).

- Az ügyfél-elégedettség a bürokratikus szolgáltatások (regisztráció és nyilvántartásba vétel, ellátások folyósításával kapcsolatos ügyintézés) esetében a legjobb (10-es skálán: 8,0), míg a munkaközvetítés a legrosszabb (4,6).



Forrás: Tanulmány „Az ÁFSZ ismertségének, a felhasználói csoportok elégedettségének, az ÁFSZ munkaerő-forgalmi részesedésének vizsgálata” című kutatásból, Ipsos Zrt, 2010. július

- Az álláskereső 30%-a használja az ÁFSZ honlapját.
- A regisztrált álláskereső fele évi 1-2 alkalommal jelenik meg, 14%-uk 3-10 alkalommal és 12%-uk havonta legalább egyszer.

Munkaadók:

- A vállalatok 18%-a veszi igénybe az ÁFSZ szolgáltatásait.

Vállalkozások: gyakoribb kapcsolattartást szeretnének

- Az ÁFSZ-szel kapcsolatban álló vállalatok számára nem teher az ÁFSZ-szel való kapcsolattartás, sőt, sűrűbb megkereséseket szeretnének.
- A mezőgazdasági vállalkozások átlagos elégedettségi mutatója 9,2, a többi iparágé 6 pont körül szór (10-es skálán).
- A munkaadók 64%-a használja az ÁFSZ honlapját.

Foglalkoztatottak:

- A foglalkoztatottak elhanyagolható mértékben veszik igénybe az ÁFSZ szolgáltatásait.

7. Munkatársakkal kapcsolatos eredmények

Ezen belső teljesítménymutatók bemutatják, hogy a munkatársak hogyan vélekednek a szervezetről és annak teljesítményéről.

Kérdéskör	Legjellemzőbb válaszok (országos átlag)
Hogyan vélekedik munkahelyéről más munkahelyekkel összehasonlítva?	„Jobb másoknál”
Milyen érzésekkel érkezik reggel a munkahelyére?	„Jó”
Meddig szeretne a szervezetben dolgozni?	„Nyugdíjazásig”
Mitől vonzó Önnek egy munkahely?	Legfontosabb: magas fizetés-juttatás; stabil, biztos munkahely Legkevésbé fontosak: magasabb beosztás, karrierlehetőség; fejlődési és képzési lehetőségek
Mi tehetné hatékonyabbá a munkáját?	Legfontosabbak: Egyszerű eljárásrendek, egyértelmű információk és utasítások, felhasználóbarát számítógépes programok Legkevésbé fontosak: rendszeres szakmai továbbképzés, kényelmes iroda, több vezetői egyeztetés, nyílt véleménynyilvánítási lehetőség

A dolgozói elégedettség felmérés alapján elmondható, hogy a dolgozók általában elégedettek munkahelyükkel, feladataikkal és a munkavégzés körülményeivel. Az általános elégedettség mellett azonban kevesebbszer vonják be őket a döntés előkészítésbe, valamint ritkábban kapnak visszajelzést munkájukról, ugyanakkor általában megbecsültnek érzik magukat.

A dolgozók szerint az információáramlás megfelelő munkatársak között és a vezetőkkel is, azonban nagy részük nem bízik abban, hogy észrevételeik is eljutnak a döntéshozók szintjére (erről ugyanis alig kapnak visszacsatolást). Még kisebb részük van meggyőződve arról, hogy az elégedettség felmérése után sor kerül a problémák javítása.

8. A társadalmi környezetre gyakorolt hatásokkal kapcsolatos eredmények

Ez az eredménymutató megmutatja, hogy a szervezet az elsődleges tevékenységén túl milyen (másodlagos) hatásokkal bír a társadalomra nézve.



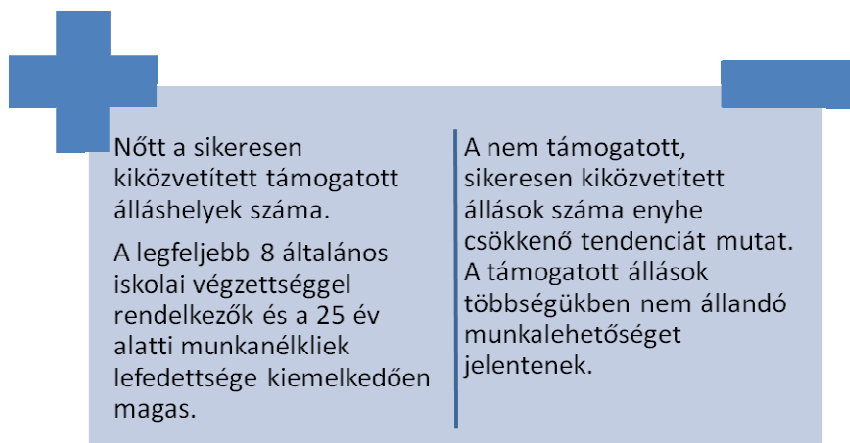
A társadalmi hatások közé soroljuk az esélyegyenlőségi feltételek javítását: az ÁFSZ TIOP projekt keretében végzi a kirendeltségek akadálymentesítését, részben a mozgássérültek igényei alapján (fizikai akadálymentesítés), részben a hallássérülteket figyelembe véve jelnyelvi tolmácsok dolgoznak a kirendeltségeken.

Szintén társadalmi hatás az ÁFSZ mint a szegények felemelkedését elősegítő szervezet tevékenysége, például közreműködik a közfoglalkoztatás szervezésében. Fontos múlt- és jövőbeli cél a munka világától eltávolodott emberek visszavezetése a munkaerőpiacra, aktív szereplőkké – keresőkké téve őket.

Megemlíthető még az ÁFSZ képzési-oktatási szerepe is, amellyel például az életen át tartó tanulást (LLL), az élethosszig tartó pályaorientációt / karrier-építést (lifelong guidance, LLG), az átképzést és a társadalmi felzárkóztatást célozza.

9. Az alapvető teljesítménycélokkal kapcsolatos eredmények

Az alapvető teljesítménycélokkal kapcsolatos eredményeket tükrözik vissza a pénzügyi és nem pénzügyi eredmények, a folyamatok, külső erőforrások, eszközök, technológia kulcsmutatói, vagy az információ és tudás mutatói.



Az ÁFSZ alapvető céljaival kapcsolatosan az alábbi főbb teljesítménycélok ismertek az elmúlt időszakról:

- Nőtt a sikeresen kiközvetített támogatott álláshelyek száma.
- A legfeljebb 8 általános iskolai végzettséggel rendelkező, valamint a 25 év alatti munkanélküliek lefedettsége kiemelkedően magas.
- A nem támogatott, sikeresen kiközvetített állások száma enyhe csökkenő tendenciát mutat, és a támogatás nélkül foglalkoztatottá váló munkanélkülieken belül a kirendeltségek közvetítésével álláshoz jutottak aránya csökkent.
- A támogatott állások többségükben nem állandó munkalehetőséget jelentenek, és az ügyfelek a program végén szinte soha nem kerülnek vissza a munka világába.
- Az ÁFSZ egyre inkább szociális ellátó intézménnyé alakul az ügyfelek összetétele miatt, így a munkaerő-piaci meghatározó szerep elérése megnehezült.

3. A STRATÉGIAALKOTÁS MÓDSZERTANÁNAK BEMUTATÁSA

A Balanced Scorecard általános bemutatása:

A Balanced Scorecard (BSC modell) kiegyensúlyozott célrendszeren és teljesítménymutatókon alapuló stratégiai irányítási és teljesítménymérési rendszer. A szervezetek teljesítményét – alapesetben – négy szempontból (pénzügyi, ügyfél, belső folyamatok, illetve tanulás-fejlődés) közelíti meg, és rendezi a négy szempontnak megfelelően logikailag összefüggő, áttekinthető rendszerré a szervezet szakmai–stratégiai céljait, feltárva a célok közötti ok-okozati kapcsolatokat. Az ilyen módon rendszerezett célokhoz kapcsolódnak a teljesítménymutatók, melyek a teljesítménymérési és értékelési rendszer alapját képezik.

A nem profitorientált területeken a BSC alap nézőpontjai nem minden esetben egyeznek meg az üzleti alapmodellel.

Az államigazgatási szféra és a költségvetési szervezetek esetében a tevékenységük elsődleges célja nem a profittermelés, hanem egy előre rögzített output elérése, mely általános értelemben társadalmilag fontos tevékenységet lát el. A pénzügyi szempont tehát itt is érvényes, abban az értelemben, hogy a szervezet feladatait költséghatékonyan, racionális forrásfelhasználás mellett lássa el.

Az alábbi ábra bemutatja a célok négy lehetséges nézőpontját és azoknak a költségvetési szervezetekre adaptált magyarázatát.



BSC nézőpontok struktúrája az ÁFSZ stratégiaalkotás során

A profitorientált teljesítményértékelési módszerhez képest a legfőbb különbség, hogy az ok-okozati hierarchiában nem a pénzügyi nézőpont a legfontosabb, ez csupán egy támogató nézőpont. Az érdekeltek köre az államigazgatási szektorban rendkívül széles lehet: ide kell sorolni a kormányzati szervezetet, az ÁFSZ esetén az állásközvetítéssel foglalkozó szervezeteket, ezeken keresztül az állampolgárokat és a nemzetközi szakmai szervezeteket is.

A Balanced Scorecard rendszer kiépítésével elérhető eredmények többek között a következők:

- A stratégiát kézzelfogható, mérhető célokká fordítja le.
- A felsővezetés olyan stratégiai menedzsment és kontrolling eszközhöz jut hozzá, melynek segítségével folyamatosan nyomon követhető a stratégia és az intézményi célok megvalósulása.

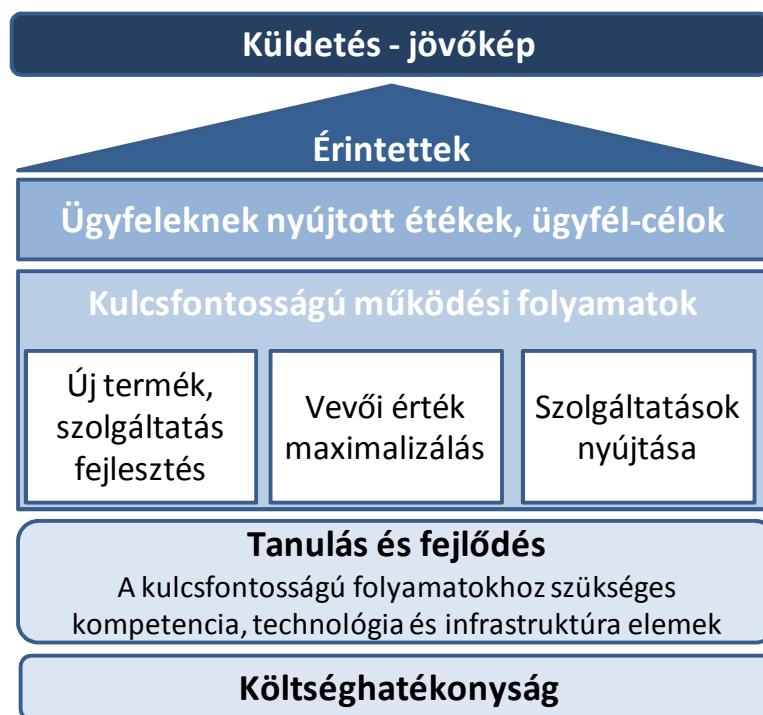
- Az éves költségvetés-tervezési alku könnyebbé válik: a BSC felhasználható a stratégiai kezdeményezések (projektek) rangsorolására és az erőforrás-allokációra.

Az ÁFSZ céltérképének kialakítása:

A céltérkép a Balanced Scorecard rendszer alapja, mely egyben egy könnyen átlátható, jól kommunikálható eszköz. A céltérkép tartalmazza az összes olyan felső szintű célt, ami a jövőkép megvalósításához szükséges, amit a szervezet a jövőben mérni fog, és ami mentén a fejlesztési akciók a jövőben indulni fognak.

Ideális esetben fejlesztés vagy akcióterv csak olyan munkákban indulhat, mely valamely céltérképen lévő célt valósít meg.

A céltérkép kialakításának logikáját az alábbi ábra szemlélteti:



1. Küldetés és jövőkép

Legfelső szinten a szervezet jövőképe található, mely minden stratégia alapja. Az ÁFSZ esetében megfogalmaztuk a küldetést is, melynek megvalósítása érdekében jön létre az ÁFSZ 2020-ra előrenéző jövőképe. A jövőkép azt fogalmazza meg, hogy hogyan látja magát a szervezet tíz év múlva.

A következő BSC nézőpontok a stratégiát 4 évre előretekintve fogalmazzák meg, azaz a 2011-2014-es időszakra vonatkozóan:

2. Ügyfél nézőpont

A következő lépés meghatározza az ÁFSZ legfontosabb ügyfeleit, és azt, hogyan látják az ügyfelek az ÁFSZ-t, azaz milyen értéket képvisel az ÁFSZ az ügyfelek szemében a jövőkép szerint, mind termék- és szolgáltatásjellemzők, mind ügyfélkapcsolat, mind pedig imázs szempontjából. A hívókérdések itt a következők:

- Hogyan jelenjen meg a termékem/szolgáltatásom az ügyfelek szemében?

- Milyen legyen az ügyfélkapcsolatom az ügyfelek szemében?
- Milyen legyen az az imázs, amit az ÁFSZ sugároz az ügyfelek felé?

Ezen felül megfogalmazandó az ügyfélkör változásához kapcsolódó stratégiai cél is.

3. Folyamatok nézőpont

A folyamatok nézőpontba azok a stratégiai fontos célok kerülnek, amelyek a jövőképpen, illetve az ügyfél nézőpontban megfogalmazott célok megvalósulását segítik elő.

