

Kutatási Összefoglaló

„Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat megyei munkaügyi központjainak és helyi kirendeltségeinek kapacitás felmérése”

Verzió: 3.0

Készítette: Vialto Consulting

Dátum: 2011. 05. 25.

Tartalomjegyzék

1. Vezetői összefoglaló.....	4
2. Projekt előzménye, háttere	5
3. Projekt célja, terjedelme	6
4. Kutatási feladat átfogó bemutatása és ütemezése.....	7
5. Kapacitás felmérés módszertana	8
5.1 Kapacitásigényt befolyásoló tényezők.....	9
5.1.1 Kirendeltségek kapacitásigényét befolyásoló tényezők.....	9
5.1.2 Megyei munkaügyi központok kapacitásigényét befolyásoló tényezők.....	12
5.2 Folyamatmodell és mennyiségi mutatók összeállítása.....	13
5.2.1 Áttekintő folyamattérkép	14
5.2.2 Megyei Munkaügyi Központokban jellemző folyamat modell és mennyiségi mutatók	17
5.2.3 Kirendeltségekben jellemző folyamat modell és mennyiségi mutatók.....	18
5.3 Kirendeltség-típusok meghatározása	18
5.4 Jelenlegi kapacitások hozzárendelése a folyamatokhoz	21
5.5 Egységnyi kapacitásszükségletek meghatározása	22
5.6 Speciális esetek kezelése.....	24
5.7 A kapacitás felmérés eredménytermékének fontosabb jellemzői	25
6. Kapacitás tervezés módszertana.....	26
6.1 Célok és feltételezések	26
6.2 Kirendeltségek kapacitás-tervezése	26
6.3 Megyei munkaügyi központok kapacitás-tervezése.....	28
7. Felmérési eredmények összefoglalása	29
7.1 Kirendeltségek	29
7.1.1 A kirendeltségek felmérésének általános tapasztalatai.....	30
7.1.2 Kirendeltségi folyamatok részletes elemzése	33
7.2 Megyei munkaügyi központok	50
7.2.1 A munkaügyi központok felmérésének általános tapasztalatai:	50
7.2.2 Munkaügyi központ folyamatok részletes elemzése	54
8. A kapacitás tervezés eredményeinek összefoglalása.....	71
8.1 Kirendeltségi kapacitás-tervezés.....	71
8.1.1 Országos eredmények alapján számított kapacitások	72

8.1.2	Javaslat a regionális terv-számokra.....	75
8.1.3	Kirendeltségi kapacitások modellezése	75
8.2	Munkaügyi központok kapacitás-tervezésének eredménye	78
9.	Tovább lépési javaslatok	84
9.1	Kapacitástervezés megvalósítása	84
9.2	Tovább lépések a stratégiai elvárások megvalósítása érdekében.....	85
10.	Irodalom jegyzék.....	87
11.	Mellékletek	88
11.1	M01 Részletes kutatási terv	88
11.2	M02 Munkaügyi központok felmérő lapja	88
11.3	M03 Kirendeltségek felmérő lapja	88
11.4	M04 Kirendeltség tipizálás módszertan és eredmény	88
11.5	M05 Megyei munkaügyi központok létszámtervezésének eredménye.....	88
11.6	M06 Kirendeltségi folyamatok kapacitás-felhasználása és kapacitás-hiányos folyamatok	88
11.7	M07 Kirendeltségi erőforrás-kategóriák (belső, TÁMOP, külső) megoszlása	88
11.8	M08 Kirendeltségi folyamatok részletes elemzése	88
11.9	M09 Munkaügyi központok erőforrás-kategóriáinak (belső, TÁMOP, külső) megoszlása	88
11.10	M10 Munkaügyi központok folyamatainak kapacitás-felhasználása és kapacitás-hiányos folyamatok	88
11.11	M11 Munkaügyi központok folyamatainak részletes elemzése.....	88
11.12	M12 Kirendeltségi létszámtervezés eredménye	88

1. Vezetői összefoglaló

A közelmúltban lezajlott szervezeti és szakmai változások miatt a Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat (NFSZ) megyei munkaügyi központjainak és helyi kirendeltségeinek kapacitástervezésére szükségessé vált egy új, szakmailag megalapozott módszertan kialakítása. A következőkben bemutatott **kapacitás felmérés és tervezési modell** az NFSZ szakértőinek és a Vialto Consulting tanácsadóinak együttműködésben alakult ki. A tervezés alapjául szolgáló kapacitás felhasználási adatok megadásában mind a 169 kirendeltség és 7 kiemelt hatáskörrel és illetékességgel működő munkaügyi központ részt vett.

A kapacitás felmérés és tervezés alapját a különböző szervezetekben (kirendeltségek és munkaügyi központok) működtetett folyamatok és azok mennyiségi jellemzői – esetszámok – alkotják. Ezen kívül számos olyan tényezőt elemeztünk, amely egy-egy szervezet kapacitás igényére hatással lehet. Ezek közül legfontosabbak a méret (regisztrált álláskeresői létszám alapján), a szervezet típus (régió, megye, kirendeltség, KSZK), illetve a munkaerő-piaci helyzet.

A felmérés során a kirendeltségek és munkaügyi központok által szolgáltatott adatok alapján meghatároztuk az egyes folyamatok kapacitás felhasználását, valamint részletesen elemeztük a folyamat kapacitás szükségletét befolyásoló tényezőket. Ezeket a felmérési eredményeket és a szakmai elvárásokat figyelembe véve alakítottuk ki a tervezés alapjául szolgáló, folyamatokra eső egységnyi kapacitás igényeket.

Kirendeltségek kapacitás felmérése és tervezése

A kirendeltségi felmérés jól tükrözi azt, hogy a legnagyobb kapacitás felhasználású folyamatok a szervezet alaptevékenységei közül kerültek ki, ezek a folyamatok mennyiségi mutatókkal jól jellemezhetők. Általános tendencia, hogy a **mennyiségi adatok növekedésével folyamatosan csökken** az egységnyi (azaz egy esetre jutó) **kapacitás felhasználás**, ami a legtöbb esetben a mérethatékonyságnak köszönhető.

A tervezés során számolhatunk ezekkel a degresszív kapacitás igényekkel.

A kirendeltségi létszámtervezés jelenlegi eredményét tekintve a rendelkezésre álló kapacitások **egységes elvek mentén történő újraosztását jelenti**, ami közvetetten azt jelenti, hogy a kalkulált létszámokban „konzerválódhatnak” bizonyos jelenlegi működési gyakorlatok, aktuális prioritások.

A módszertan ugyanakkor lehetőséget biztosít a tervszámok módosítására az alábbiak szerint:

1. **Szakmai elvárások érvényesítése a tervezésben** – azaz amennyiben egy folyamatra indokolatlanul kevés kapacitás jut, és ezáltal nem tud kellő minőségben megvalósulni, a szakmailag indokolt kapacitás mértékek meghatározásával modellezhető a hálózaton belüli többlet kapacitás-igény.
2. **Feladatok mennyiségében bekövetkező változások modellezése** – azaz abban az esetben, ha egy bizonyos feladat mennyiségében változás történik

(például a gazdasági környezet változásának, vagy kormányzati intézkedések hatására) a módszertan segítségével könnyen modellezhető ezen változások hatása a szervezet szükséges kapacitására.

Munkaügyi központok kapacitás felmérése és tervezése

A munkaügyi központok kapacitás felmérésében a 2010-es régióközpontok adataira támaszkodtunk. A felmérés általános tapasztalataként elmondható, hogy a felmérésben résztvevő szervezetek jelenősen különböző módon működnek, és ennek megfelelően egyrészt a kérdőívek értelmezése sem tudott teljes mértékben azonos lenni, másrészt pedig a kapacitás felhasználási adatok szórása igen nagy mértéket mutat. A munkaügyi központok működéséről csupán 7 adatsor áll rendelkezésünkre, ami szintén megnehezíti a hosszú távú következtetések levonását.

Figyelembe véve azt, hogy **a cél egységesen működő szakmai szervezetek létrehozása** a megyékben, a tervezés során szükségesnek láttuk **folyamatonként** bizonyos **normák meghatározását**, amelyekkel a tervszámok kialakítása során számolhatunk.

A munkaügyi központok esetében nagyobb arányban van azon feladatok száma, amelyek mennyiségi mutatókkal kevésbé jellemezhetőek, továbbá a régióközpontok megyékre történő szétosztása során szükséges bizonyos fix kapacitásokat felépíteni az újonnan felálló megyei szervezetekben.

A létszám-tervezést ezért két lépésben valósítottuk meg:

1. Egyes **folyamatok szerinti kapacitás-szükséglet normák** meghatározása – ezzel a jelenlegi rendelkezésre álló kapacitásokhoz mérten 22-26%-os kapacitás-növekedéssel kell számolni a megyésítés következtében
2. A **jelenleg rendelkezésre álló (tény) kapacitások újraosztása** az 1. pontban meghatározott arányok alapján
 - a. országos szinten
 - b. régióon belül

Az egyes folyamatok tényleges kapacitás-szükségletét az 1. pontban leírt kapacitások rendelkezésre állása biztosítja (amennyiben a folyamatok ténylegesen egységesítésre kerülnek). A 2. pontban meghatározott kapacitások abban az esetben lehetnek mérvadók, ha a megyésítés következményeképpen nem számolhatunk kapacitás-növekedéssel.

Ez a számítás nem számol feladat-átcsoportosítással (pl. KSZK-ból), csak a 2010-ben meglévő regionális feladatok megyékre történő szétosztásával.