Három fő szempont szerint vizsgáltuk a folyamatok célokat:

- új termék vagy szolgáltatás kifejlesztéséhez, termékportfólióhoz kapcsolódó célok
- ügyfeleknek nyújtott érték maximalizálásához kapcsolódó célok
- ügyfeleknek történő szolgáltatás nyújtásához kapcsolódó célok

4. Tanulás-fejlődés nézőpont

A tanulás-fejlődés nézőpont foglalja magában mindazokat a szervezeti stratégiai célokat, melyek kulcsfontosságúak annak érdekében, hogy a folyamatok működni tudjanak, illetve a szervezet képes legyen a fejlődésre a jövőben is. A nézőpont legfőbb elemei:

- az alkalmazottak készségei, képességei
- rendelkezésre álló adatok, információk, technológia (például informatikai rendszerek)
- szükséges szervezeti, illetve kulturális változások
- rendelkezésre álló infrastruktúra

5. Költséghatékonyság

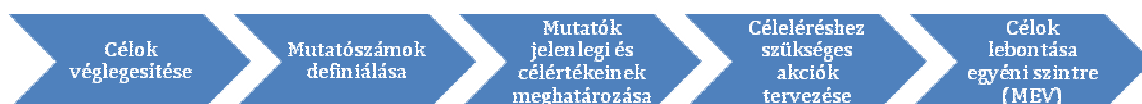
A költséghatékonyság nézőpont arra a kérdésre keresi a választ, hogy adott forrásból hogyan tudja az ÁFSZ a lehető legmagasabb szintű szolgáltatásokat nyújtani.

A céltérkép egyes céljai ok-okozati összefüggésben állnak egymással, azaz mindegyik jövőkép elemről megmondható, mely stratégiai célok támogatják annak elérését, illetve minden cél valamilyen összefüggésben van a többi céllal, önmagában álló cél nincs.

A céltérkép vizuális megjelenítésén túl az egyes célok bővebb kifejtését a következő fejezetek tartalmazzák.

Következő lépések:

A céltérkép elemeihez mutatószám- és célrendszer (elérendő, számszerűsített célértékek) kialakítása történik. Ezen együttes célrendszer az alapja a szervezeti egység szintű célok, mutatószámok és akciók tervezésének. Ezen akciók konkrét jövőképelemekhez meghatározott célok megvalósítását tűzi ki, számszerűsítve a mutatószámrendszerhez való hozzájárulását. Az ÁFSZ szervezetében a stratégiai célok a MEV rendszerben jelennek meg (az akciótervezés után) személyes célokként.



4. KÜLDETÉS

Az ÁFSZ küldetése azt a kérdést válaszolja meg, hogy **miért létezik a szervezet, mi létezésének legfőbb és legátfogóbb célja és értelme.**

A küldetés a következő:

A FOGLALKOZTATÁSI SZOLGÁLAT A MUNKAERŐPIAC MEGHATÁROZÓ SZEREPLŐJE.

KÜLDETÉSE A TÁRSADALMI ÉS GAZDASÁGI FEJLŐDÉST SZOLGÁLÓ FOGLALKOZTATÁS ELŐSEGÍTÉSE, A MUNKAADÓI IGÉNYEK KIELÉGÍTÉSÉVEL.

A foglalkoztatási szolgálat minden dolgozni kívánó, munkaképes korú és munkára alkalmas állampolgár számára elősegíti a megfelelő munkahely megtalálását, vagy átmeneti kompenzációt biztosít. Ezt kívánja előmozdítani állami szervezatként mind a munkáltatók, mind az álláskeresők oldaláról, díjmentesen nyújtott szolgáltatásaival, foglalkoztatási programok működtetésével, az ügyfelek legnagyobb megelégedettségére.

Segíti a munkaerőpiac aktivizálását, a társadalmi integrációt, esélyegyenlőséget és egyenlő hozzáférést biztosít.

A küldetés legfőbb elemei:

- **foglalkoztatás elősegítése, a munkaadói igények kielégítésével** – új munkahelyeket nem az ÁFSZ, hanem a vállalkozások, munkaadók teremtenek. Az ÁFSZ legfontosabb célja a munkaadók munkaerő igényeinek kielégítése a megfelelő mennyiségű és minőségű munkaerő rendelkezésre bocsátásával.
- **munkaképes korú** – a mindenkor törvényi szabályozásoknak megfelelő munkaképes korba tartozó emberek csoportja.
- **munkára alkalmas** – a munkára való alkalmasság nem statikus állapot, a munkaalkalmasság növelésében számos tényező játszik szerepet, többek között az írni és olvasni tudás, képzettség, stb. A munka alkalmasság növelése önmagában is célja az ÁFSZ-nek (lásd Jövőkép 2020).
- **megfelelő munkahely¹ vagy átmeneti kompenzáció** – cél, hogy az emberek többségének biztos, rendszeres fizetéssel/juttatással rendelkező munkahelye legyen, vagy ha ilyen átmenetileg nem áll rendelkezésre, úgy az állam ideiglenes kompenzációt biztosítson számára, biztosítási alapon. Ez alól vannak bizonyos célok megvalósítását figyelembe véve kivételek (például közfoglalkoztatás), azonban a fő cél a munkavégzés lehetőségének megteremtése.
- **állami szervezet** – az ÁFSZ feladatait (jogszabályok) és költségvetését az állam határozza meg, így a szervezet nem függ anyagilag vagy egyéb módon a gazdaság többi szereplőjétől.
- **mind a munkáltatók oldaláról** – az ÁFSZ aktívan kívánja elősegíteni a munkahelyteremtést meglévő vállalatoknál, felhasználva erre termékeit, szolgáltatásait, munkatársi és infrastrukturális hálózatát.

¹ *decent work*, ILO ajánlás szerint törekedni kell az álláskeresők képzettségüknek és tapasztalatuknak megfelelő munkahelyen való elhelyezésére.

- **mind az álláskereső oldaláról** – az ÁFSZ minden munkakereső embernek segít munkát találni, felhasználva erre termékeit, szolgáltatásait, munkatársi és infrastrukturális hálózatát.
- **díjmentes nyújtott szolgáltatások** – az ÁFSZ törvényben meghatározott szolgáltatásait díjmentesen nyújtja, ez azonban nem zárja ki, hogy a jövőben ezeken felül ellentételezésért nyújtson szolgáltatásokat.
- **foglalkoztatási programok** – a foglalkoztatás növelése céljából indított projektek összessége, melyek hozzájárulnak az ÁFSZ küldetésének megvalósításához.
- **ügyfelek legnagyobb megelégedettségére** – az ÁFSZ évente ügyfél-elégedettség mérést végez, melynek eredményéből tanulva, a megfelelő változtatásokat megvalósítva az ügyfél-elégedettség folyamatos növelésére törekszik.
- **munkaerőpiac aktivizálása** – az Európa 2020 jövőkép a 75%-os foglalkoztatási szintet irányozza elő a 20-64 évesek körében. Ennek eléréséhez a munkaképes korú, munkavégzésre alkalmas, mégis inaktív emberek aktivizálására van szükség (az állami támogatások helyett munkavégzéssel legyen biztosított a megélhetésük).
- **társadalmi integráció** – a faji vagy etnikai alapú deszegregáció, a társadalom faji vagy etnikai alapú belső ellentéteinek megszüntetése, a mindenki számára elérhető egyenlő lehetőségek, a sokszínű, különböző hagyományokon alapuló kultúrák fenntartása és békés együttélése érdekében.
- **esélyegyenlőség** - mindennemű, a nemi, a faji, az etnikai hovatartozáson, az életkoron, a vallási, és a lelkiismereti érdeklődésen alapuló diszkrimináció leküzdése érdekében tett intézkedések, azaz egyenlő esélyek biztosítása mindenki számára. (Ahhoz, hogy ez a gyakorlatban érvényesüljön, szükség lehet akár pozitív diszkriminációra is.)

Ezen felül az ÁFSZ törekszik a képzettségtől, egészségi állapottól, társadalmi és szociális helyzettől, földrajzi elhelyezkedéstől függetlenül minden állampolgár számára megfelelő foglalkoztatási szolgáltatások biztosítására.
- **egyenlő hozzáférés** – földrajzi, társadalmi, egészségügyi vagy bármilyen más helyzettől függetlenül mindenki azonos eséllyel férhessen hozzá az ÁFSZ szolgáltatásaihoz.

5. ÁFSZ JÖVŐKÉP 2020

Az ÁFSZ 2020-ig szóló, azaz 10 évre előretekintő jövőképe azt a kérdést válaszolja meg, hogy **hogyan látja magát a szervezet 10 év múlva**, azaz hova akar eljutni, mit akar elérni a legnagyobb célok tekintetében, amelyek a küldetését valósítják meg.

Az ÁFSZ jövőképe a következő:

„Az ÁFSZ a magyarországi munkaerőpiac motorja, proaktív szereplője. Az országban a munkaerőpiac legmélyebb és legszélesebb ismeretével rendelkezik, munkaerő forrástérképre alapozott professzionális szolgáltatásaival és a munkaerőpiacra gyakorolt hatásával első számú helyet foglal el mind az álláskereső, mind a munkáltatók irányában.

Legfőbb célja a foglalkoztatási szint növelése, közreműködik az egymillió új munkahely megteremtésében, illetve a 20-64 éves korosztályra vonatkozó 75%-os foglalkoztatási szint elérésében, együttműködésben a Nemzetgazdasági Minisztériummal és a Nemzeti Fejlesztési Minisztériummal (illetve a mindenkor felelős államigazgatási szervekkel), valamint az Új Széchenyi Terv (illetve a mindenkor nemzeti fejlesztéspolitikai programok) megvalósításában való részvétellel.

Aktívan közreműködik a munkahelyteremtésben, amely magában foglalja az ÁFSZ közreműködésével betöltött állások növekvő számát eredményező kompetencia alapú állásfeltárást és az atipikus munkahelyteremtést, valamint a helyi közösségeket fejlesztő, értékteremtő közfoglalkoztatás irányítását és a közfoglalkoztatásba bekapcsolódók számának növelését is.

A fellelhető szabad álláshelyek betöltésére a munkáltatói igények szerint kialakított differenciált szolgáltatásokat nyújt.

Hatékonyan növeli a munkára való alkalmassági szintet az álláskereső körében, melynek célja, hogy a tartósan munkanélküliek egyre nagyobb mértékben megállják a helyüket az elsődleges munkaerőpiacon, magasabb szintet érjen el az általános munkakultúra.

Az ügyfelek és partnerek felé országosan egységes szolgáltató szervezetként jelenik meg, összehangolt arculattal, működéssel, folyamatokkal, termék- és szolgáltatásportfólióval.

Az ÁFSZ a legfőbb céljainak elérése érdekében rendelkezésre álló forrásokat a lehető legátláthatóbban, leghatékonyabban és legkiszámíthatóbban használja fel, a foglalkoztatást elősegítő különböző források esetében megvalósítja a forráskoordinációt.

Saját eszközeivel – a pályaaorientáció fejlesztésével, prevencióval – befolyásolhatja a szakképzési, oktatási, felsőoktatási irányítási rendszereket, amellyel hosszú távon képes a foglalkoztatási szintet a leoptimálisabb irányba terelni.

Az európai hálózatok elismert tagja, aktív résztvevője a nemzeti foglalkoztatási szolgálatok határokon átnyúló együttműködési programjainak.”

6. 2011-2014-ES STRATÉGIAI CÉLOK RENDSZERE

A 10 évre előretekintő jövőkép teljesülése érdekében a szervezet meghatározta középtávú céljait, melyek rövidebb, 4 éves távlatban vázolják fel azokat a célokat, amelyeket az ÁFSZ-nek el kell érnie a 2020-as jövőkép megvalósításához. E célok nyújtanak konkrét támogatást ahhoz, hogy milyen irányú fejlesztések szükségesek a szervezetben a 2011-2014-es periódusban.

KÜLDETÉS

A foglalkoztatási szolgálat a munkaerőpiac meghatározó szereplője.
Küldetése a társadalmi és gazdasági fejlődést szolgáló foglalkoztatás elősegítése, a munkaerőpiaci igények kielégítésével.
 A foglalkoztatási szolgálat minden dolgozni kívánó, munkaképes korú és munkára alkalmas állampolgár számára elősegíti a megfelelő munkahely megtalálását, vagy átmeneti kompenzációt biztosít. Ezt kívánja előmozdítani állami szervezetként mind a munkáltatók, mind az álláskeresőket oldálról, díjmentesen nyújtott szolgáltatásaival, foglalkoztatási programok működtetésével, az ügyfelek legnagyobb megelégedettségére. Segíti a munkaerőpiac aktivizálását, a társadalmi integrációt, esélyegyenlőséget és egyenlő hozzáférést biztosít.

ÁFSZ jövőkép 2020

(J1) Munkaerőpiac motorja, proaktív szereplője Piaci részesedés	(J2) Munkaerőpiac legszélesebb és legmélyebb ismerete Munkaerő-forrásterkép	(J3) Foglalkoztatási szint növelése Közreműködés 10 év alatt 1 millió új munkahely teremtésében, 75%-os foglalkoztatási szint (20-64 évesek)	(J4) Munkára való alkalmassági szint növelése	(J5) Kompetencia alapú állásfelfutás és állásközvetítés Közreműködésével betöltött állások száma	(J6) Országosan egységes szervezet Arculat, működés, folyamatok, termék- és szolgáltatás portfólió	(J7) Munkáltatók igényeinek megfelelő differenciált szolgáltatások	(J8) Ügyfelek és partnerek felé egységes forrás-felhasználás és forrás-koordináció	(J9) Átlátható és kiszámítható forrás-felhasználás és forrás-koordináció	(J10) Európai hálózat elismert tagja
---	---	--	--	--	--	---	---	---	---

Álláskereső

Hogyan jelenünk meg ügyfeleink szemében?

Munkáltatók

Az ÁFSZ szolgáltatása, mint ügyfél-érték teremtés:					Az ÁFSZ szolgáltatása, mint ügyfél-érték-teremtés:				
(Ü01) Országban fellelhető munkahelyek legszélesebb ismerete	(Ü02) Széles körű és magas minőségű támogató és szolgáltató eszközök	(Ü03) Tanácsadó szolgáltatások	(Ü04) Biztos, referenciával bíró elhelyezkedés	(Ü05) Gyors elhelyezkedés	(Ü30) Széles körű, komplex, szolgáltatások, a munkáltatói igényeknek megfelelő munkaerő biztosítása	(Ü31) Tanácsadó, foglalkoztatáshoz kapcsolódó testreszabott szolgáltatások	(Ü32) Forrást nyújtó (akár „pénzt is hoz”) forrás	(Ü33) Gyors reagálási	
Az ÁFSZ imázs:					Az ÁFSZ imázs:				
(Ü06) Legkiterjedtebb hálózat (könnyű hozzáférés)	(Ü07) Szolgáltató szemléletű	(Ü08) Megbízható	(Ü09) Eredményes	(Ü10) Díjmentes	(Ü34) Legkiterjedtebb hálózat (könnyű hozzáférés)	(Ü35) Ötletadó	(Ü36) Segítő	(Ü37) „Vállalati munkaügy”	(Ü38) Rugalmas
(Ü11) Szakértő	(Ü12) Kulturált	(Ü13) Rugalmas, személyre szabott	(Ü14) Kiszámítható		(Ü39) Díjmentes				

Álláskereső

Ügyfél célok

Munkáltatók

(Ü15) Az ÁFSZ célja megfelelő munkalehetőséget vagy szolgáltatást kínálni minden álláskereső számára (bele értve az inaktívokat és nem munkanélküli álláskeresőket is).	(Ü40) Az ÁFSZ célja, hogy a munkáltatók fejében az ÁFSZ legyen az első gondolat foglalkoztatási kérdésekben.
(Ü16) A munkaerő közvetítésben elsősorban a munkára alkalmas álláskeresőkre fókuszál, mindemellett cél a foglalkoztathatóság javítása.	(Ü41) Magyarország minden 10 főnél több munkavállalót foglalkoztató munkáltatója az ÁFSZ partnerévé válik.
	(Ü42) Ennek érdekében kezdeményező ügyfélkapcsolatot ápol a munkáltatókkal.

Álláskereső

Folyamati célok

Munkáltatók

Új termék, szolgáltatásfejlesztés			Új termék, szolgáltatásfejlesztés		
(F01) Az ÁFSZ teljes eszköztárájának fejlesztése és hatékony kihasználása (támogatások és szolgáltatások)	(F02) Értékettermelő közfoglalkoztatás szervezése	(F03) Differenciált szolgáltatásportfólió egyértelmű kommunikálása az álláskereső felé	(F20) Egységes, definiált munkáltatói szolgáltatás-portfólió kialakítása	(F21) Tanácsadói munkáltatók számára	(F23) Kompetencia alapú állásfelfutás és munkaerő-közvetítés megvalósítása
Vevői érték maximalizálás			Vevői érték maximalizálás		
(F04) Az álláskereső pontos ismerete, alkalmazása, szolgáltatási igények szerinti kategorizálás			(F25) Egységes munkáltatói kapcsolattartói hálózat kialakítása (egy csatorna, egy irányítás)		
Szolgáltatások nyújtása			Szolgáltatások nyújtása		
(F05) Kategorizálás alapján differenciált szolgáltatások nyújtása	(F06) Differenciált csatornák kialakítása	(F07) Ügyfél kapcsolattartás (személyes, telefonos, internet) számának és minőségének optimalizálása	(F30) Kapacitások felszabadítása az adminisztráció csökkentésével	(F31) Szterdend folyamatok kialakítása	(F32) Forrás-koordináció megvalósítása
			(F33) Ügyfél-elégedettség és minőségirányítási eredmény alapú folyamatfejlesztés	(F34) Akkreditált külső szolgáltatók megbízása	(F35) A munkaerőforrás-terkép üzemeltetése, adatvagyon létrehozása, megosztása külső szereplőkkel
			(F36) Egységes szolgáltatási színvonal megvalósítása a kirendeltségekben	(F37) Partnerség a szolgáltatásnyújtásban (beszállítókkal, civil szervezetekkel, munkaközvetítővel)	(F38) Partnerség kialakítása a megrendelővel állami és EU-s programok megvalósításában, munka-közvetítésben
			(F26) Munkáltatói szegmensek szerinti szolgáltatási szintek kialakítása	(F27) Munkáltatói ügyfélkapu	

Tanulás-fejlesztési célok

Alkalmazottak készségei, képzettségei		Adatok, információ, technológia		Szervezet, kultúra		Infrastruktúra
(T01) Új szolgáltatásokhoz kapcsolódó kompetenciák fejlesztése	(T03) Helyzetfüggő magatartásformák kialakítása (együttműködés, kreativitás, innováció, eredményesség, szolgáltatói attitűd)	(T10) Felhasználók IT támogatásának fejlesztése	(T12) Költéshatékony az informatikai fejlesztésekben	(T14) Adminisztrációra fordított idő csökkentése	(T20) Szakmai, stratégiai irányítás megvalósítása	(T21) Teljesítmény-menedzsment rendszer működtetése
(T02) Kompetencia-terkép és ehhez illeszkedő képzési rendszer kialakítása	(T04) Elhivatott és lojális munkatársak	(T11) A folyamatok hatékony informatikai támogatása, egy IT szolgáltatótól való függőség optimalizálása	(T13) Teljes körű munkaerőforrás-terkép üzemeltetése, adatvagyon létrehozása, megosztása külső szereplőkkel	(T15) Elektronikus, interaktív csatornák kialakítása, fejlesztése (VMP, CC)	(T22) Tudásmenedzsment és tudásmegosztás	(T23) Kirendeltségek feladat-rendszerének újrarendelése, hatékonyság növelése
						(T30) Szterdend, európai normáknak megfelelő infrastruktúra kialakítása a teljes hálózatban
						(T31) Kezdeményező megkereséseket támogató infrastruktúra kialakítása

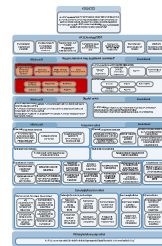
Költséghatékonysági célok

Az ÁFSZ szervezete adott forrásból a lehető legmagasabb szolgáltatási színvonal mellett látja el feladatait.

6.1 AZ ÁFSZ MEGJELENÉSE AZ ÜGYFELEK SZEMÉBEN

6.1.1 AZ ÁFSZ ÉRTÉKE ÉS IMÁZSA AZ ÁLLÁSKERESŐK SZEMÉBEN

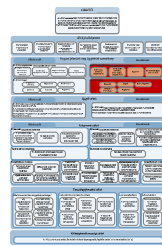
Az ÁFSZ rendelkezik az országban fellelhető **szabad munkahelyek legszélesebb ismeretével, támogató eszközeinek** széles körű és magas színvonalú alkalmazásával hozzájárul az álláskereső **biztos, referenciával bíró elhelyezéséhez**. Az álláskeresők ezeket a **díjmentes** szolgáltatásokat úgy értékelik, hogy az ÁFSZ szervezetén keresztül van a legjobb esélyük az igényeiknek megfelelő pozícióban elhelyezkedni a lehető legrövidebb idő alatt. Az ÁFSZ olyan mértékig növeli az egyének munkára való alkalmasságát, hogy támogassa azok biztos elhelyezkedését.



Ügyfélkapcsolatait a **szolgáltatói személet** jellemzi, az álláskereső **megbízható, eredményes** szolgáltatóként tekintenek rá. Az álláskereső szemében továbbá **rugalmas, szakértő, kiszámítható** szolgáltatóként jelenik meg, aki szolgáltatásait **kulturált** – a kor igényeinek megfelelő – infrastrukturális körülmények között nyújtja ügyfeleinek, az ország bármely pontjáról elérhető földrajzi közelségben. Mindemellett az ÁFSZ takarékosan bánik ügyfelei idejével.

6.1.2 AZ ÁFSZ ÉRTÉKE ÉS IMÁZSA A MUNKÁLTATÓK SZEMÉBEN

A munkáltatók számára az ÁFSZ **széles körű, testreszabott, komplex szolgáltatásokat** nyújt, amelyek elsődleges célja a munkáltatói igényeknek megfelelő munkaerő biztosítása. Szolgáltatásai között megjelenik a forrásnyújtás és -feltárás is, azaz képes támogatásokat nyújtani a vállalkozások számára, és átfogó ismeretekkel rendelkezik a foglalkoztatás növelését célzó pénzügyi eszközrendszer igénybevételének lehetőségeiről is. Díjmentes szolgáltatásait a **tanácsadói szemlélet** és a kezdeményező ügyfélkapcsolatok jellemzik. Kiterjedt kirendeltség hálózata miatt **könnyen elérhető** az ország bármely pontjáról.



Szolgáltatásainak **legfőbb értéke a személyre szabottság, a gyorsaság és a nagy volumenben történő kiszolgálás**. A munkáltatók szemében az ÁFSZ **ötletadó, segítő** szervezet, amely **gyorsan és rugalmasan** reagál az ügyfelek különféle igényeire. **Tanácsadói tevékenysége** átfogja a vállalati munkaügyi feladatok széles vertikumát. A munkáltatók számára a gyorsaság és volumen úgy érhető tetten, hogy nagy mennyiségű (akár több száz) munkaerőigény bejelentése esetén az ÁFSZ rövid időn belül képes az elvárásoknak teljes mértékben megfelelő munkaerő-állományt biztosítani, ezen kívül a munkáltatás formájához is széleskörű tanácsadást biztosít (például az igénybe vehető támogatásokról, vagy a foglalkoztatás különböző formáiról).

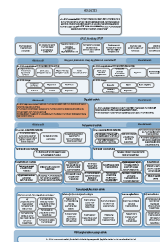
Az ÁFSZ célja mind az álláskeresők, mind a munkáltatók esetében ennek a **pozitív imáznak az erősítése**, amelynek során támaszkodik azokra az erősségekre, amelyek az egyes ügyfél-szegmensek (álláskeresők, munkáltatók) számára a legnagyobb értéket jelentik. Tudatos és aktív PR tevékenységet folytat, pozitív kommunikációjával hozzájárul ahhoz, hogy ezek az értékek mindkét ügyfélkör esetében tudatosuljanak.

6.2 AZ ÁFSZ ÜGYFELEKKEL KAPCSOLATOS CÉLJAI

6.2.1 ÁLLÁSKERESŐKKEL KAPCSOLATOS CÉLOK

Az ÁFSZ célja hosszú távon, **megfelelő munkalehetőséget vagy szolgáltatást találni minden álláskereső számára**. Célcsoportját nem kizárólag a munkanélküliek, hanem az inaktívak, jelenleg munkában állók, leendő álláskeresők is jelentik.

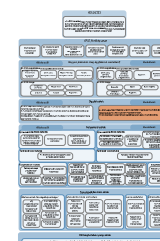
A munkaerő közvetítésben elsősorban a **munkára alkalmas álláskeresőkre** fókuszál, mindemellett **célja a foglalkoztathatóság javítása**. Célja megvalósítása érdekében együttműködik minden olyan szervezettel, amelyek a hátrányos helyzetű csoportok a munka világába való visszavezetését célozzák.



6.2.2 MUNKÁLTATÓKKAL KAPCSOLATOS CÉLOK

Az ÁFSZ célja, hogy a munkáltatók fejében az **ÁFSZ legyen az első gondolat foglalkoztatási kérdésekben**.

Az ÁFSZ célja, hogy Magyarország **minden 10 főnél több munkavállalót foglalkoztató munkáltatója** – vállalkozások, közszféra egyaránt – **a partnerévé váljon**. Ennek érdekében **kezdemenyező ügyfélkapcsolatot** ápol a munkáltatókkal. Mindez nem jelenti azt, hogy a 10 főnél kevesebbet foglalkoztató munkáltatók ne lehetnének az ÁFSZ partnerei, a rendelkezésre álló kapacitások függvényében az ÁFSZ azonban elsősorban a 10 főnél többet foglalkoztató munkáltatók megszólítására fókuszál aktívan.



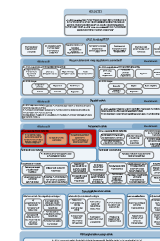
A munkáltatók számára ez a cél úgy jelenik meg, hogy rendszeresen felkeresi őket az ÁFSZ kapcsolattartója. Kapcsolatukat a kétirányú információ-átadás jellemzi. Egyrészt megtörténik a munkáltatók igényeinek (munkaerőigény, foglalkoztatást támogató kezdeményezések, elvárt szolgáltatások stb.) részletes felmérése, másrészt a munkáltatók olyan tanácsadásban részesülnek, amely átfogja a foglalkoztatáshoz kapcsolódó kérdések teljes vertikumát (foglalkoztatási formák, támogatások, jogi kérdések).

6.3 AZ ÁFSZ BELSŐ MŰKÖDÉSÉVEL, FOLYAMATAIVAL KAPCSOLATOS CÉLJAI

6.3.1 AZ ÁLLÁSKERESŐK KISZOLGÁLÁSÁVAL KAPCSOLATOS CÉLOK

Új termékek, szolgáltatásfejlesztés

A hosszú távú cél, hogy a foglalkoztatási szint növelése érdekében az ÁFSZ a **legnagyobb hatékonysággal használja fel és folyamatosan fejleszti a közvetítés meglévő eszközrendszerét** (eszköz alatt mind a támogatások mind a szolgáltatások rendszerét értjük). A változatos ügyféligények kielégítésében egyénre szabottan olyan eszközökre is támaszkodik, mint az atipikus foglalkoztatási formák célzott támogatása, illetve a munkavállalói mobilitás ösztönzése.

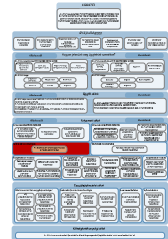


A szervezet célja a leghátrányosabb álláskeresői réteg minél szélesebb körének visszavezetése a munka világába, amelynek egyik eszköze lehet az **értéktérítő közfoglalkoztatás megteremtésében való közreműködés**. Ennek érdekében az ÁFSZ aktív szerepet vállal a közfoglalkoztatás helyi és országos szervezésében.