2. Projekt előzménye, háttere

A kormányprogram egyik alappillére és fő kihívása az 1 millió új munkahely megteremtése a gazdaságban, melynek egyik kulcs-szereplője a Nemzeti Foglalkoztatási

Szolgálat (NFSZ). Ezt alapul véve került megtervezésre az NFSZ hosszú távú víziója és 2015-ig tartó stratégiája, mely erőteljes fejlesztési feladatokat von maga után. A hangsúlyok áttolódtak egy XXI. századi szolgáltató szervezet felé, fókuszban a munkáltatókkal, mint ügyfélkörrel és a munkaerő-közvetítéssel, mint szolgáltatással.

A Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat több körös szervezeti átalakításon ment keresztül az elmúlt időszakban. Első körben kikerültek feladatrendszeréből a szociális-rehabilitációs feladatok. Második körben a regionális munkaügyi központok helyett megyei munkaügyi központok alakultak, valamint megalakultak a megyei kormányhivatalok, melyekbe integrálódtak a megyei munkaügyi központok, mint az adott megyei kormányhivatalok szakigazgatási szervei.

A szervezet változása jelenleg is folyamatban van, a megyei munkaügyi központok feladat és felelősségi köre az év során változni fog. A kutatás kezdetén (2011) két típusú megyei munkaügyi központ létezik: a korábbi regionális munkaügyi központok telephelyén működő kiemelt hatáskörrel rendelkező munkaügyi központok, mely ellátja a korábbi régióhoz kapcsolódó kirendeltségek irányítását is, illetve a normál munkaügyi központok. Tervek szerint az év végén ezek kiemelt hatásköre megszűnik, minden megyei munkaügyi központ azonos jogosítványokkal fog rendelkezni, melynek jelentős kapacitás-vonzata van.

Jelen munkánkkal ezen változásokat szeretnénk előkészíteni olyan módon, hogy az a stratégia megvalósítása irányába mutasson, és megalapozza a jövőbeni döntéseket.

A kapacitás-felmérési kutatási tevékenység (jelen projekt) a TÁMOP 1.3.1 „A foglalkoztatási szolgálat fejlesztése az integrált munkaügyi és szociális rendszer részeként” valósul meg.

3. Projekt célja, terjedelme

A kutatás hosszú távú célja egy olyan foglalkoztatás-szakmailag megalapozott kapacitás-felmérési módszertan kialakítása, mely a jövőben biztosítja a kapacitások elosztásának szakszerűségét, szakma általi elfogadhatóságát, illetve a változások előrejelzését, valamint az NFSZ hosszú távú stratégiájának megalapozását.

A kutatás rövid távú célja a Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat megyei munkaügyi szerveinél, illetve a kirendeltségekben a jelenleg meglévő kapacitások felmérése, valamint javaslattétel a kapacitások változtatására a régiókon belüli megyei kormányhivatalok közötti átstrukturálás részeként.

A projekt a következő fő feladatokból áll:

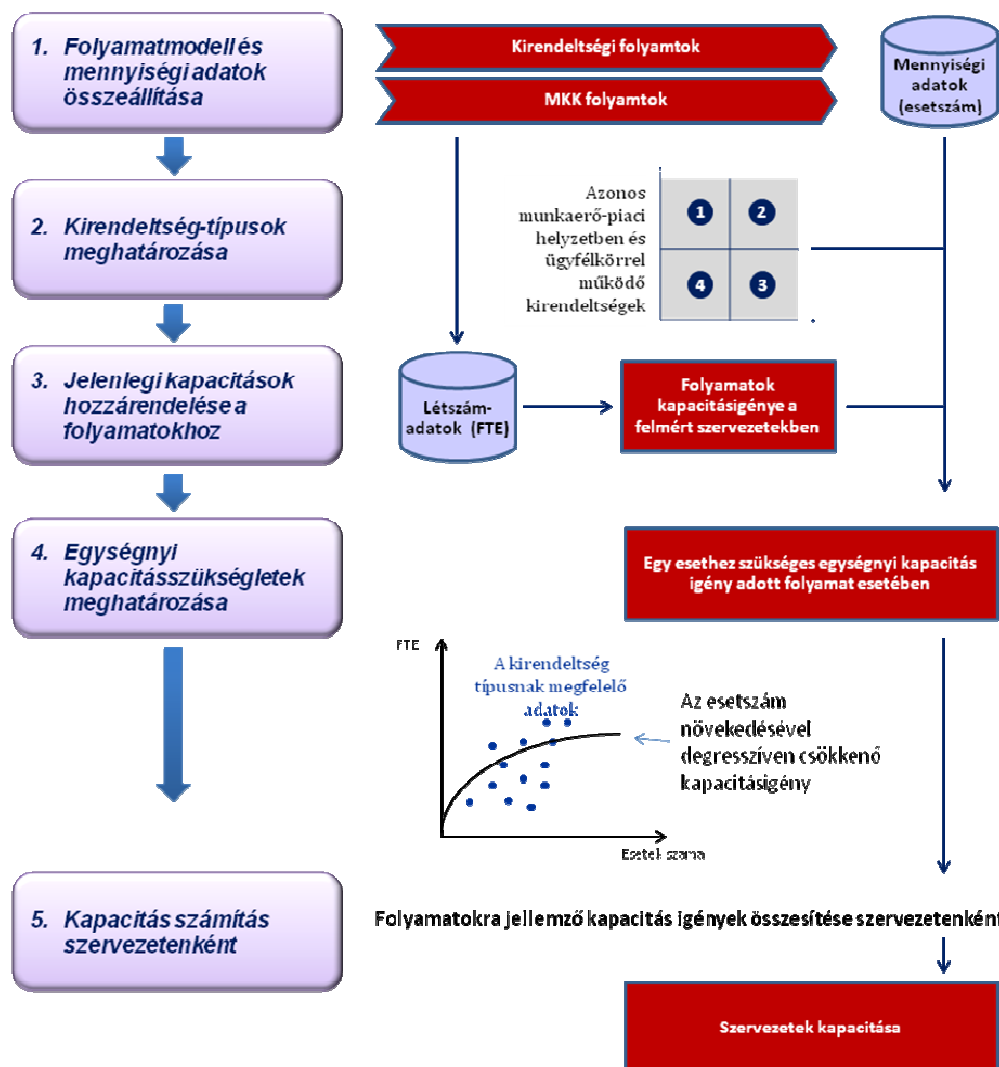
- Elvégzett feladatokon és munkaerő-piaci adottságokon alapuló kapacitás-felmérési, számítási-, valamint kapacitástervezési módszertan kialakítása
- A kapacitás-felmérés elvégzése a jelenlegi állapotnak megfelelően a megyei munkaügyi központokban
- A kapacitás-felmérés elvégzése a jelenlegi állapotnak megfelelően a munkaügyi kirendeltségeken

- Új kapacitás-elosztásra történő javaslattevél a megyei munkaügyi központokban
- Új kapacitás-elosztásra történő javaslattevél a munkaügyi kirendeltségeken.

4. Kutatási feladat átfogó bemutatása és ütemezése

Kutatási feladatunk során a jelenlegi kapacitások felmérésére, illetve az egyes feladatok kapacitás-szükségletére alapozva határozzuk meg a szervezeti egységek jövőbeni kapacitás-igényeit.

A teljes kutatási és tervezési folyamat 5 lépésből áll, melyet az alábbi ábra foglal össze.



Az első három lépés a felmérés, míg az utolsó 2 lépés a kapacitás tervezés fázisát jelenti. A felmérés során összegyűjtjük a szükséges adatokat:

- folyamatokat,
- a hozzájuk kapcsolódó mennyiségi adatokat (esetek számát),

- valamint az elvégzésükhöz szükséges kapacitásokat.

Ezzel párhuzamosan csoportosítjuk a kirendeltségeket bizonyos teljesítménymutatók alapján. Az egyes csoportok (kirendeltség típusok) hasonló munkaerő-piaci környezettel és ügyfélkörrel rendelkeznek.

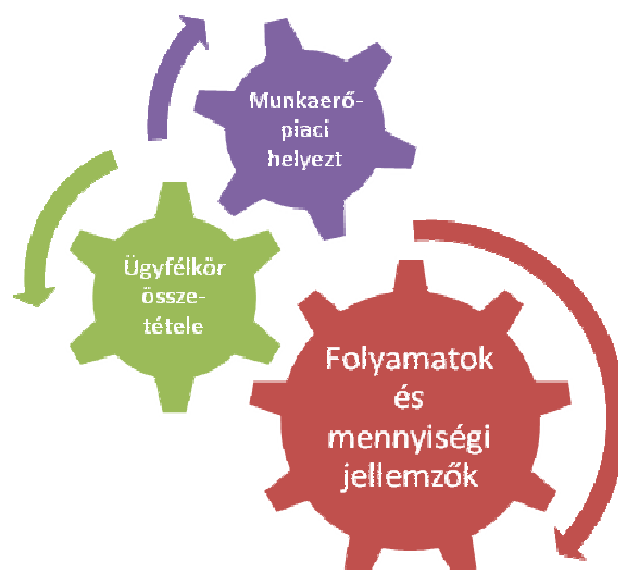
A kapacitások tervezésének első lépése, hogy folyamatonként az egyes szervezetekre jellemző egy esethez szükséges egységnyi kapacitás-igények átlagoljuk. Az adott folyamattól függően határozunk meg országos vagy kirendeltség típusú kapacitás-igény átlagot. Majd az adott szervezetben működő összes folyamat kapacitás-igényét összesítjük. Végeredményként minden egyes szervezethez meghatározható lesz a szükséges (újraosztott) létszám igény.