A szolgáltatásokkal kapcsolatban az ÁFSZ célja a **differenciált szolgáltatásportfolió megismertetése** a munkanélküli vagy munkaviszonyban álló álláskereső minél szélesebb körével. Ennek érdekében a szervezet aktív kommunikációs tevékenységet folytat. Szolgáltatásainak megismertetése érdekében felhasználja a marketingkommunikáció változatos eszköztárát (például plakátok, szórólapok, sajtó-, ill. média-megjelenések, helyi rendezvényeken való részvétel).

Vevői érték, szegmentáció

Az ÁFSZ **működteti** és folyamatosan fejleszti az **álláskereső felmérésének és kategorizálásának rendszerét** (profiling), ezáltal **pontos ismeretekkel rendelkezik** az álláskereső képzettségéről, tapasztalatáról, preferenciáiról, így képes számukra a megfelelő szolgáltatást nyújtani.

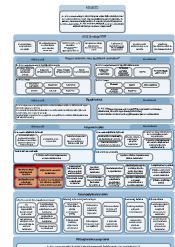


Az ÁFSZ ügyfélkörébe tartozik az álláskereső mindegyike, azonban speciálisan foglalkozik azokkal, akik a munkaerőpiacon nehezen elhelyezhetők, így a magán munkaerő-közvetítők számára nem jelentenek célcsoportot. Az ÁFSZ célja **helyzetbe hozni az álláskeresőket**, változatos eszköztárát felhasználva ezt a réteget is megfelelő munkalehetőséghez tudja juttatni. Mindez azt jelenti, hogy minden egyes álláskeresőhöz, személyes helyzetének megfelelően olyan eszközt rendel (pl. képzés, támogatás), amellyel növekszik az egyén elhelyezkedésének esélye.

Az ÁFSZ ügyfélkezelési folyamataival biztosítja, hogy az álláskereső **ügyfeleit gyorsan, alacsony adminisztrációs szint mellett szolgálja ki**, az ügyfél idejére mint érték tekintve.

Szolgáltatásnyújtás

Az álláskereső ügyfelek kiszolgálásában az egyéni élethelyzetnek megfelelően **differenciált csatornákat alkalmaz** (személyes kiszolgálás, telefonos / internetes ügyintézés, SMS szolgáltatások), valamint **optimalizálja az ügyfél kapcsolattartás számát és minőségét**. Célja az, hogy személyes ügyféltalálkozókra abban az esetben kerüljön sor, ha az álláskereső számára megfelelő szolgáltatást (például konkrét képzést vagy állásajánlatot) tud nyújtani.



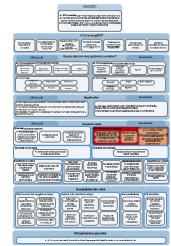
Az ÁFSZ **differenciált szolgáltatásait a kategorizálás alapján alakítja ki**, így célja az is, hogy a jelenleg tartósan munkanélküli állampolgárok minél hamarabb **aktív munkaerő-piaci szereplőkké váljanak**, ennek érdekében együttműködik és segítséget nyújt az ilyen leszakadó társadalmi rétegek felzárkózását segítő intézményeknek.

Az ÁFSZ folyamatait és a hozzájuk rendelt kapacitásait úgy alakítja ki, hogy az figyelembe vegye az ország különböző területeinek eltérő munkaerő-piaci sajátosságait. Például míg Budapesten jelentős számban vannak magas iskolai végzettségű, internetkapcsolattal rendelkező ügyfelei, addig a hátrányosabb helyzetű kistérségeken vélhetően nagyobb szükség van a közfoglalkozás szervezésére, vagy a szociális ellátórendszerrel való szorosabb együttműködésre.

6.3.2 MUNKÁLTATÓK KISZOLGÁLÁSÁVAL KAPCSOLATOS CÉLOK

Új termékek, szolgáltatások

Az ÁFSZ egyik legfontosabb eszköze az állásfeltárás, azaz a szabad álláshelyek minél szélesebb körének ismerete. Minőségi szolgáltatást akkor tud nyújtani, ha olyan **kompetencia alapú állásfeltárást és munkaerő-közvetítést** végez, amelyben nemcsak a szabad munkakörökre és az álláskereső képzettségére összpontosít, hanem figyelembe veszi a munkakörök betöltéséhez szükséges képességeket, ismereteket, tapasztalatokat is. (A munkára való alkalmassági szint növelésében – így az ÁFSZ képzési kínálatában – egyre nagyobb hangsúlyt kapnak a készség szintű fejlesztések.)



Az ÁFSZ hosszú távú célja egy **egységes, definiált munkáltatói szolgáltatásportfólió kialakítása**, amely hatékonyan reagál a különböző típusú foglalkoztatók – méret, iparág, földrajzi elhelyezkedés stb. – igényeire. A munkaerő-közvetítés mellett megjelennek a szolgáltatásportfóliójában olyan új elemek, mint a vállalkozások számára nyújtott **tanácsadási szolgáltatások**. Ezek a szolgáltatások magukba foglalják az foglalkoztatást elősegítő szolgáltatásokat, mint kiválasztás, felvétel, valamint ide értendők a **forrásfeltáró tevékenységek** is (igénybe vehető támogatások – pl. bértámogatás – széleskörű ismerete). Ezek a célok közvetetten hozzájárulnak a munkaadók ismereteinek növekedéséhez, valamint biztosítják az állásfeltárás lehetőségeinek kibővítését.

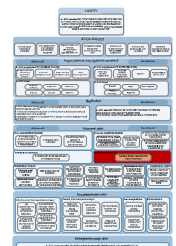
Az ÁFSZ célja, hogy munkaadói szolgáltatásait hosszú távon a **magasabb hozzáadott érték jellemezze**. Mindez a közvetítések minőségén (találati arányon) érhető tetten, azaz az ÁFSZ olyan álláskeresőket közvetít a munkaadók számára, akik a munkaadói elvárásoknak messzemenőkéig megfelelnek.

Az ÁFSZ a **törvényi alapfeladatainak** magas színvonalú **ellátása mellett** hosszú távon olyan kiegészítő szolgáltatásokat alakít ki, amelyekért az ügyfelek hajlandóak fizetni is.

Vevői érték, szegmentáció

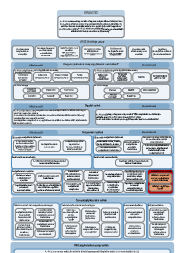
A munkáltatók számára az ÁFSZ **alapvető értéke a gyorsaság**, azaz az ÁFSZ szervezete képes kielégíteni nagy létszámú és hirtelen fellépő munkaerőigényeket. Ezen kívül a kapcsolat minősége jelenti számukra a meghatározó értéket.

Az ÁFSZ célja, hogy a munkáltatói kapcsolatokkal különböző munkakörben és különböző formában foglalkozó munkatársak (állásügynökök, vállalati kapcsolattartók stb.) **egységes és hatékony vállalati kapcsolattartói hálózatot** alkossanak. Munkájukat tervezetten, összehangoltan végezzék, valamint az általuk megszerzett információk és tudások épüljenek be a szervezetbe.



Szolgáltatásnyújtás

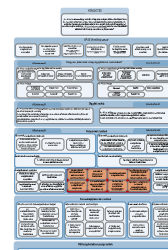
Az ÁFSZ célja, hogy aktív megkeresések révén minden 10 főt meghaladó munkavállalói létszámmal dolgozó munkáltató az ügyfelévé váljon. Célja egy olyan **munkáltatói szegmentáció**, amely a munkáltatók eltérő igényeihez **különböző szolgáltatási szinteket** határoz meg. (Lehetséges szegmentációs elvek: iparág szerint, méret szerint, kiemelkedő gazdasági szerep esetén stb.) A különböző szolgáltatások kialakításában a helyi munkaerő-piaci sajátosságokat is figyelembe veszi.



A munkáltatók számára az ÁFSZ munkáltatói **ügyfélkaput**, elektronikus csatornát üzemeltet, mely lehetővé teszi a gyors, rugalmas, hatékony ügyfélszolgálatot.

6.3.3 FOLYAMATI CÉLOK MINDKÉT CÉLCSOPORT ESETÉBEN (ÁLLÁSKERESŐK, MUNKÁLTATÓK)

Az ÁFSZ szervezete a munkaerő-piaci és munkáltatói szolgáltatások esetében **egységes szolgáltatási színvonalat biztosít** a munkaügyi kirendeltségeken, a kapacitások elosztásában figyelembe veszi a helyi munkaerő-piaci sajátosságokat. A belső működésben (bele értve a munkatársak képzettségét is) olyan **szakmai sztenderdeket alakít ki**, amelyek biztosítják egyrészt az azonos szolgáltatási színvonalat az egyes kirendeltségekben, másrészt lehetővé teszik az adminisztráció csökkentését.



Magyarországon jelenleg több mint 30.000 főnél több munkavállalót foglalkoztató munkáltató működik. Az **adminisztráció és a bürokrácia csökkentésével a szervezet** olyan **kapacitásokat szabadít fel**, amely az álláskereső azonos színvonalú kiszolgálása mellett lehetővé teszi a munkaadók minél szélesebb körének differenciált kiszolgálását (a jelenlegi 10.000 ügyfél-találkozó számának nagyságrendi növelését). A hatósági eljárásokban a munkáltatói ügyfelekkel való hatékony és ügyfélbarát kapcsolattartást **korszerű elektronikus csatornák** (call center, munkáltatói ügyfélkapu) is segítik.

A **sztenderd folyamatok** hozzájárulnak ahhoz, hogy a szervezet egy megváltozott politikai, irányítási struktúrában is hatékonyan, azonos színvonalon tudja ellátni tevékenységét. A munkaügyi kirendeltségek esetében ez egy „franchise”-szerű működést jelent, azaz az „ÁFSZ márka” az ország minden pontján **azonos szolgáltatási színvonalat** jelent az ügyfelek számára.

Az ÁFSZ tartósan fejleszti a folyamatait. Ennek során támaszkodik az **ügyfél-elégedettségi felmérések** visszajelzéseire, valamint rendszeresen értékeli a szervezet által elért eredményeket.

A különböző szegmensek kiszolgálásában a szervezet **kirendeltségei egymással együttműködnek**, működésüket a célcsoportok eltérő igényei szerint alakítják ki (pl. kapcsolattartási formák, nyitvatartási idők). A kirendeltségek együttműködésére jellemző az információk kölcsönös megosztása, illetve az egymástól való tanulás. Működésük során nem csak a hazai munkaerőpiacon tevékenykednek, hanem **határon átnyúló együttműködések** is kialakítanak a szomszédos országok munkaügyi szervezeteivel. A szolgáltatásnyújtás folyamán **beszállítóival és partnereivel** (például helyi civil szervezetekkel, önkormányzatokkal) olyan **együttműködést alakít ki**, amely hozzájárul a foglalkoztatási szint hosszú távú növeléséhez.

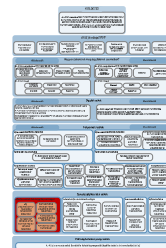
Az ÁFSZ hosszú távú célja a **forráskoordináció megvalósítása**. Mindez azt jelenti, hogy a kirendeltségi, ügyintézői szinten egységesen állnak rendelkezésre a különböző finanszírozói forrásból (MPA, ESZA, ROP, elkülönített OFA támogatási programok, stb.) származó pénzüsszegek. Az eszközök felhasználását nem a pénzeszközök forrása, hanem az eredményesség – sikeres állásba helyezés – határozza meg.

Az ÁFSZ törekszik **partnerséget kialakítani a megrendelőkkel** állami és EU-s programok megvalósításában, munkaközvetítésben (például jelentős építési beruházások esetében).

6.4 A SZERVEZETI TANULÁSSAL, FEJLŐDÉSEL KAPCSOLATOS CÉLOK

Alkalmazottak készségei, képességei

Az ÁFSZ változatos feladatrendszerében megjelennek egyaránt hatósági típusú és szolgáltató tevékenységek, valamint számos külső elvárás fogalmazódik meg a szervezet működésével kapcsolatban. A szervezet célja, hogy a teljes munkavállalói állománya sajátítsa el és tudatosan alkalmazza azokat a magatartás-formákat, amelyek az egyes tevékenységekhez kapcsolódóan szükségesek. Ezek alapján szükség van **szolgáltatói attitűd fejlesztésre** a kirendeltségekben, **valamint együttműködés, kreativitás, innováció, eredményesség, és hatékonyság fókusz megteremtésére** illetve a mindezekhez kapcsolódó adaptációs készségek tudatosítására.



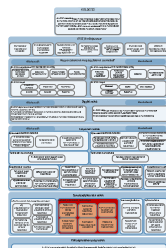
Az ÁFSZ számos olyan célt tűzött ki maga elé, amelynek keretében új szolgáltatások jönnek létre mind az álláskereső, mind a munkaadói célcsoportok számára. A szolgáltatások és folyamataik kidolgozása mellett szükség van a hozzájuk tartozó **munkatársi kompetenciák fejlesztésére** is. Az új szolgáltatásokhoz kapcsolódó kompetenciafejlesztés leginkább az alábbi területeket érinti: kezdeményező – munkáltatói – ügyfélkapcsolatok kialakítása, forrásfeltárás, tanácsadás, közfoglalkoztatás-szervezés.

Mindezen célok megvalósításának alapja egy olyan egységes, munkaköri **kompetencia térkép és illeszkedő képzési rendszer**, amely már magában foglalja az új szolgáltatásokhoz kapcsolódó kompetenciákat is, és hosszú távú szemléletben, egységként kezeli a munkatársi képzések rendszerét.

Az ÁFSZ további célja a jelenleg is jól teljesítő, **elhivatott és lojális munkatársak megtartása és a szervezethez való hosszú távú kötődésük kialakítása**. A szervezet mindent megtesz annak érdekében, hogy az ügyfélkapcsolatok intenzitásából és a magas leterheltségből adódó stresszhelyzeteket megfelelően kezelje.

Adatok, technológia, információk

A fenti célok megvalósítása elképzelhetetlen egy hatékony, a kor színvonalának megfelelő információkezelés nélkül. Az ÁFSZ alapvető célja a **felhasználók IT támogatási igényeinek kiszolgálása**. Ehhez meg kell teremteni a szervezetben azt a specifikációs, IT szervezői képességet, amely az informatikai nyelvére tudja lefordítani az „üzleti” területek igényeit.



Az ÁFSZ célja egy olyan teljes körű **munkaerő forrástérkép** üzemeltetése, amely egységes informatikai rendszerben kezeli az elérhető összes szabad munkahelyet és az álláskereső teljes populációját. Az ÁFSZ által üzemeltetett **Virtuális Munkaerőpiac rendszer a munkahelyfeltárás és munkaerő-közvetítés alaprendszere**. Mindez azt jelenti, hogy a rendszert használják a munkahelyeket feltáró vállalati kapcsolattartók, a munkáltatók, álláskereső, sőt összekapcsolódik a külföldi foglalkoztatási szolgálatok hasonló rendszereivel.

A legfőbb foglalkoztatási célkitűzések megvalósulását az ÁFSZ oly módon is tudja támogatni, hogy a **rendelkezésre álló adatanyagot tudatosan építi és megosztja** más szervezetekkel. Jó példa erre a szakképzési beiskolázási irány-arányok meghatározása, hiszen a teljes körű munkaerő forrástérkép gazdájaként az ÁFSZ rendelkezik a legpontosabb információkkal a munkaerőpiac keresleti oldaláról. Pontos előrejelzések készítésével az ÁFSZ hatékonyan tudja támogatni a strukturális munkanélküliség felszámolását. Az adatvagyon ilyen jellegű megosztása elősegítheti a belső (és

ágazati) döntéshozatalt, valamint kiszolgálhatja számos külső szereplő – minisztériumok, statisztika, média, munkaadók, befektetők – információs igényét.

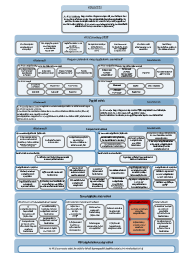
Az ÁFSZ hosszú távú stratégiai célja a bürokrácia egyszerűsítése. A hatékonysági követelményeknek az ÁFSZ úgy tud megfelelni, hogy **megfelelő informatikai támogatást** biztosít az adminisztratív folyamatok működtetéséhez. Az adminisztrációra fordított idő csökkentésével kapacitások szabadíthatók fel, ami pozitív hatással lehet az új szolgáltatások – például munkáltatói kapcsolatok – beindítására. Az adminisztráció csökkentésében legnagyobb potenciált a folyamatok workflow-sítása, a munkáltatói ügyfél-információs adatbázis megteremtése, valamint az adatbázisok közötti interoperabilitás (összekapcsolódás APEH, OEP, KEK KH adatbázisokkal) rejtik.

Az ügyfélszolgálással kapcsolatos célok között szerepelt az élethelyzetnek megfelelő differenciált kiszolgálási csatornák alkalmazása. A szervezet célja az **elektronikus interaktív csatornák kialakítása** (VMP – virtuális munkaerőpiac, Call Center), valamint az elektronikus ügyintézésben rejlő lehetőségek minél szélesebb körű kihasználása. Ezek a csatornák ugyanis gyorsabbá, hatékonyabbá teszik az ügyintézkést és nem utolsó sorban kapacitásokat szabadítanak fel.

Fontos cél **az informatikai támogatás költséghatékonyságának megteremtése és az egy IT szállítótól való függés kiküszöbölése**. Az ÁFSZ informatikájának reagálnia kell a szakmai területek folyamatosan változó igényeire. Az informatikai szervezet ezt akkor tudja (költség)hatékonyan biztosítani, ha az egyes fejlesztési feladatok elvégzésére több szállítót tud versenyeztetni, bevonni.

Szervezet, kultúra

Az ÁFSZ legfontosabb célja a megváltozott politikai, szakmai irányítási struktúrához való gyors és zökkenőmentes alkalmazkodás. A megyei kormányhivatalok megalakulását követően meg kell teremteni az **ÁFSZ szervezetének szakmai, stratégiai irányítását**. A szervezeti struktúrától függetlenül a működést szakmapolitikai, stratégiai célokból kiindulva, korszerű vezetési, irányítási mechanizmusokon keresztül kell biztosítani. A **teljesítmények** tervezésének, mérésének és a célok igazításának mechanizmusát integrálni szükséges a szervezet mindennapi működésébe.



A **kirendeltségek feladatrendszerét felül kell vizsgálni** annak megfelelően, hogy adott földrajzi terület partnereinek (mind álláskereső, mind munkáltatók és egyéb partnereknek) leginkább megfelelő szolgáltatásokat tudja nyújtani, azokat azonban ügyféltípusnak megfelelően országosan standard szinten. Nem minden kirendeltségen szükséges az ÁFSZ minden szolgáltatásának nyújtása, de az ügyfelek testreszabott kiszolgálását és a jogszabályi megfelelést szem előtt kell tartani.

A szervezeti működés további fontos célja a **tudásmenedzsment és tudásmegosztás** rendszerének megteremtése. Az egymástól való tanulást nem csak a hazai szervezeti egységek – régiók, kirendeltségek – között kell megteremteni, hanem biztosítani szükséges a külföldi foglalkoztatási szolgálatokkal való rendszeres tapasztalatcserét is.

7. STRATÉGIAI FEJLESZTÉSI IRÁNYOK

A következőkben bemutatott stratégiai fejlesztési irányok arra a kérdésre adnak választ, hogy az ÁFSZ szervezete hogyan, milyen konkrét fejlesztési akciókkal, projektekkel fogja elérni a célrendszerben megfogalmazott célokat. A szervezet jövőképe egy állapotot ír le, arra ad választ, hogy hogyan fog kinézni az ÁFSZ szervezete 2020-ban. A célok rövidebb – 4 éves – periódust fognak át, és megmutatják, hogy mit kell elérni ahhoz, hogy a jövőkép teljesüljön. A fejlesztési irányok pedig kijelölik azokat a konkrét lépéseket, amelyek szükségesek a célok eléréséhez és a jövőkép megvalósításához.

A stratégiai fejlesztési irányok kijelölésénél az alábbi alapelveket követtük:

- A fejlesztési irányok **határozzanak meg prioritásokat**, azaz az *erőforrások korlátozott rendelkezésre állása* esetén azokat a célokat valósítsák meg, amelyek a szervezet számára stratégiai prioritást jelentenek.

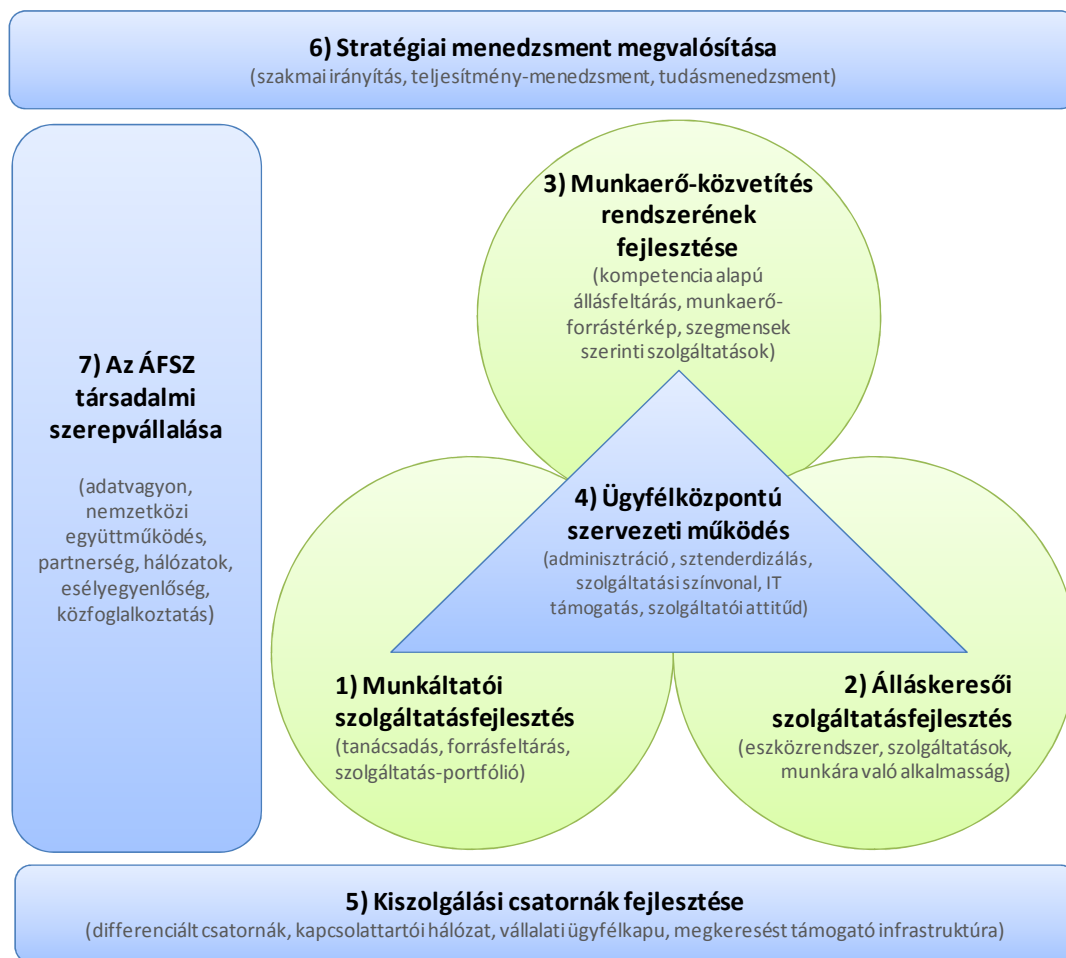
Az ÁFSZ stratégiai célrendszerét úgy alakította ki, hogy az figyelembe veszi a két meghatározó ügyfélcsoporttal – munkáltatók, álláskeresők – kapcsolatban megfogalmazott stratégiai prioritásokat.

- A fejlesztési irányok **fedjék le a céltérkép lehető legtöbb elemét**. Mindamellett, hogy törekszünk a célok közül a lehető legtöbbet megvalósítani, elképzelhető, hogy a szervezet rendelkezik olyan további célokkal, amelyekre ezek a fejlesztési irányok nincsenek hatással.

Egy másik megközelítésben ez azt is jelenti, hogy vannak az ÁFSZ-nek olyan tevékenységi területei, amelyek jelenleg is és a jövőben is fontosak. Változatlan formában történő üzemeltetésük mellett további fejlesztésük azonban nem jelent stratégiai prioritást.

- Határozzanak meg **vertikális fejlesztési irányokat**, azaz egy-egy fejlesztési terv fogja át egy-egy jövőkép elem megvalósításához kapcsolódó összes célt. Mindez azt is jelenti, hogy **nem funkcionális** fejlesztési terveket (pl. informatika, képzés, szolgáltatásnyújtás) határoztunk meg, hanem olyan komplex intézkedés-csomagokat, amelyek megvalósítása során a szervezet több funkcionális szakterületének együttműködésére van szükség.
- A fejlesztési irányok **illeszkedjenek az ÁFSZ korábbi** (PHARE, HEFOP, TÁMOP) **fejlesztési tevékenységeihez**, használják fel az ott született eredményeket és vigyék tovább azok megvalósítását.

A fenti szempontok alapján hét olyan stratégiai fejlesztési irányt határoztunk meg, amelyek leginkább támogatják az ÁFSZ jövőképeinek megvalósítását. Ezt a hét fejlesztési irányt és kapcsolódásukat mutatja be a következő ábra.



A modell középpontjában a két legnagyobb érdekcsoport – munkáltatók és álláskeresők – számára nyújtott **szolgáltatások fejlesztése** áll (1., 2.), valamint a **munkaerő közvetítés rendszerének fejlesztése** (3.). Mindez összhangban áll az ÁFSZ küldetésével, mely szerint „Az ÁFSZ küldetése, hogy minden ... állampolgár számára elősegítse a megfelelő munkahely megtalálását. ... Az ÁFSZ ... elő kívánja mozdítani a folyamatot mind a munkáltatók, mind az álláskeresők oldaláról díjmentesen nyújtott szolgáltatásokkal...”

Ezt a három kulcs elemet köti össze az **ügyfélközpontú szervezeti működés** (4.), amely kifejezi azt a szolgáltatói szemléletet, melyet az ÁFSZ ügyfeleivel szemben meg kíván valósítani.

A fenti négy – a fejlesztések magját adó – irányt támogatja a további 3 fejlesztési irány:

A **kiszolgálási csatornák fejlesztésének** keretében (5.) a differenciált kiszolgálási csatornák technikai, infrastrukturális feltételeinek megteremtésével hozzájárul az ügyfelek hatékony kiszolgálásához, ezáltal az eredményes munkaerő-közvetítés megteremtéséhez.

Fontos fejlesztési irány a **stratégiai menedzsment megvalósítása** (6.), hiszen a fejlesztési irányoknak egy elfogadott, megalapozott stratégián kell alapulnia, emellett fontos igény a szervezet részéről a szakmai stratégiai irányítás megteremtése.