A kutatás lépéseit, a szükséges információk forrását, az eredménytermékeket és az ütemezést az **1. számú mellékletben** szereplő **részletes kutatási terv** foglalja össze. Feltüntettük továbbá az egyes folyamatlépésben bevonandó NFSZ munkatársakat is.

5. Kapacitás felmérés módszertana

Módszertani megközelítésünk szerint a kapacitás felmérés és kapacitás tervezés **alapját** a különböző szervezetekben (munkaügyi kirendeltségeken és megyei munkaügyi központokban) **működtetett folyamatok**, azaz ellátott feladatok **alkotják**.

Ezen feladatok összetételét és mennyiségét – hol, milyen folyamat működtetésére van szükség – alapvetően a szükséglet, azaz a szervezet ügyfélkörének összetétele és igényei határozzák meg. A felmérés (és tervezés) során tehát abból indulunk ki, hogy a folyamatok és mennyiségi jellemzőik tükrözik egy-egy kirendeltség és munkaügyi központ ügyfélkörének összetételét és ezáltal közvetve a térség munkaerő-piaci helyzetét.



A szervezetek kapacitásszükségletének tehát a folyamatok és azok mennyiségi jellemzői a legfontosabb befolyásoló tényezők, ugyanakkor számos más tényező is hatással lehet egy-egy szervezet kapacitásigényére, valamint egy-egy folyamat időszükségletére.

További alapvetésünk, hogy vannak olyan feladatok, feladatcsoportok – kirendeltségeken és munkaügyi központokban egyaránt – amelyek „mennyiség függetlenek”, azaz **kapacitásigényük nem függ darab-/esetszámoktól**, ellátásukhoz minden szervezeti egységben azonos kapacitás szükséges. (Ilyenek jellemzően az irányító- és támogató folyamatok között szerepelnek.)

5.1 Kapacitásigényt befolyásoló tényezők

A munkaügyi kirendeltségek és megyei munkaügyi központok kapacitásigényére – a nyilvánvaló ügyfél-számon kívül – számos egyéb tényező is hatással van. Ezeket alapvetően két nagy csoportba oszthatjuk:

1. külső tényezők: azaz olyan tényezők, amelyek a szervezet (kirendeltség/központ) környezetének gazdasági, társadalmi, szociológiai jellemzőit írják le
2. belső tényezők: azaz olyan tényezők, amelyek a szervezet belső működését írják le.

Az alábbiakban számba vesszük ezeket a tényezőket, a teljesség igénye nélkül. Mindez nem jelenti azt, hogy a módszertanban minden egyes tényező hatásával számolunk. Azokat a tényezőket, amelyek döntő hatással vannak a szervezetek kapacitásigényére, és jelen projekt keretei között lehetséges a számszerűsítésük, ezek közül választjuk ki.

5.1.1 Kirendeltségek kapacitásigényét befolyásoló tényezők

Belső tényezők	Külső tényezők
• Folyamatok, feladatok (kirendeltség által működtetett folyamatok és azok mennyiségi jellemzői) • IT támogatás színvonala • Munkatársak humán felkészültsége, tapasztalatai, motivációs szintje (fluktuáció, mennyi ideje dolgoznak ott a munkatársak) • Kapacitás kihasználtság (nyitva tartás, tervezés, munkaszervezés) • Betegség, szabadság, egyéb kieső idők (tréning, egyéb fejlesztési feladatok)	• Álláskeresői ügyfélkör összetétele - o Profiling - o Ügyfél életút, szolgáltatás csomag, amit nyújtunk számára - o Végzettség, tipikus foglalkozások - o Forgási sebesség • Munkáltatói ügyfélkör összetétele - o Vállalatok, iparágak (Önkormányzat, Ipar, Mezőgazdaság, KKV, stb.,) - o Munkaerőigény nagysága

• Kirendeltség hatóköre (földrajzilag mekkora terület -> hány ember, hány település; mobil ügyintézés) • Egyes feladatok adminisztrációs terhei	- o Munkaerőigény minősége • A kirendeltség munkaerőpiaci-gazdasági környezete - o Demográfiai, szociológiai összetétel - o Fejlettségi szint (GDP, Munkanélküliségi ráta)
---	---

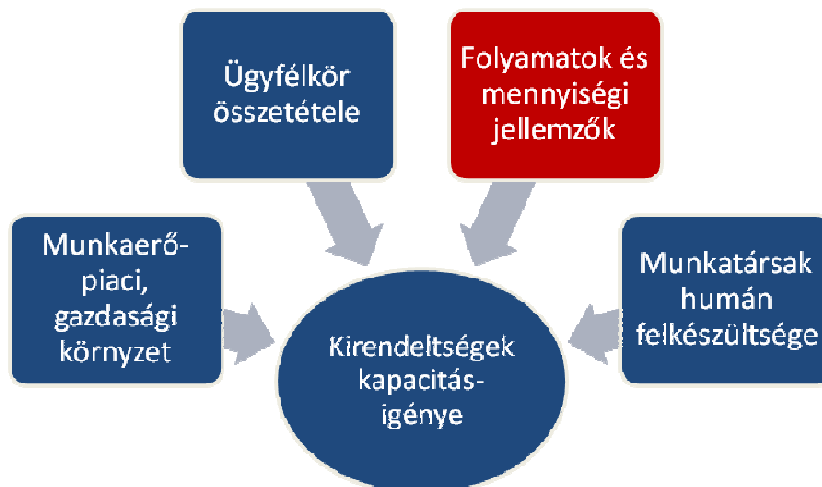
A kirendeltségek esetében a jelenlegi kapacitásigények meghatározó szempontjai az **álláskeresői ügyfélkör összetétele**, valamint a kirendeltség **munkatársainak humán felkészültsége**.

Az **álláskeresői ügyfélkör** összetétele leírja azt, hogy a kirendeltségen jelentkező álláskeresők milyen ismeretekkel, tapasztalatokkal rendelkeznek, milyen élethelyzetben vannak, stb. közvetlenül meghatározva ezzel az egyének elhelyezhetőségét. Ezekből a személyes jellemzők határozzák meg azt, hogy a munkaügyi szervezet milyen szolgáltatás-csomagot tud az álláskereső számára kínálni („ügyfél életút”). Feltételezzük, hogy ezek az ügyfél-jellemzők nem az egyén, hanem a teljes ügyfélkör szintjén alapvetően a térség **társadalmi-gazdasági, munkaerő-piaci helyzetének** eredménye. Az ügyfélkör jellemzője továbbá a „forgási sebesség”, amelynek a változások kezelésénél kiemelt jelentősége lehet.

Az ügyfélkör összetételéről azonban jelenleg nem állnak rendelkezésünkre pontos információk. Jelen helyzetben és a fenti gondolatmenetnek megfelelően, ami igazán leírja egy-egy kirendeltség kapacitásigényét az a **működtetett folyamatok** és hozzájuk kapcsolódó **mennyiségi adatok**. Azt feltételezzük ugyanis, hogy a térség munkaerő-piaci helyzete meghatároz egy bizonyos ügyfélkör összetételt, amelyre a kirendeltség a mennyiségi és minőségi igényeknek megfelelő szolgáltatásnyújtással – folyamatokkal – válaszol.

Így jelen módszertanban **a kapacitás tervezés alapját az egyes kirendeltségeken működtetett folyamatok és azok mennyiségi jellemzői (ügyszámok) képezik**.

(A munkaerő-piaci, gazdasági környezet és az ügyfélkör összetétele további szempontként szerepel a kirendeltség típusok meghatározásánál – lásd 5.3 fejezet.)



Az NFSZ szervezeti felépítése jelenleg is jelentős átalakuláson megy keresztül, ami nagyarányú humán erőforrás változásokkal (egyik oldalon felvételekkel, másik oldalon elbocsátásokkal) jár. Ezekről a mozgásokról azonban jelen pillanatban nem állnak rendelkezésünkre pontos információk. A humán erőforrás felkészültséget figyelembe véve tehát nem egységes szervezetek működnek.

A jelenlegi kapacitás-tervezésnél a **humán erőforrás felkészültségét** nem tudjuk figyelembe venni, feltételezzük ugyanakkor, hogy a szervezetben zajló folyamatos képzési tevékenységeknek köszönhetően ezek a különbségek csökkennek, azaz hosszú távon alkalmazkodnak az elvárásokhoz, így a kapacitástervezésnél sem kell figyelembe venni.

A **betegségek, szabadságok és egyéb kieső idők** kezelésére a bruttó kapacitások (TMD - alapon) – top-down módszerrel – történő felosztását hajtjuk végre a szervezeti egységekben működtetett folyamatokra. (Lásd bővebben 5.4 fejezet.)