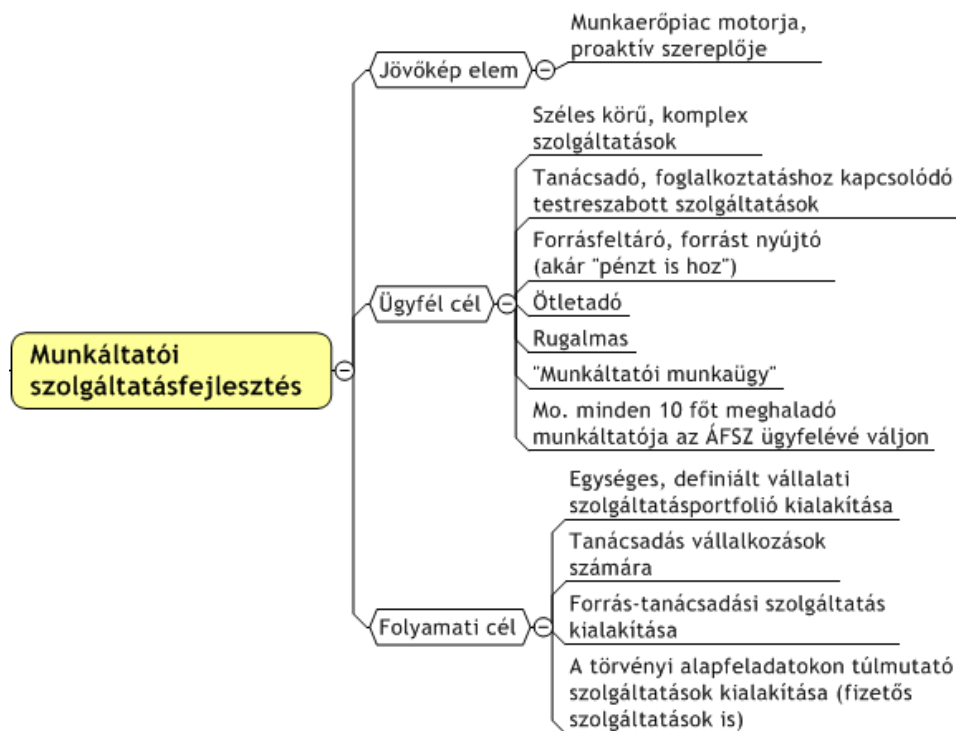
Az ÁFSZ tevékenységével hasznos tagja a társadalomnak. Ez a szemlélet horizontálisan, a szervezet minden tevékenységét áthatja. Az **ÁFSZ társadalmi szerepvállalása** fejlesztési irány (7.) azoknak a kapcsolatoknak, tevékenységeknek a fejlesztését célozza, amelyek a szervezet alaptevékenységén felül járulnak hozzá ahhoz, hogy Magyarországon javuljon a foglalkoztatási helyzet.

A további fejezetekben részletesen bemutatjuk az egyes fejlesztési irányok tartalmát, illetve a stratégiai céltérkép elemeihez (jövőkép, ügyfél célok, folyamati célok, tanulás-fejlődési célok) való illeszkedésüket.

7.1 MUNKÁLTATÓI SZOLGÁLTATÁSFEJLESZTÉS

A munkáltatói szolgáltatások fejlesztése ösztönzően hat az ÁFSZ legfontosabb tevékenységére, a munkaerő-közvetítésre. A munkáltatói szolgáltatások szélesebb körével, magasabb színvonalával az ÁFSZ egyre több munkáltatói ügyfelet tud megcélózni. Mindez azért fontos, hogy a munkáltatói oldalon az ÁFSZ minél több szabad állást tudjon feltárni, ezzel is elősegítve a munkaerő-közvetítés folyamatát.

A fejlesztési irány a céltérkép alábbi elemeit fogja össze:

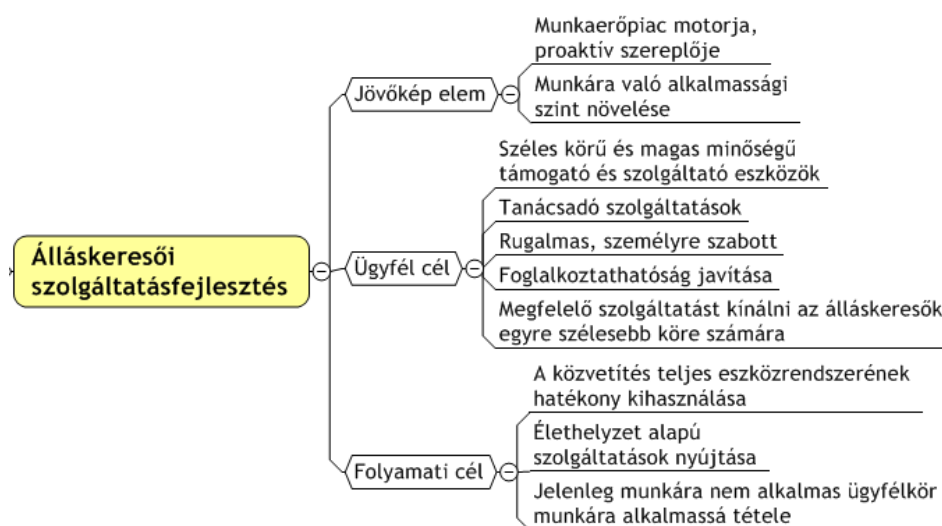


A munkáltatókkal kapcsolatban az ÁFSZ stratégiája az ügyfélszolgálat minőségének magas szintje. A fejlesztési irány ezért azokat az ügyfél célokat fogja át, amelyek a testreszabott, rugalmas és változatos szolgáltatások nyújtásával kapcsolatosak. A folyamati célok közül ide tartoznak az új termékek, szolgáltatások kifejlesztése, valamint a meglévők egységes portfólió szerinti működtetése.

7.2 ÁLLÁSKERESŐI SZOLGÁLTATÁSFEJLESZTÉS

A fejlesztési irány alapvetően azt célozza, hogy az álláskeresők számára biztosított szolgáltatások minél több álláskeresőt „helyzetbe hozzanak”, azaz olyan szolgáltatásokban részesüljenek, amelyekkel sikeresen el tudnak helyezkedni az elsődleges munkaerőpiacon. A fejlesztési irány így szorosan kapcsolódik a 3. számú – munkaerő-közvetítés rendszerének fejlesztése – fejlesztési irányhoz.

A fejlesztési irány a céltérkép alábbi elemeit fogja össze:



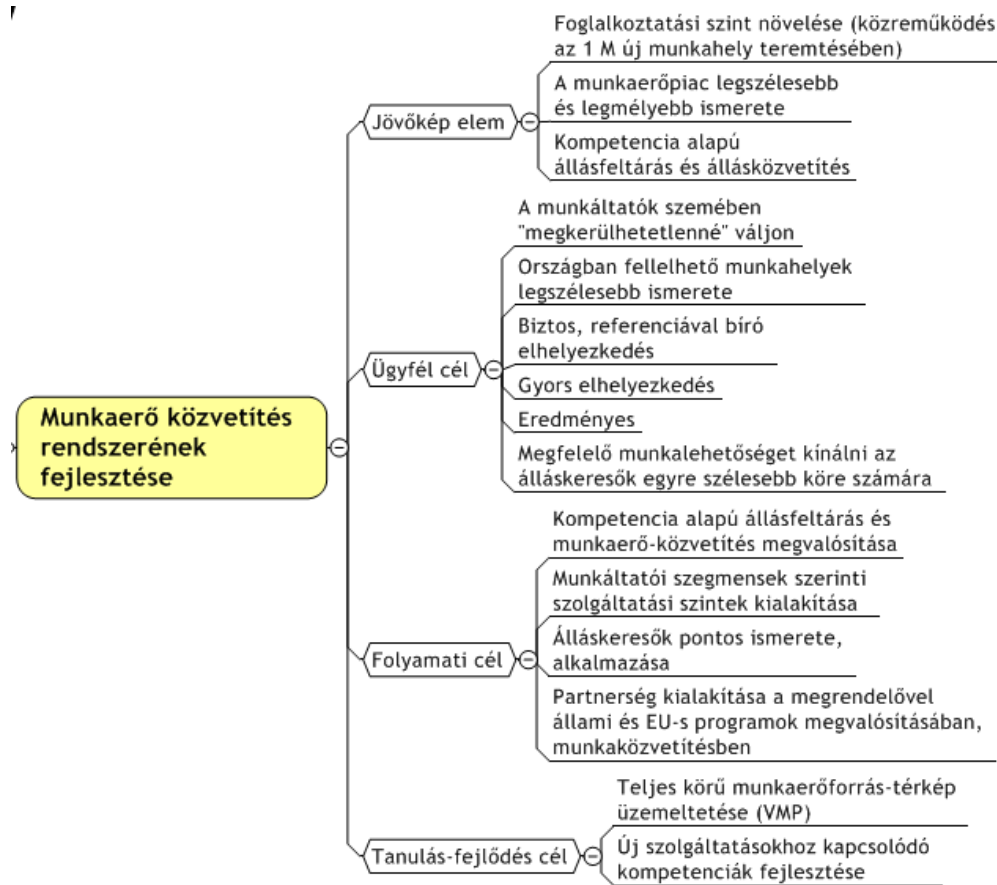
A fejlesztési irány átfogja azokat a célokat, amelyek az álláskeresők, mint ügyfelek számára nyújtott szolgáltatások fejlesztését célozzák, ezáltal támogatja az ügyfelekben az ÁFSZ-ről élő kép megerősítését, illetve azon ügyfél célok elérését, amelyek az ÁFSZ szolgáltatásaival kapcsolatosak. Fontos, hogy a fejlesztések során az ÁFSZ megőrizze elért pozícióit az alacsony iskolai végzettségűek körében, és ezen felül ügyfélkörét a célcsoportoknak megfelelő szolgáltatások nyújtásával szélesítse.

A fejlesztési terv részletes kidolgozásánál fokozott figyelmet kell fordítani a célcsoporttal kapcsolatos stratégiai prioritásokra. Az álláskeresővel kapcsolatban prioritást jelent a működési hatékonyság, azaz a rendelkezésre álló erőforrásokból a lehető legtöbb ember elhelyezkedését biztosítani. A foglalkoztathatóság növelése esetében ez a prioritás annyit jelent, hogy az egyén foglalkoztathatóságán „éppen annyit kell javítani”, amennyi elég ahhoz, hogy munkát találjon az álláskereső.

7.3 MUNKAERŐ-KÖZVETÍTÉS RENDSZERÉNEK FEJLESZTÉSE

Az ÁFSZ alapvető célja a munkaerő-közvetítés. A fejlesztési terv is ezt az „egymásra találást”, azaz álláskeresők és munkaadók összehozását támogatja. A két előző fejlesztési irány ennek a tevékenységnek a eredményességét hivatott elősegíteni, megalapozni. A jövőkép elemek és a célrendszer alapján új hangsúlyokat láthatunk a munkaerő-közvetítés rendszerében. Ezek közül a legfontosabbak a kompetencia alapú állásfeltárás és állasközvetítés, valamint a munkaerőpiac legszélesebb ismerete.

A fejlesztési irány a céltérkép alábbi elemeit fogja össze:



A kompetencia alapú állásfeltárás és állásközvetítés mellett a munkaerő közvetítés rendszerének fejlesztése során hangsúlyos elem annak háttértámogatását biztosító teljes körű munkaerő forrástérkép (VMP) üzemeltetése. Az ÁFSZ számára stratégiai előnyt jelent, hogy valós, ellenőrzött adatokkal dolgozik, így garanciát jelent mind a munkáltatók, mind az álláskeresőkre számára.

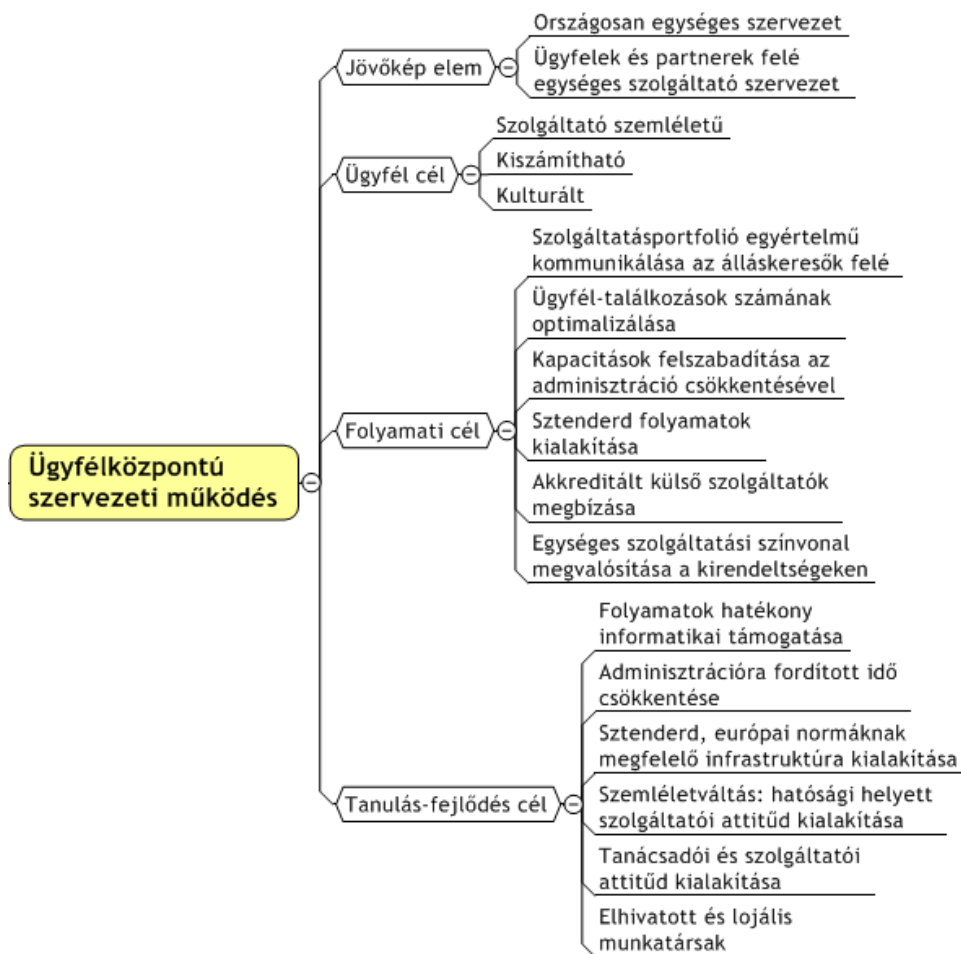
A fejlesztési terv részletes kidolgozása során szükséges lesz a VMP rendszerének és a magán munkaerő-közvetítők közötti kapcsolat definiálására. Az ÁFSZ célja ezzel kapcsolatban az, hogy ne versenytársként, hanem partnerként tekintsenek egymásra, a magán munkaerő-közvetítők csatlakozzanak a VMP rendszeréhez.

A fejlesztési irány magába foglalja továbbá az új termékekhez, szolgáltatásokhoz kapcsolódó kompetenciák fejlesztését, a fejlesztésekhez kapcsolódó humán erőforrások biztosítását.

7.4 ÜGYFÉLKÖZPONTÚ SZERVEZETI MŰKÖDÉS

A munkaerő-közvetítés rendszerét, valamint az álláskeresőkre és munkáltatói szolgáltatások nyújtását átfogja az ügyfélközpontú szervezeti működés fejlesztési irány. A fejlesztési irány azt célozza, hogy az ÁFSZ minden, ügyfelek irányába történő tevékenységét a szolgáltató szemlélet jellemezze. A szolgáltatásnyújtás során alapvetően az ügyfelek igényeiből induljon ki, és teremtsen meg az ügyfélközpontú működés szervezeti hátterét is.

A fejlesztési irány a céltérkép alábbi elemeit fogja össze:



Az ügyfélközpontú szervezeti működés fejlesztési irány alapvetően a céltérkép három hangsúlyos elemét foglalja magában:

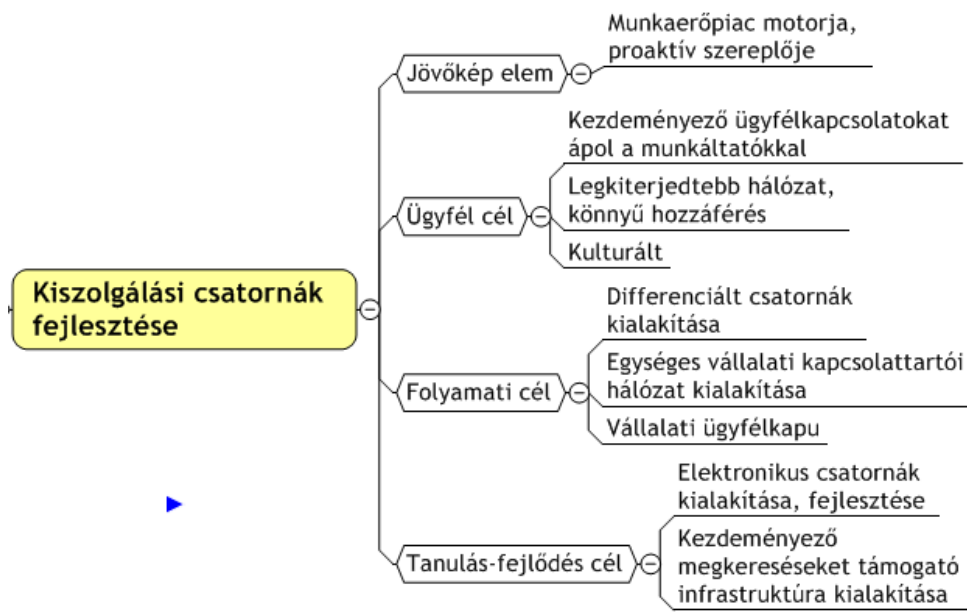
1. Egyrészt az országosan egységes szervezet kialakítását. Mindez megjelenik a folyamatok egységességében, szakmai sztenderdek kialakításában, továbbá egységes megjelenésben, kommunikációban.
2. Ide tartozik továbbá minden olyan fejlesztési cél, amely az adminisztráció és a bürokrácia csökkenését célozza az ÁFSZ szervezetében.
3. Az ÁFSZ működését a szolgáltatói szemlélet kell, hogy jellemezze. Ezek a szemléletváltással („hatósági helyett szolgáltató szemlélet”) kapcsolatos célok első sorban az ügyfél-, illetve a tanulás fejlődési célok között jelennek meg.

Az egységesség nem mond ellent a rugalmasság és területi differenciáltság követelményeinek. A fentiek természetesen nem jelentik azt, hogy az ország egyes régióiban a munkaügyi kirendeltségek teljesen azonos módon működnek. Az egyes kirendeltségek működését (szolgáltatási hangsúlyok) hozzá kell igazítani a helyi munkaerő-piaci sajátosságokhoz. (Lásd bővebben folyamati célok / szolgáltatásnyújtás.)

7.5 KISZOLGÁLÁSI CSATORNÁK FEJLESZTÉSE

Jelenleg az ügyfelekkel való kapcsolattartás szinte kizárólagos formája a személyes ügyintézés a kirendeltségeken. Az ÁFSZ alapvető célja, hogy termékeit, szolgáltatásait különböző kiszolgálási csatornákon keresztül juttassa el az ügyfeleknek. Fontos követelmény, hogy ezek a csatornák igazodjanak az ügyfelek változatos igényeihez. A kiszolgálási csatornák fejlesztési irány ezt a változatosságot és rugalmasságot hivatott megteremteni mind folyamati, mind technológiai oldalról.

A fejlesztési irány a céltérkép alábbi elemeit fogja össze:



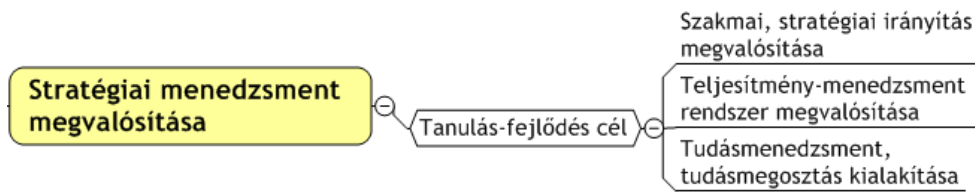
A fejlesztési terv kidolgozása során fontos szempont a különböző ügyféligények felmérése, és az ehhez való szervezeti alkalmazkodás. A fejlesztési irány tehát nem pusztán technológiai fejlesztést (call center, internetes ügyintézés, stb.) jelent, hanem olyan szervezeti magatartások kialakítását, amely igazodik az ügyfelek igényeihez. (Jó példa erre a kirendeltségi nyitvatartási idők igazítása a kis- és középvállalatok vezetőinek napi rutinjához.)

7.6 STRATÉGIAI MENEDZSMENT MEGVALÓSÍTÁSA

A fejlesztési irány alapvetően szervezeti (tanulás-fejlődés) célokat támogat. Jelen dokumentum is azt célozza, hogy az ÁFSZ szervezete alakítsa ki stratégiai céljait, prioritásait, és teljes szervezeti működését egy egységes stratégiai irányba fejlessze.

A fejlesztési irány a stratégiai menedzsment, mint menedzsment kultúra megteremtését és szervezeti implementációját célozza, mely megteremti a hatékony teljesítmény-menedzsment és tudásmenedzsment feltételeit, és sikeresen alkalmazza azt.

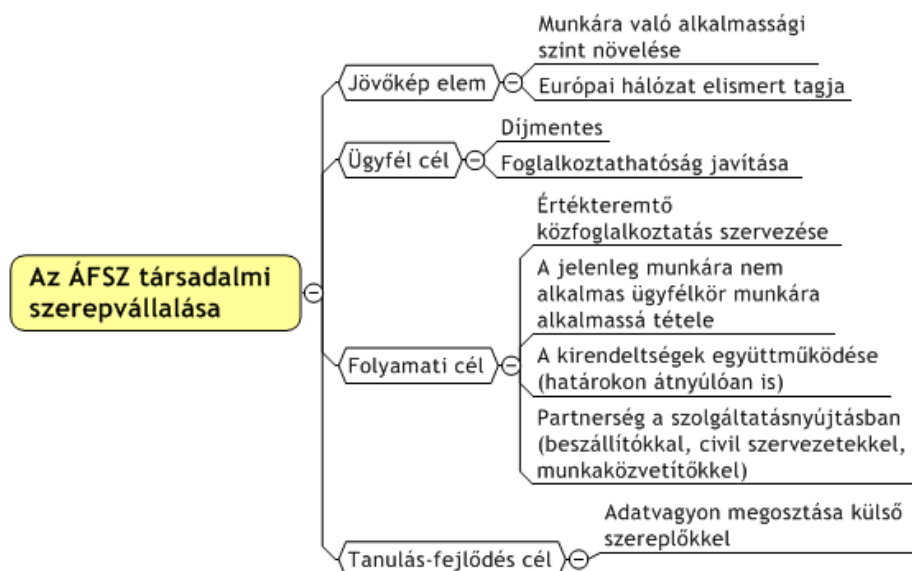
A fejlesztési irány a céltérkép alábbi elemeit fogja össze:



7.7 AZ ÁFSZ TÁRSADALMI SZEREPVÁLLALÁSA

A társadalmi szerepvállalás növelése horizontális szempont, azaz áthatja az ÁFSZ minden tevékenységét és fejlesztési intézkedését. Az ÁFSZ alaptevékenysége az állásközvetítés, ugyanakkor hatósági feladatokat is ellát az állami intézményrendszer egyik tagjaként. A fejlesztési irány alapvetően azt célozza, hogy az ÁFSZ minél inkább használja ki a (hazai és nemzetközi) partnerségben rejlő előnyöket, növelje az esélyegyenlőséget és járuljon hozzá a hátrányos helyzetű rétegek felzárkózásához.

A fejlesztési irány a céltérkép alábbi elemeit fogja össze:



A korábban részletesen elemzett két célcsoporton – álláskereső, munkaadók – kívül az ÁFSZ-nek számos érdekeltje van. Ilyenek lehetnek például a helyi önkormányzatok, a civil szervezetek, vagy az országos hatáskörű társintézmények, mint például az APEH, OEP, stb. Az ÁFSZ változatos kapcsolatrendszert működtet ezekkel az érintettekkel. Az együttműködés célja is igen változatos lehet, a foglalkoztathatóság javításától egészen az adminisztráció hatékonyságát növelő adatcseréig. A fejlesztési irány célja ezen kapcsolatoknak, együttműködéseknek a mélyítése, fejlesztése.

A társintézményekkel való együttműködéseknek egyik kiemelt területe a szakképzés rendszeréhez való hatékony információszolgáltatás megteremtése. Az ÁFSZ rendelkezik ugyanis a legpontosabb információkkal a munkaadók jövőbeni munkaerő szükségleteiről, annak mennyiségi és minőségi paramétereiről.

Ide tartozik továbbá a közfoglalkoztatás helyi szintű szervezése, koordinálása is, ami szintén hozzájárul a leghátrányosabb helyzetű társadalmi rétegek visszavezetéséhez a munka világába.

MELLÉKLET: A HELYZETELEMZÉSI MEGÁLLAPÍTÁSOK FORRÁSA

A helyzetértékeléshez felhasznált dokumentumok

A helyzetértékeléskor az alábbi tanulmányokat, kutatásokat elemeztük:

TÁMOP 1.3.1. 3.4. alprojektje során készített helyzetelemző dokumentumok:

- Az ÁFSZ jelenlegi feladatrendszerének, hatáskörének számbavétele a jogszabályi környezet tükrében, *Molnárné dr. Nagy Ágnes, Zagyiné Honti Éva, dr. Jáczku Tamás, dr. Moskó Mónika, 2009. december*
- Megváltozott szervezeti struktúra és feladatrendszer összhangjának vizsgálata, *Szőke István, Lőrincz Leó, dr. Stadinger Csaba, dr. Ganczer Tamás, Mátyás Tibor, Rodler Tamás, Matécsa Katalin, 2010 március*
- Jelenlegi vezetés irányítási mechanizmusok áttekintése a MEV rendszer tükrében, *Lengyel János, Kelemen Éva, Kovács Ibolya, Pákozdi Szabolcs, 2010 március*
- Integrált rendszerek az Európai Unió országaiban - Előnyeik és hátrányaik, *Dr. Frey Mária, 2010. január*
- Teljesítményértékelési rendszerek az Európai Unió tagállamaiban működő Állami Foglalkoztatási Szolgálatoknál, *Dr. Frey Mária, 2010. február*
- A Cseh, a Lengyel és a Szlovák Foglalkoztatási Szolgálat - Uniós elvárások, fejlesztési stratégiák, *Berde Éva, 2010. január*

A munkaerő-piaci helyzetet leíró dokumentumok:

- A válság hatása a munkaerőpiacra, *Központi Statisztikai Hivatal, 2010. április*
- Rövidtávú munkaerő-piaci prognózis – 2010, *MKIK Gazdaság- és Vállalkozáselemző Intézet, 2009. november*
- Munkaerő-piaci jellemzők 2010 II. negyedévében (Statisztikai tükör), *Központi Statisztikai Hivatal, 2010.szeptember*
- Foglalkoztatottság és munkanélküliség 2010. május–július, *Központi Statisztikai Hivatal (Gyorstájékoztató), 2010. augusztus*
- Foglalkoztatottság és munkanélküliség 2010. június-augusztus, *Központi Statisztikai Hivatal (Gyorstájékoztató), 2010. szeptember*
- A negyedéves munkaerő-gazdálkodási felmérés főbb eredményei, 2010. III. negyedév, *Pénzné Somogyvári Zsuzsanna (ÁFSZ), 2010.*
- A munkaerő-piaci helyzet alakulása az Állami Foglalkoztatási Szolgálat legfrissebb adatai alapján, *ÁFSZ, 2010. szeptember*

Egyéb tanulmányok, kutatások, dokumentumok:

- Az Állami Foglalkoztatási Szolgálat hosszú távú stratégiája 2007, *2007 március 31.*
- Az Állami Foglalkoztatási Szolgálat hosszú távú stratégiájához kapcsolódó akciótervezési dokumentum, *2007. január 20.*
- Szervezetfejlesztési tervdokumentáció 2007-2013, *2007. január 20.*
- Az Állami Foglalkoztatási Szolgálat munkaerő-közvetítésének és munkaerő-piaci szolgáltatásainak vizsgálata 2004 és 2009 közt, *Berde Éva, 2010. július*
- Kirendeltségek leterheltségének vizsgálata az új kirendeltségi modell tükrében, *ErgoFit Kft., 2008. október 31.*
- Interim Riport, *Bartal Attila, Sziklai István, Varga Péter 2010. június 15.*
- Tanulmány „Az ÁFSZ ismertségének, a felhasználói csoportok elégedettségének, az ÁFSZ munkaerő-forgalmi részesedésének vizsgálata” című kutatásból, *Ipsos Zrt., 2010. július*
- A TANÁCS AJÁNLÁSA a tagállamok és az Unió gazdaságpolitikáira vonatkozó átfogó iránymutatásokról (Az Európa 2020 integrált iránymutatás I. része), *Európai Bizottság, 2010.04.27.*

- A TANÁCS HATÁROZATA a tagállamok foglalkoztatáspolitikáira vonatkozó iránymutatásokról (Az Európa 2020 integrált iránymutatás II. része, *Európai Bizottság, 2010.04.27.*
- A TÁMOP 1.3.1. projekt felülvizsgálata, egységes szerkezetben fejlesztési javaslatok megfogalmazásával az új és módosuló tevékenységekre, *Foglalkoztatási és Szociális Hivatal, 2010. augusztus 5.*
- Dolgozói elégedettség kérdőív, 2010.
- Az Állami Foglalkoztatási Szolgálat modernizációjának értékelése, *Cseres-Gergely Zsombor és Scharle Ágota, 2010. július 5.*

A források jegyzékében szereplő dokumentumokból, illetve a helyzetfeltárást célzó vezetői interjúkból származó megállapításokat mutatjuk itt be.