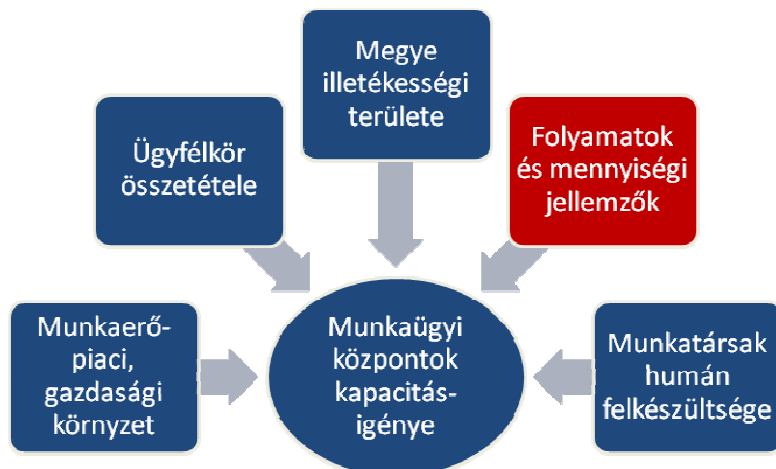
Ezek mellett azt feltételezzük, hogy az IT támogatás színvonala országosan egységesnek (és adottnak) tekinthető, valamint az egyes feladatok adminisztrációs terhei (a kötelező előírásokból adódóan) a kirendeltségekben azonos módon jelentkeznek, a feladatokra felhasznált kapacitás számításakor a kirendeltségek számolnak ezzel az adminisztrációs teherrel. Továbbá feltételezzük, hogy a kirendeltségek hatóköre és a jelenlegi kapacitás kihasználtságok döntően nem befolyásolják a kirendeltségek kapacitásigényét, így a módszertan további részében ezektől a szempontoktól eltekintünk.

5.1.2 Megyei munkaügyi központok kapacitásigényét befolyásoló tényezők

Belső tényezők	Külső tényezők
- Folyamatok (munkaügyi központ által működtetett folyamatok és azok mennyiségi jellemzői) - Hatósági ügyek számossága - IT támogatás színvonala - Munkatársak humán felkészültsége, tapasztalatai és motivációs szintje (fluktuáció, mennyi ideje dolgoznak ott a munkatársak) - Betegség, szabadság, egyéb kieső idők (tréning, egyéb fejlesztési feladatok) - A megye hatóköre - Megyében lévő települések száma - Vállalkozások száma - A felügyelt kirendeltségek száma, kirendeltségek köztisztviselői létszáma - Szervezeti struktúra – hierarchia szintek száma - Feladatok adminisztrációs terhe (első sorban pénzügyi eljárások)	- Ügyfélkör összetétele - A megye munkaerőpiaci-gazdasági környezete - GDP - Munkanélküliségi ráta - Munkanélküliek száma

A kirendeltségekhez hasonlóan a megyei munkaügyi központok kapacitásigényét leginkább meghatározó tényezők a **működtetett folyamatok** (bele értve a hatósági jellegű tevékenységeket is) és azok mennyiségi jellemzői, valamint a központ **munkatársainak humán felkészültsége**. A megyei központok esetében is azt feltételezzük, hogy a folyamatok mennyiségi jellemzőit (hány ügy/eset van folyamatonként) közvetetten a megye munkaerő-piaci helyzete, ügyfélkörének összetétele határozza meg. Szintén a mennyiségi jellemzőkre lehet hatással a megye hatóköre, illetékességi területe, ill. több folyamat esetében a kirendeltségek száma is mennyiségi jellemzőt jelent.

Mindezek a szempontok érvényesülnek a folyamatok és mennyiségi adatok alapú megközelítésben.



Feltételezzük továbbá, hogy a munkaügyi központokban dolgozó **személyi állomány nem jelent** olyan **releváns különbséget** az egyes megyék között, amelyet a kapacitástervezésnél figyelembe kellene venni.

A foglalkoztatási szolgáltatás hosszú távú célja, hogy egységes szakmai szervezetek jöjjenek létre a megyékben, így a **szervezeti struktúrában** jelenleg fellelhető különbségek sem játszhatnak szerepet a kapacitások elosztásában.

5.2 Folyamatmodell és mennyiségi mutatók összeállítása

A kapacitás-felmérés alapjául a szervezetben működő folyamatokat határoztuk meg. Ennek **célja**:

- **a teljes körűség biztosítása** – azaz minden olyan feladatot vegyünk figyelembe, mely a kapacitásra hatással lehet
- **a jövőbeni kapacitás-tervezés megkönnyítése**:
 - o amennyiben szervezeti vagy folyamatok változás történik, a kapacitásokat egyértelműen hozzá lehet igazítani
 - o amennyiben munkaerő-piaci változások történnek (és ez alapján változik az ügyfélkör, ami változtatja a folyamatok mennyiségét), a változásokat követni lehet
 - o amennyiben kapacitások újraosztására kerül sor, könnyebb szakmai megalapozottságú döntés-előkészítést végezni, illetve a döntések után a folyamatokat újra priorizálni.

A folyamatmodell magas szinten tartalmazza azon folyamatok listáját, melyeket a megyei munkaügyi központok, valamint a munkaügyi kirendeltségek 2010-ben végeztek, valamint amikről a felmérés idején tudtuk, hogy 2011-ben változások lesznek (lásd például közfoglalkoztatás szervezés).

A folyamatok listázásánál az alábbi **feltételezésekkel** élünk:

- A kirendeltségek hasonló folyamatot/feladatot hasonló módon végeznek, azaz a feladatok alap-egysége ugyanaz, azonban nem azonos mennyiségben végzik a folyamatokat (a feladatok köre az ügyfélkörtől függ)
- A folyamatok elvégzése függ még az munkatársak kompetenciáitól és tapasztalatától is, ebben a felmérésben feltételeztük az egységi kompetenciát (azaz az átlagosan jól teljesítő munkatársak feladatvégzését vettük figyelembe)
- Feltételeztük továbbá, hogy cél az egységes szakmai szervezetek létrehozása a megyékben, ami azt jelenti, hogy a feladatok allokációja (folyamatszakaszok hozzárendelése) kirendeltségek és megyeközpontok között azonos módon fog megtörténni.

A **mennyiségi mutatók** a folyamatokhoz kapcsolódnak. Egy adott folyamat mennyiségi mutatója azt mutatja meg, hogy milyen (adattárházban vagy más forrásból megtalálható) módon számszerűsíthető az, hogy egy folyamatból (feladatcsoportból) mennyit végeztek el a munkatársak, vagy szerződött partnerek. A mennyiségi mutatók célja, hogy közelítő értéket adjon az egyes folyamatok számosságáról. A mennyiségi mutatók azonban nem mutatják, hogy egy adott folyamat elvégzése mekkora kapacitást köt le (hány perc, vagy hány TMD – teljes munkaidős dolgozónak megfelelő kapacitás).

A mennyiségi mutatók egy része lehet konkrét, direkt adat, vagy indirekt közelítő érték. Lehet a múltban megvalósított tény adat, vagy tervekől levezetett, esetleg szakértői becsléssel közelített információ. Lényeges, hogy a jövőben a megállapodott mennyiségi mutatókat fejleszteni szükséges, hogy egyre pontosabb képet lehessen kapni a kapacitás-tervezés megvalósításához a jövőben.

5.2.1 Áttekinthető folyamattérkép

A folyamatok listázásánál a teljes körűségre, áttekinthetőségre törekedtünk, és arra, hogy már az új stratégiai irányoknak megfelelően történjen a feladatok rendszerezése. Éppen ezért vannak benne olyan folyamatok is, melyeket az NFSZ még nem, vagy nem a végleges módon végez (pl. ügyfél-profilong, szegmens alapú szolgáltatás-fejlesztés, ügyfél-utak, csatorna-stratégia, stb.).

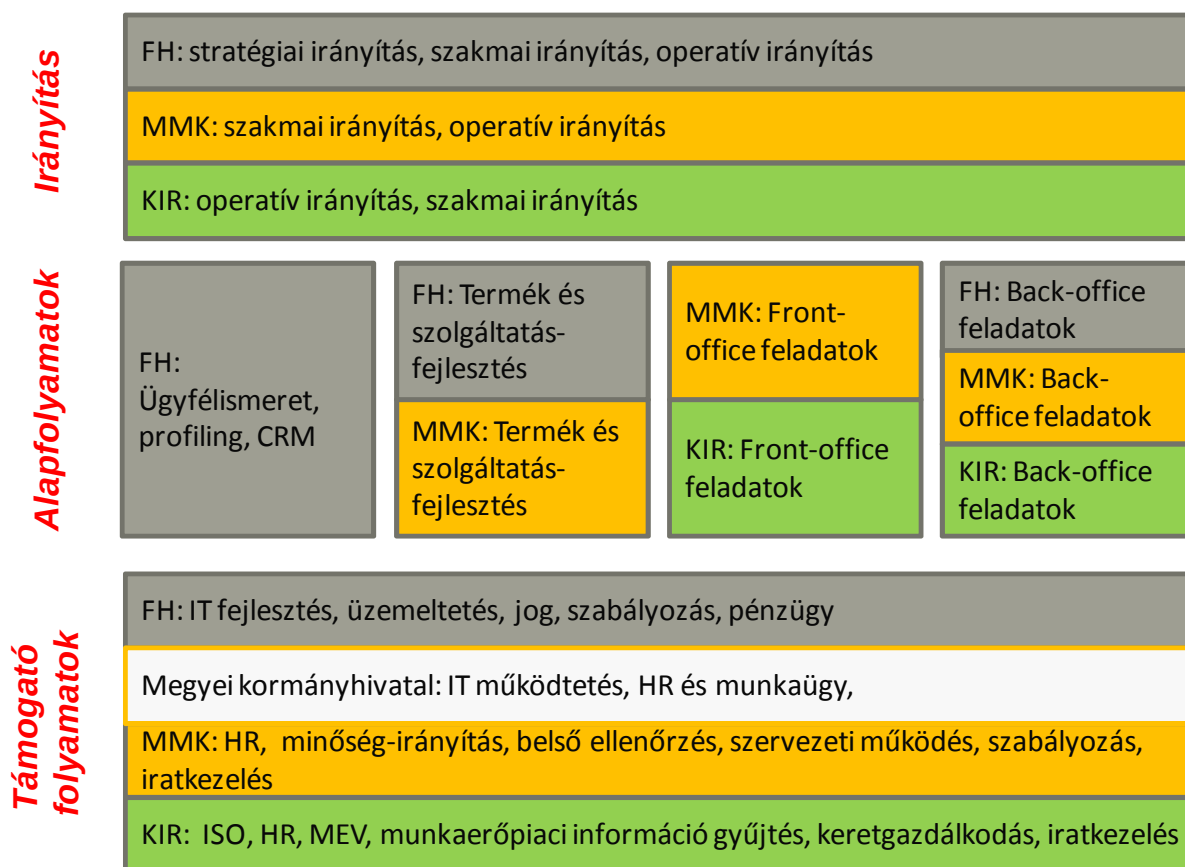
Az NFSZ felsőszintű folyamattérképét több szinten értelmezhetjük:

- **Foglalkoztatási Hivatal által végzett folyamatok** (ezeket a továbbiakban nem részletezzük)
- **Megyei kormányhivatalok által végzett kapcsolódó folyamatok** (ezeket a továbbiakban nem részletezzük)
- **Megyei munkaügyi központ által végzett folyamatok** (beleértve a jelenleg két típusú megyei szerveket: normál, ill. kiemelt hatáskörrel működő megyék)
- **Munkaügyi kirendeltségek által végzett folyamatok** (beleértve a Kirendeltségi Szolgáltató Központokat, minden típusú kirendeltséget Budapesten, illetve vidéken)

A folyamattérkép csoportosítása:

- 1. Irányítás-jellegű folyamatok:** minden olyan folyamat, amely stratégiai, szakmai vagy operatív irányítást végez, ami a többi folyamatnak irányt szab.
- 2. Alap értékteremtő folyamatok:** minden olyan folyamat, ami a szervezet alaptevékenységét hajtja végre, ami külső ügyfelek számára teremt értéket, és direkt módon megvalósítja a szervezet létezésének deklarált célját.
- 3. Támogató folyamatok:** minden olyan folyamat, ami a többi folyamatot támogatja, általában indirekt módon, lehetővé téve azok működését.

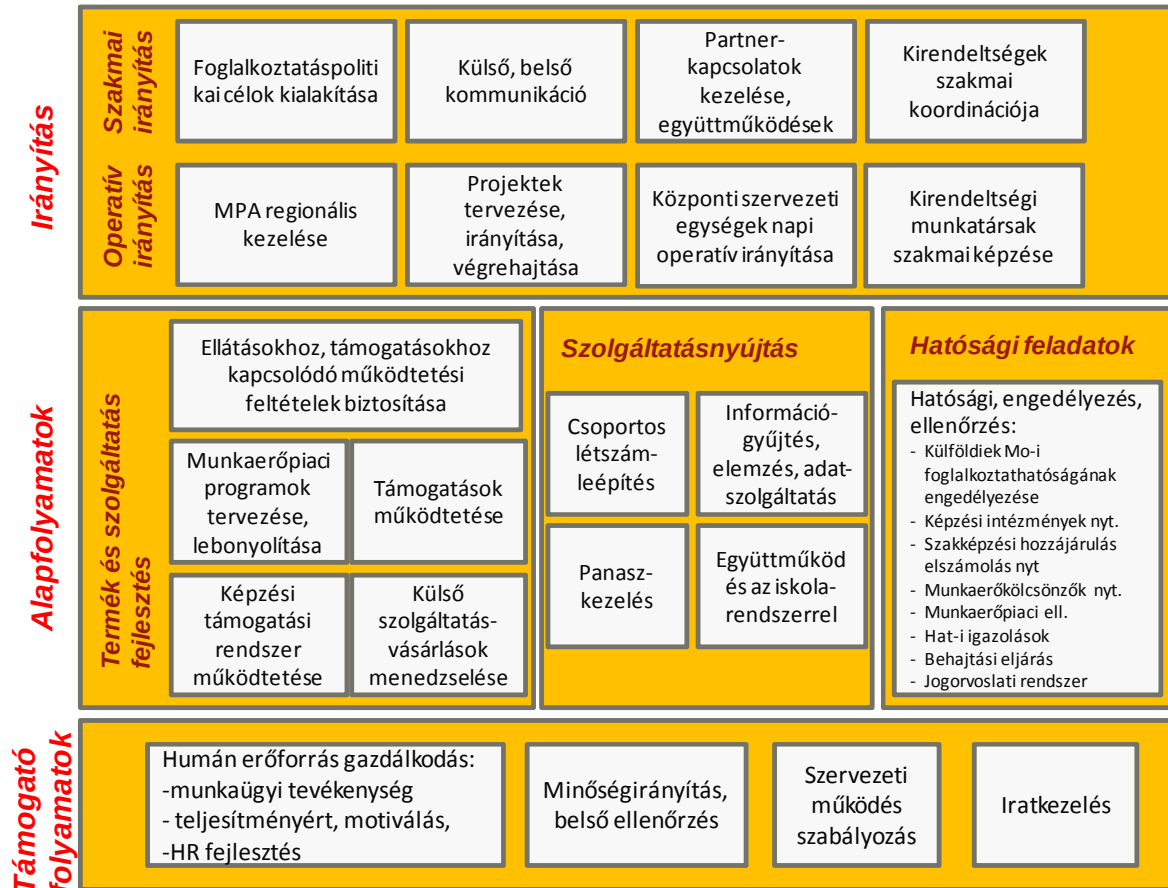
A fentieknek megfelelően az NFSZ feladattérképét a következő ábra mutatja be:



A következő fejezetekben a kirendeltségi, illetve a megyei munkaügyi központban lévő folyamatokat és kapcsolódó mennyiségi mutatókat mutatjuk be.

5.2.2 Megyei Munkaügyi Központokban jellemző folyamat modell és mennyiségi mutatók

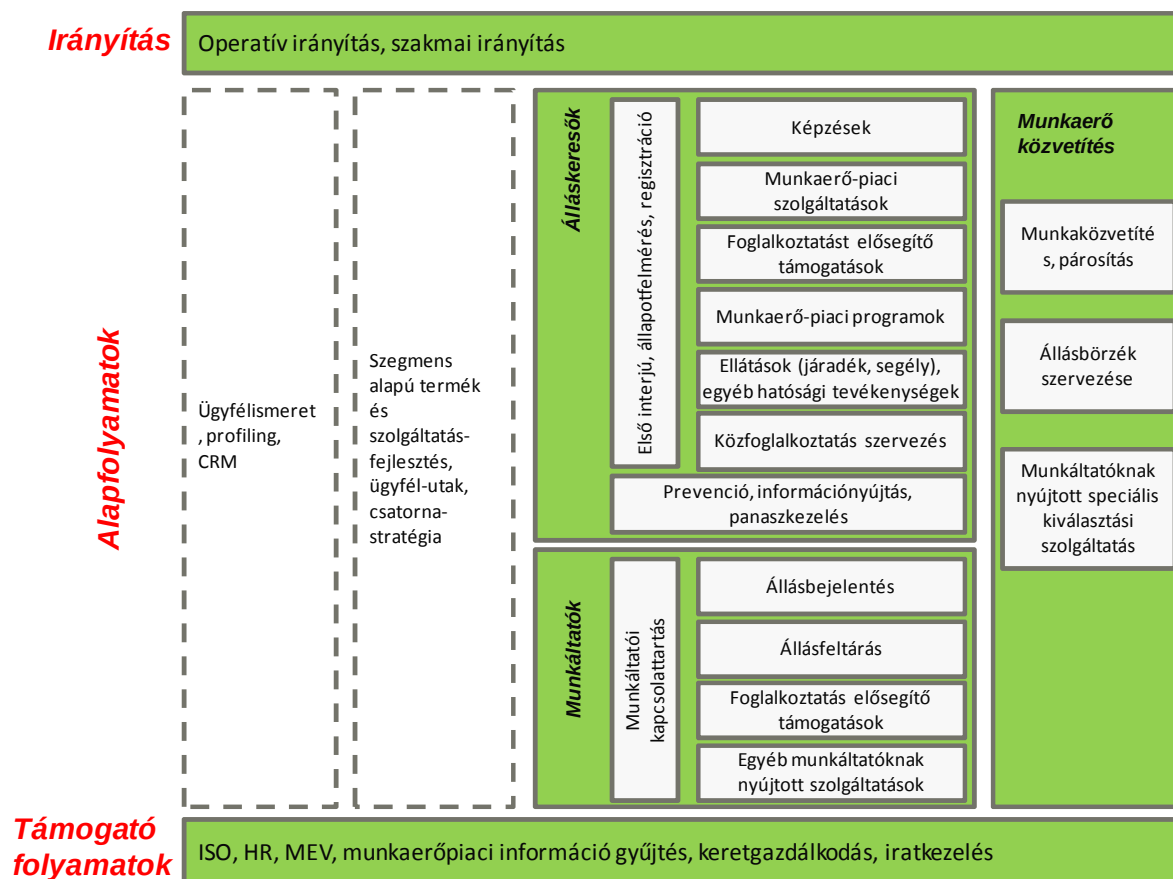
A megyei munkaügyi központok áttekintő folyamat-térképe a következő:



A folyamatok részletes lebontását (azaz mely folyamatokhoz milyen al-folyamatok, illetve feladat-csoportok tartoznak), illetve a felső-szintű folyamatokhoz kapcsolódó mennyiségi mutatókat a megyei felmérő lap tartalmazza – lásd **2. számú melléklet**.