1. Vezetés

Megállapítás	Forrás
A MEV egy adatszolgáltatási és mutatószámítási feladattá vált	Jelenlegi vezetés irányítási mechanizmusok áttekintése a MEV rendszer tükrében, Lengyel János, Kelemen Éva, Kovács Ibolya, Pákozdi Szabolcs, 2010 március
A MEV működése nem rendszerszerű ("inkább nem" tekinthető a szervezeti irányítás rendszerének)	
A MEV tervegyeztetési fázisa fontos visszajelzéseket biztosít a vezetők számára a vezetett szervezeti egységekről.	

2. Stratégia és tervezés

Megállapítás	Forrás
A mérettől függetlenül mindenhol „teljes értékű” komplett kirendeltségek megvalósítása lehetetlen. A kisebb kirendeltségeken, ahol jellemzően 5-6 fő az átlagosan jelenlévő létszám, nem oldható meg a komplett kiszolgálás.	Vezetői interjúk
A kirendeltségeket felkereső munkanélküliek egyre rosszabb élethelyzetben vannak. <i>2004-től nőtt a már legalább 12 hónapja regisztráltak száma</i> , és 2008-ig évről-évre csökkent az álláskeresői járadékban (korábban munkanélküli járadékban) részesülők részaránya	
A kirendeltségi dolgozók feladatai közül a munkanélküliek ellátásához, és a támogatások megítéléséhez kapcsolódó hatósági feladataik azok, amelyek egyértelműen számon kérhetők tőlük. Időhiányban pl. a humán tanácsadást helyezik háttérbe (kérdőívek alapján 3-5 perces közvetítésre, és interjúkra marad idő ilyenkor!).	Az Állami Foglalkoztatási Szolgálat munkaerő-közvetítésének és munkaerő-piaci szolgáltatásainak vizsgálata 2004 és 2009 közt, Berde Éva, 2010. július
A regisztrált munkanélkülieknek több mint egy harmada semmilyen állandó juttatásban nem részesül. Ők nem a kirendeltségek szolgáltatásai vagy állásközvetítési tevékenysége miatt maradtak regisztráltak, hanem különböző alkalmi segélyek, és esetleges jövőbeli állandó segély reményében. Az ügyfelek összetétele következtében az állami foglalkoztatási szolgálat egyre inkább szociális ellátó intézménnyé alakul, és egyre jobban távolodik attól, hogy a munkaerőpiac meghatározó szereplővé váljon.	
A szolgáltatásokkal kapcsolatos struktúra és finanszírozási háttér megakadályozza, hogy a kirendeltségek ne csak kötelezzenek , hanem segítsenek is az aktív munkakeresésben.	
Az európai uniós programokat kivéve <i>pillanatnyilag</i> egyáltalán nem léteznek utánkövetéses hatásvizsgálatok.	

Megállapítás	Forrás
A MEV működéséhez hiányoznak olyan fontos elemek, mint a vezetőfejlesztés, vezetőképzés, szervezetfejlesztés, érdekeltségi rendszer illesztése, erőforrás osztó mechanizmusok harmonizálása, döntési mechanizmusok illesztése	Jelenlegi vezetés irányítási mechanizmusok áttekintése a MEV rendszer tükrében, Lengyel János, Kelemen Éva, Kovács Ibolya, Pákozdi Szabolcs, 2010. március
A MEV működésének egyik legpozitívabb hozadéka, hogy elősegíti a szervezeti kommunikációt - horizontálisan és vertikálisan is.	
A MEV működését zavarják az évközi kiszámíthatatlan és indokolatlan változások	

3. Emberi erőforrás gazdálkodás

Megállapítás	Forrás
A képzési nyilvántartás informatikai rendszer adatfeltöltöttségi szintje nem elégséges.	Vezetői interjúk
Az irányítási szintek problematikája (Minisztérium-FSZH-régiók) az emberi erőforrások irányításánál is tapasztalható.	
Nincs elegendő létszám az összes szolgáltatás biztosítására a kirendeltségekben	Az Állami Foglalkoztatási Szolgálat munkaerő-közvetítésének és munkaerő-piaci szolgáltatásainak vizsgálata 2004 és 2009 közt, Berde Éva, 2010. július

4. Együttműködés és erőforrások

Megállapítás	Forrás
A különböző adatbázisok nem teljesen átjárhatók, az állasközvetítést és a humán szolgáltatást érintő adatbázisok sem találhatók meg egy helyen, és nem kapcsolhatók össze.	Az Állami Foglalkoztatási Szolgálat munkaerő-közvetítésének és munkaerő-piaci szolgáltatásainak vizsgálata 2004 és 2009 közt, Berde Éva, 2010. július
A külső szolgáltatások beszerzésével (pl. mentorálási tevékenység) kapcsolatos adminisztráció mindkét esetben nagy (nonprofit és különösen az EU közbeszerzés)	
A külső szolgáltatók bizonytalan piaci körülmények közt dolgoznak: ha van pénz, akkor igényt tartanak rájuk, ha nincs, akkor munka nélkül maradnak.	
A foglalkoztatási támogatások pénzügyi folyamatainak nincs egységes informatikai támogatása. A kötelezettségvállalás, az utalás, a kifizetett támogatás adatok nyilvántartása, valamint a könyvelés és a vezetői információs rendszer külön program működtetésével történik.	Az ÁFSZ jelenlegi feladatrendszerének, hatáskörének számbavétele a jogszabályi környezet tükrében, Molnárné dr. Nagy Ágnes, Zagyiné Honti Éva, dr. Jáczkú Tamás, dr. Moskó Mónika, 2009. december

5. Folyamatok

Megállapítás	Forrás
A foglalkoztatók igényei eltérők , (munkaerő teljes körű kiválasztása, vagy csak állásajánlat hirdetése), erre nincsenek megfelelő eszközök.	Vezetői interjúk
A foglalkoztatókat érintő munkaerő-piaci információk, aktuális pályázatok nem rendszerszerűen állnak a kapcsolattartók rendelkezésére, a <i>foglalkoztatók számára</i> rendelkezésre álló információk szelektálatlanul és több helyen állnak rendelkezésre.	
A kapcsolattartásba bevont munkáltatók kiválasztása inkább véletlenszerű , a negyedéves munkaerő gazdálkodási felmérés rutinszerűvé vált, nem ad érdemi információt.	
A kirendeltségek alapfeladatai nagy adminisztrációs terhet jelentenek.	
A munkaadói kapcsolattartás sokszor formális és ugyanazt az érintett kört szólítja meg.	
A nyilvántartásba vétel nagy adminisztrációs terhet jelent.	
A rendszeres és eseti jellegű tájékoztatási, adatszolgáltatási, jelentési, visszamenőleges adatgyűjtési kötelezettségek terhet jelentenek	
A szervezeti egységek között jelentős a létszám és infrastruktúra különbség, mely szolgáltatási színvonal és tartalom különbséget is jelent.	
Alapadatok rögzítése csak személyes megjelenés útján valósulhat meg, mely lassítja a folyamatokat.	
Az álláskereső nyilvántartásba vétele és az állásfeltárás és közvetítés külön csoportban történik a kirendeltségek többségénél, különálló nyilvántartásokkal.	
Az ellátási, támogatási formák bonyolultak , sok alapidokumentum, nyilatkozat szükséges a megállapításukhoz, túlzott adminisztrációt igényelnek.	
Az ügyfél kategorizálást (profiling) jelenleg csak a modernizált kirendeltségeken végzik.	

Megállapítás	Forrás
Egyre kevesebb idő jut a folyamatos, személyes kapcsolatok kialakítására. A kirendeltségi dolgozók saját megítélésük szerint sok esetben a folyamatokra - különösen az ügyfelekkel kapcsolatos személyes interjúkra - több időt igényelnének a korrekt kiszolgáláshoz. Ez többnyire 25-35%-os többlet igényt jelent, de vannak ennél sokkal nagyobb eltérések, pl.: közvetítési adatok módosítása (+50%), első interjú (+60%), közbenső interjú készítése (+65%), közvetítői beszélgetés (+72%), AKM megállapodás felvitel (+55%).	
Ellátandó feladatok rendkívül szerteágazóak, melyek nagy volumenű tevékenységgel, adminisztrációval járnak.	
Hiányzik a racionális munkavégzést, a takarékos időfelhasználást szem előtt tartó munkaszervezési látásmód. (pl. feleslegesen hosszú, redundáns dokumentumok kitöltése, illetve kitöltetése az ügyfelekkel, papír alapú ügykezelés, 19. századi megoldások).	
Növekszik a több kirendeltséget érintő toborzások iránti igény, a létszámleépítések, létszámfelvételek kezelése.	
A jelenlegi szabályozás szerint majdnem minden álláskeresővel kell álláskeresői megállapodást kötni, ami igen jelentős adminisztrációs terhet ró a kirendeltségre, igen kevés igazi hozadékkal.	

6. Ügyfélközpontú eredmények

Megállapítás	Forrás
Az öngondoskodáshoz és öntájékoztatódóshoz várnak egyre inkább segítséget az álláskeresők a közvetítőlapos közvetítés ellenében. A hagyományos „közvetítőlapos” közvetítések eltűnőben vannak, az önálló elhelyezkedések részaránya nő, az álláskeresők szemlélete is változik (előtérbe kerül az öngondoskodás, öntájékoztatódás és ehhez várnak segítséget a szervezettől).	Tanulmány „Az ÁFSZ ismertségének, a felhasználói csoportok elégedettségének, az ÁFSZ munkaerő-forgalmi részesedésének vizsgálata” című kutatásból, Ipsos Zrt., 2010. július
A foglalkoztatottak elhanyagolható mértékben veszik igénybe az ÁFSZ szolgáltatásait.	
A leggyakoribb álláskeresői technika a kapcsolati háló alkalmazása. Az intézményesített megoldások közül az ÁFSZ a piacvezető (57%)	
A mezőgazdasági vállalkozások átlagos elégedettségi mutatója 9,2, a többi iparágé kb. 6.	
A munkáltatókban negatív kép él: alacsony képzettségű, hátrányos helyzetű álláskeresői vannak az ÁFSZ-nek.	
A munkanélküliek 30%-a, a vállalkozások 64%-a használja az ÁFSZ honlapját.	
A regisztrált álláskeresők fele évi 1-2 alkalommal jelenik meg, 14%-uk 3-10 alkalommal és 12%-uk havonta legalább egyszer.	

Megállapítás	Forrás
A vállalatok esetén 5000 megkérdezettből 82% nem vette igénybe az ÁFSZ szolgáltatásait.	
A vállalatok számára nem teher az ÁFSZ-szel való kapcsolattartás, sőt, sűrűbb megkereséseket szeretnének.	
Az ÁFSZ fő profilja a segéd- betanított és szakmunkás munkaerő közvetítése	
Az ügyfélkör 40%-a 8 általános iskola vagy alacsonyabb végzettséggel rendelkezik.	
Ügyfél-elégedettség: bürokratikussal szolgáltatásokkal kapcsolatos: 8,5, míg a munkaerő-közvetítés 4,6	

7. Munkatársakkal kapcsolatos eredmények

Megállapítás	Forrás
(Összes megállapítás)	Dolgozói elégedettségi kérdőív, 2010

8. A társadalmi környezetre gyakorolt hatásokkal kapcsolatos eredmények

Megállapítás	Forrás
Esélyegyenlőség, mint horizontális szempont	Vezetői interjúk
Szegények felemelkedésének támogatása, a munkaerő-piacon mások által fel nem karoltak ellátása az ÁFSZ feladata	
ÁFSZ szerepe az oktatás-képzések terén (részben) a társadalmi felzárkóztatás elősegítése	

9. Az alapvető teljesítmény célokkal kapcsolatos eredmények

Megállapítás	Forrás
A nem támogatott, sikeresen kiközvetített állások száma alapvetően csökkenő tendenciát mutat, a támogatás nélkül foglalkoztatottá váló munkanélkülieken belül a kirendeltségek közvetítésével álláshoz jutottak aránya csökkent.	Az Állami Foglalkoztatási Szolgálat munkaerő-közvetítésének és munkaerő-piaci szolgáltatásainak vizsgálata 2004 és 2009 közt, Berde Éva, 2010. július
Nőtt a sikeresen kiközvetített támogatott álláshelyek száma. DE: Ezek a támogatott állások többségükben nem állandó munkalehetőséget, hanem csak tűzoltást jelentettek, nagyjából háromnegyedük valamilyen közfoglalkoztatási formát takart, de a közfoglalkoztatottak szinte soha nem kerültek vissza a munka világába a program befejezése után	