5.2.3 Kirendeltségekben jellemző folyamat modell és mennyiségi mutatók

A kirendeltségek áttekintő folyamat-térképe a következő:



A folyamatok részletes lebontását (azaz mely folyamatokhoz milyen al-folyamatok, illetve feladat-csoportok tartoznak), illetve a felső-szintű folyamatokhoz kapcsolódó mennyiségi mutatókat a kirendeltségi felmérő lap tartalmazza – lásd **3. számú melléklet**.

5.3 Kirendeltség-típusok meghatározása

Mivel az NFSZ működését nagymértékben sztenderd eljárásrendek szabályozzák, a **legtöbb folyamat működtetése azonos egységnyi kapacitást igényel** az országos hálózat különböző egységeiben. (Értsd: egy eset/ügy elvégzéséhez azonos idő szükséges.)

A kirendeltség típusok meghatározásánál azonban azzal a feltételezéssel élünk, hogy van néhány olyan folyamat, amely e tekintetben eltérést mutat, az ország különböző pontján. (Azaz bizonyos folyamatok esetében egy eset/ügy elvégzéséhez nem azonos idő szükséges.) Ilyen folyamatok leginkább a munkaerő-közvetítésnél jelentkeznek az alábbiak szerint:

- o rosszabb munkaerő-piaci helyzetben lévő térségekben egy álláskereső elhelyezése (elsődleges munkaerőpiacra történő visszahelyezése)

fajlagosan több időráfordítást igényel a kirendeltség munkatársaitól és hosszabb ideig tart,

- o hasonlóan egy bejelentett munkáltatói igény kielégítése – a rendelkezésre álló álláskeresői ügyfélkör alapján – tovább tarthat, és több ráfordítást igényelhet a kirendeltségi munkatársaktól.

A fenti feltételezéseket szintén két fontos tényező: a térség munkaerő-piaci helyzete és az álláskeresői ügyfélkör összetétele és minősége határozza meg (lásd 5.1 fejezet). Ezen felül a kirendeltség nagyságától függően különböző típusú munkaszervezés megvalósítható, ami nagymértékben befolyásolhatja a folyamatok átfutási idejét: információ-átadás, holt-idők, illetve a feladatok homogenitásából vagy nagyságrendjéből adódó szinergiák, folyamat optimalizáció, stb.

A kapacitás-felmérés során ezeket a szempontokat úgy tudjuk érvényesíteni, hogy a **kirendeltségeket** nem egységesen kezeljük, hanem **hasonlóság alapján csoportokba soroljuk**, azaz tipizáljuk. Ennek az a célja, hogy amikor felmérjük a kapacitásaikat, illetve a fajlagos (egy ügyre/esetre eső) kapacitásokat, akkor olyan kirendeltségeket vessünk össze egymással, amelyeket hasonló munkaerő-piaci környezet, ill. ügyfélkör összetétel jellemez.

A kirendeltség tipizálás ismérvei:

A kirendeltség tipizálás során a mennyiségi ismérveket (azaz egy-egy folyamathoz kapcsolódó esetszámot) már nem vesszük figyelembe, mivel ez a felmérés/tervezés módszertanában egyszer már szerepel.

A kirendeltségek munkaerő-piaci helyzetét és ügyfélkörét minőségi szempontból jól jellemzi az, hogy átlagosan milyen hosszú idő alatt tud egy regisztrált álláskeresőt az elsődleges munkaerőpiacon elhelyezni, illetve mekkora a 100 regisztrált álláskeresőre eső munkaerő-igények száma. Ezek a szempontok közvetetten tartalmazzák az alábbiakat is:

- o Álláskeresők „forgási sebessége”, azaz milyen gyorsan cserélődik a regisztrált állomány
- o Álláskeresők elhelyezkedési esélyei
- o Munkanélküliségi szint

A kirendeltség tipizálás ismérvei tehát **két mutatót foglalnak magukban:**

- o **A regisztrált álláskeresők nyilvántartásba vételétől az elsődleges munkaerő-piacra történő visszakerülésükig eltelt idő** (hónapokban)
 - o „gyors elhelyezkedés” - átlagosan 6-9 hónap (az európai normáknak megfelelően az egy álláskereső elhelyezése 3 hónap alatt tekinthető gyorsnak, azonban Magyarország munkaerő-piaci helyzete, valamint az itt figyelembe vett súlyozott átlagolás miatt a határt 9 hónapnál húztuk meg)
 - o „lassú elhelyezkedés” – átlagosan 9-13 hónap
- o **100 regisztrált álláskeresőre eső (nem támogatott) munkaerő-igények száma** (darab)
 - o „alacsony munkaerő-igény” – 0-2 nem támogatott álláshely/100 álláskereső

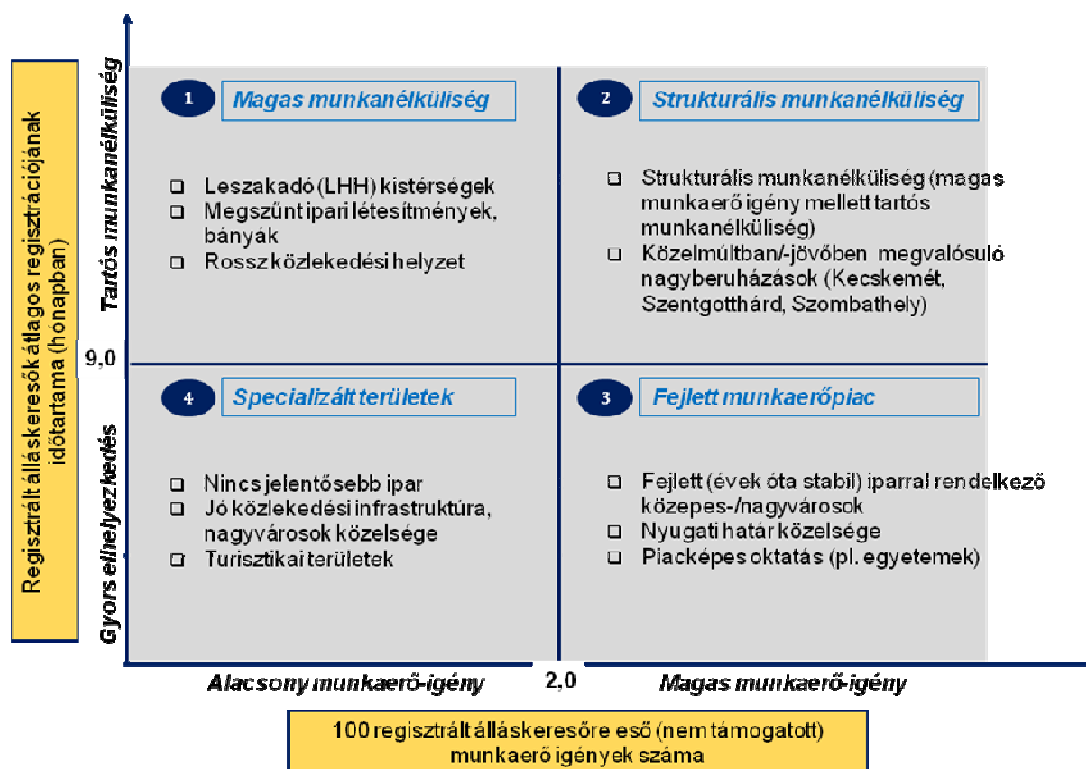
- o „magas munkaerő-igény” – 2 nem támogatott álláshely/100 álláskereső felett

Ezen felül egy következő mutatót is nézünk: a kirendeltségek jelenlegi létszámát legjobban befolyásoló tényezőt, a **regisztrált álláskeresők számát** (a korreláció a két mutató között 95%).

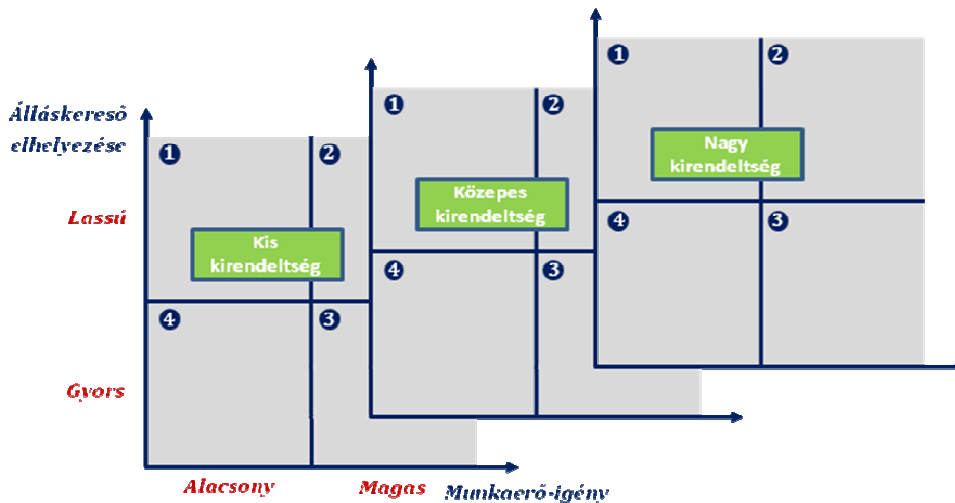
Ezek alapján a követ, azaz a kirendeltségeket a fenti mutatókon kívül besoroljuk az alábbi kategóriákba:

- o 0-2000 fő - kis kirendeltségek
- o 2000-6000 fő között – közepes kirendeltségek
- o 6000 fő felett - nagy kirendeltségek

A fentiek alapján a kirendeltségeket négy különböző kategóriába soroljuk a munkaerő-piaci helyzetük szerint (az első két mutató alapján). Feltételezzük, hogy az azonos munkaerő-piaci helyzetű kirendeltségekben hasonló tevékenységek (folyamattípusok) dominálnak.



A harmadik mutatót (regisztrált álláskeresők száma) hozzáátve a 4 munkaerő-piaci helyzetből 12 kirendeltség-típust határozhatunk meg az alábbiak szerint:



A kirendeltség tipizálás eredménye a 169 kirendeltség olyan típusú besorolása, amely alapján a folyamatok elvégzésének kapacitásszükséglete egymással összehasonlítható. A kapacitás felmérés további szakaszaiban erre a csoportosításra építünk. A folyamatok kapacitás-felhasználását megvizsgáljuk kirendeltség-típusok szerint is.

A kirendeltségek típusba sorolásának eredményét a **4. számú melléklet** tartalmazza.

5.4 Jelenlegi kapacitások hozzárendelése a folyamatokhoz

Ennek a lépésnek a célja, hogy - egy kellően reprezentatív minta alapján - meghatározzuk a **folyamatok jelenlegi kapacitás-felhasználását**, azaz azt az erőforrás mennyiséget, amit jelenleg egy-egy folyamattal foglalkoznak a munkatársak, adott szervezetben.

Mindezt úgy hajtottuk végre, hogy kirendeltségenként és megyei központként a jelenlegi aktív állományi létszámokat felosztattuk a kirendeltségi és munkaügyi központ folyamataira – a folyamatlistáknak megfelelően.

A kapacitások elosztásánál abból indultunk ki, hogy a folyamatmodellek, **folyamatlisták teljes körűek**, azaz a kirendeltségek és munkaügyi központok minden releváns tevékenységét tartalmazzák, így a szervezetek teljes munkaidő mennyisége felosztható a folyamatlisták szerint. Feltételeztük, hogy ezen kívül már csak olyan kieső idők vannak, amelyek nem tartoznak sem az értékteremtő, sem az irányító, ill. támogató folyamatok közé (lásd: szabadság, betegség, képzések, egyéb kieső idők).

A felmérés módszere a **bruttó kapacitáselosztás**, azaz az aktív létszám teljes (napi 8 órás) munkaidejét osztjuk szét a folyamatlistában szereplő folyamatokra. Az adatok (kapacitás-felosztás) megadásáért a szervezetek vezetői, azaz a kirendeltség vezetők és munkaügyi központok vezetői a felelősek. Az általuk megadott **adatok utólagos validálása**, csak kiemelkedő eltérések esetén szükséges.

Az adatok megadása felmérőlapok segítségével történik, melyeket a szervezetek vezetői számára kiküldtünk ki. A felmérő lap adatai:

- Azonosító adatok (szervezet alapadatai és jellemzői)
- Folyamat lista (rövid magyarázatokkal, kapcsolódó feladatokkal)
- Teljes köztisztviselői létszám
- Teljes külsőként alkalmazott létszám
- Az egyes folyamatok ellátásához szükséges külső munkatársi kapacitás mennyisége (FTE alapon)
- Az egyes folyamatok ellátásához szükséges belső munkatársi kapacitás mennyisége (FTE alapon)

A munkaidőket a felosztás során **éves átlagban kezeltük**. A létszámok esetében a **2011.01.15-i állapottal** számolunk.

A mennyiségi adatok összegyűjtése a módszertan szerint **teljes körűen**, azaz mind a 169 kirendeltségben és 20 megyei munkaügyi központban **megtörtént**. A kapacitások felmérésénél is törekedtünk a teljes körűsége, azaz minden kirendeltség és (kiemelt) megyei munkaügyi központ adatának felmérésére.

A felmérés terjedelménél – azaz a folyamatokra felosztandó létszámoknál – az alábbi szempontokat vettük figyelembe:

- o Teljes, 8 órás kapacitásokat osztunk el, azaz a nem 8 órás munkarendben dolgozó kollégákat át kell számolni 8 órára.
- o A kirendeltség-, ill. megyei munkaügyi központ vezető szintén része a felmérésnek.
- o Az aktív létszámokkal számolunk, azaz a felmérésben nem vesszük figyelembe a GYES-en, GYED-en lévő, ill. egyéb inaktív kollégákat.
- o A megbízási, ill. egyéb vállalkozói szerződéssel foglalkoztatott munkatársakat is bele kell kalkulálni a teljes létszámba.
- o A vásárolt szolgáltatásokat nyújtó alvállalkozók esetében meg kell becsülni, hogy hány FTE kapacitást nyújtanak a munkaügyi szervezetnek és ezt is bele kell kalkulálni a teljes létszámba.
- o Az Európai Unió programokból finanszírozott, nem a kirendeltséghez tartozó, definiált célfeladatot ellátó munkatársakat (állásügynökök, roma foglalkoztatási ügynökök) szintén fel kell tüntetni a felmérésben.

A felmérés kirendeltségi és régiós felmérőlapját lásd a **2-es és 3-as számú mellékletekben**.

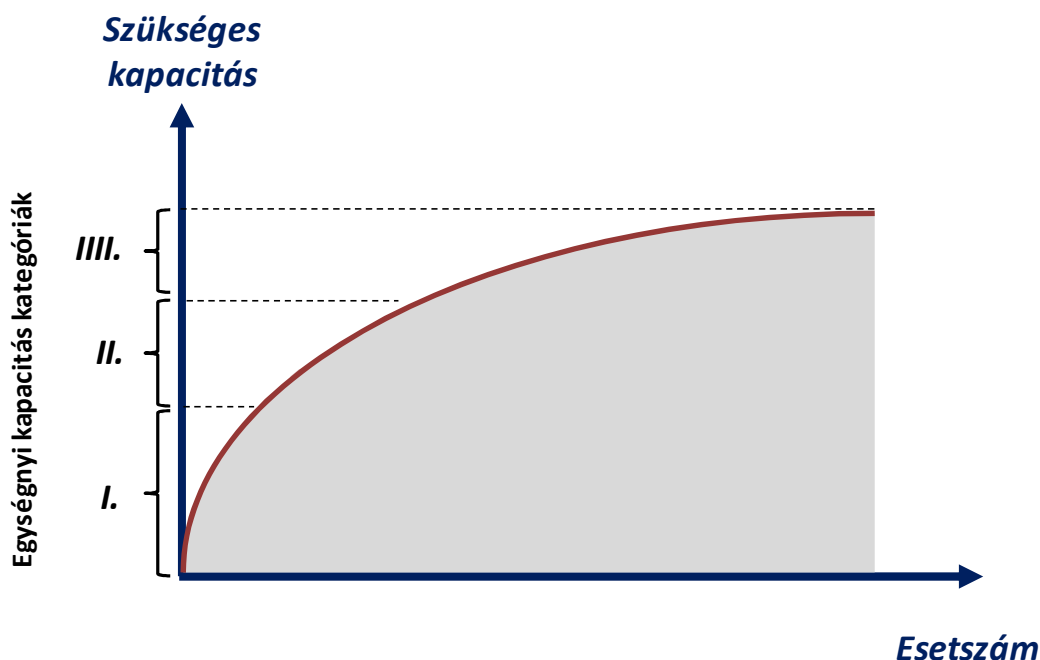
5.5 Egységnyi kapacitásszükségletek meghatározása

Ennek a lépésnek a célja, hogy a felmérés alapján meghatározzuk az egyes **folyamatok egyszeri végrehajtásának** (egy ügy/eset elvégzésének) átlagos **kapacitásszükségletét**. Mindez azért fontos, hogy a későbbiekben a kapacitástervezéshez megfelelő – minden befolyásoló szempontot figyelembe vevő – alapadataink álljanak rendelkezésre.

A felmérésben résztvevő kirendeltségek és munkaügyi központok adataiból képezzük az egységnyi kapacitás-igényeket – figyelembe véve a specialitásokat: kirendeltség típusok, mennyiségi adatok. Ez azt jelenti, hogy kirendeltség típusonként elosztjuk az egy folyamatra eső mennyiségi adatot a felmérésben hozzá rendelt teljes erőforrás mennyiséggel. Ezzel gyakorlatilag **kirendeltség típus szerinti átlagokat képezzünk minden folyamatra.**

Azon folyamatok esetében, amelyek nem „mennyiség függők” szintén elvégezzük a kapacitás felosztást, viszont ezekben az esetekben nem az egy ügy/eset elvégzésére számítunk kapacitásszükségletet, hanem csupán a folyamatra, hiszen ezek egyenlő kapacitást igényelnek minden szervezeti egységben.

Feltételezzük, hogy a legtöbb folyamat egységnyi kapacitásigénye degresszíven csökken, azaz a **mennyiség növekedésével csökken az egy ügyre/esetre szükséges időráfordítás.** (Ennek a forrása a munkaszervezésben, illetve a back office feladatok racionalizálásban rejlik.) Erre a feltételezésre pontos választ a jelenlegi kapacitások folyamatokhoz való rendelése után kapunk.



A fent bemutatott görbe – azaz az esetszámokhoz tartozó kapacitásigények – alapján minden egyes folyamat esetében meghatározzuk azokat a mennyiségi „töréspontokat”, ahol az egységnyi kapacitásszükséglet másképpen alakul (lásd ábra I., II., III. kapacitás kategóriák). Ezek a kapacitásszükségletek bizonyos folyamatok esetében a **kirendeltség típusok függvényében eltérőek lehetnek.**

5.6 Speciális esetek kezelése

Az eddigiekben bemutatott módszertan alkalmas a legtöbb szervezet (kirendeltség és munkaügyi központ) kapacitásának felmérésére. A távlati cél – azaz a kapacitás tervezés megvalósítása – érdekében már a felmérési szakaszban is számolnunk kell néhány specialitással:

o Kirendeltségi szolgáltató központok

A kirendeltségi szolgáltató központok jelen pillanatban olyan kirendeltségek, amelyek a „normál” kirendeltségi funkciók mellett ellátnak munkaügyi központi feladatokat. A megyei rendszerre való áttérés távlati célja, hogy egységes szakmai szervezeteket hozzon létre, ezért a jövőben várhatóan megszűnnek ezek a szervezetek (azaz csak kirendeltségi funkciókkal működnek tovább).

A felmérés során a KSZK-kat a kirendeltségekhez hasonlatosan felmérjük. A tervezés során viszont azon folyamatok esetében, ahol a KSZK megyei illetékessége miatt szakmailag indokolható különbség van kirendeltségek és KSZK-k között, eltérő tervezési alapokat használunk. (Lásd részletesen „Munkaerő-piaci programok”, ill. „Munkaerő-piaci szolgáltatások”).

o Speciális feladatkört ellátó kirendeltségek

A budapesti munkaügyi kirendeltségek között találunk olyanokat, amelyek – az ügyfélkörük alapján – speciális feladatot látnak el (pl. diplomás álláskereső kieszolgálása, hajléktalanok közvetítő irodája). A kapacitás felmérés során azt feltételezzük, hogy a folyamatok azon mélységében, amelyen a felmérést végrehajtjuk, ez nem jelent különbséget. Azaz ezek a specializált kirendeltségek ugyan azokat a folyamatokat működtetik, csupán némileg eltérő tartalmat kap a munkájuk.

Az álláskeresői ügyfélkör összetételében szereplő különbségeket a kirendeltség típusokba történő sorolás kezeli, tehát a felmérés során ebben az esetben **nem szükséges más eljárás**.

o Jogszabálytól eltérő feladatelosztás

A kirendeltségek jelenlegi leterheltsége miatt előfordul, hogy bizonyos feladatokat nem abban a szervezeti egységben végeznek el, ahogy azt a jogszabály előírná.

Mivel a felmérés alapját a folyamatok és hozzá kapcsolódó esetszámok képezik, ezért a jelenlegi helyzet feltárásában ez nem jelent problémát. A **kapacitások és feladatok tervezése során kell arra figyelni**, hogy benne maradnak-e a rendszerben ezek az egyenlőtlenségek, az egységni kapacitásszükségletek meghatározása ettől még pontos eredményt mutat.

5.7 A kapacitás felmérés eredménytermékének fontosabb jellemzői

A kapacitás felmérés bemutatott módszertanán végig haladva az alábbi eredménytermékek jönnek létre:

o **Folyamatok és mennyiségi adatok**

A folyamatok és mennyiségi adatok felmérése **teljes körűen** – azaz minden kirendeltség és munkaügyi központ esetében megtörténik. Eredményeként az egyes szervezetek szintjén rendelkezésünkre állnak azok az információk, hogy mely folyamatokat működtetik és azok milyen mennyiségi paraméterekkel (esetszámokkal írhatók le). A kapacitás szükségletek meghatározásának ez a legfontosabb kiinduló alapja.

o **Kirendeltségek típusai**

A kirendeltség tipizálás eredménye a jelenlegi 169 munkaügyi kirendeltség besorolása olyan homogén csoportokba, amelyekre hasonló munkaerőpiaci helyzet és ügyfélkör jellemző.

Feltételezésünk szerint bizonyos folyamatok munkaigénye eltérő lehet ezekben a különböző típusokban. A kapacitás felmérésen/tervezésen túl további hasznai is lehetnek ennek a csoportosításnak (pl. munkaszervezési módszerek, legjobb gyakorlatok megosztása, egyéb statisztikai célú adatgyűjtések, stb.)

o **Jelenlegi kapacitások a felmért szervezetekben**

A szakasz eredménye vezetői becslésen alapul. Azt mutatja meg, hogy a felmérésben résztvevő (adatot szolgáltató) szervezetekben jelenleg milyen kapacitásokkal látják el a folyamatokat. Az alapadatok **további elemzéseket tesznek lehetővé**. Ezek közül talán legfontosabb a szórás, azaz milyen különbségek vannak az egyes szervezetekben a kapacitás-felhasználásban.

o **Egységnyi kapacitás-szükségletek**

A felmérés eredménye leírja, hogy adott kirendeltség típusban, adott folyamat esetében mennyi kapacitás szükséges egy eset elvégzéséhez. Az eredmény figyelembe veszi az esetszám növekedésével degresszíven csökkenő kapacitásigényt is, azaz az esetszámok függvényében adja meg az adatot. Mértékegysége: TMD (teljes munkaidős dolgozó). A **jövőbeni kapacitások tervezésében** lesz alapvető szerepe ennek az adatnak.

6. Kapacitás tervezés módszertana

6.1 Célok és feltételezések

A kapacitás-tervezés célja kirendeltségek esetében egy **kiegyenlítettebb erőforrás-elosztás, egységesebb működés** felé történő elmozdulás. Ezen felül cél a feladat-változásokhoz kapcsolódóan **a kapacitás-változások** meghatározása. Ilyen például a közfoglalkoztatás változásának lekövetése, a stratégiában kiemelt fontosságú munkáltatói kapcsolattartás kapacitás-igényének változása, vagy a jövőbeni szervezeti változások, mint például a KSZK-k változásának lekövetése kapacitás-oldalról. A kirendeltségek esetében a **meglévő erőforrások újraosztása** a cél szakmai indokok mentén, **extra kapacitás bevonására – jelen pillanatban – nincs mód.**

A kapacitás-tervezés célja a megyei munkaügyi központok esetében a szervezeti változásoknak megfelelő folyamat-változások kapacitás-tervezésben történő leképezése: a **2010-es régiókban lévő feladatok és a hozzájuk kapcsolódó kapacitások megyékre történő szétosztása.** A szétosztási javaslat figyelembe veszi egyrészt a szükséges kapacitásokat, másrészt pedig azt az igényt, hogy a belső kapacitás-többlet ne haladja meg az országos 15%-ot.

Mindkét szervezet típus esetében távlati célja a kapacitás-tervezésnek az **egységes színvonalon történő feladatellátás** biztosítása a teljes országos hálózatban.

6.2 Kirendeltségek kapacitás-tervezése

A kirendeltségek kapacitásainak tervezése során a felmért erőforrás-felhasználások kiegyenlítése a cél. Az alapos és szakmailag elfogadható újraosztás feltételezi, hogy a lehető legalacsonyabb szinten történjen meg a tervezés, de elég magas szinten ahhoz, hogy az adatok pontosak és mérhetőek legyenek.

A folyamatoknak 2 típusa különböztethető meg a tervezés során is: mennyiség-függő és mennyiség-független, melyet korrelációs vizsgálatokkal erősítettünk meg:

- **a mennyiség-függő folyamatokhoz** rendelt kapacitást két szempont határozza meg: az esetek száma, valamint a korábbiakban tárgyalt egységni kapacitás-felhasználás.

A mennyiségi kategóriák definiálása után a hozzájuk kapcsolódó átlagok és szórások figyelembevételével megállapítottuk, hogy az egységni kapacitás-felhasználás adatai jellemzően **milyen tartományban szóródnak.** Amennyiben a tartomány túl széles, akkor további

vizsgálatokat végeztünk az adatok pontosítása érdekében, melyek hasonlóak a mennyiség független folyamatok vizsgálatához.

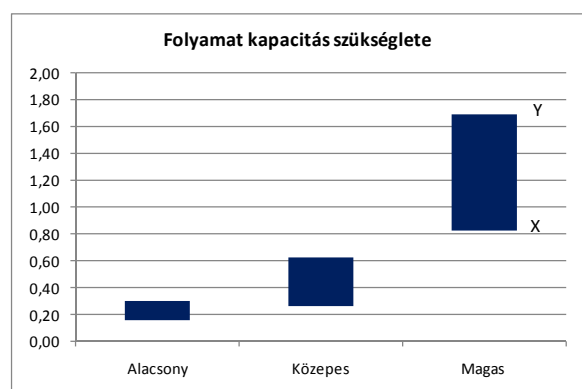
- **A mennyiség-független** folyamatok esetében egyrészt a kapacitás számok, másrészt a tartományok definiálása a cél. A mennyiség-független folyamatokra jellemző adatokat több szempont szerint vizsgáltuk: Ügyfélhívó rendszer megléte, szervezet típusa (KSZK vagy kirendeltség), szervezet mérete, stb. A cél annak a szempontnak a megtalálása volt, amely a leginkább hatással van a kapacitás-felhasználásra.

Az adatsorokban előfordulhatnak nagyon kiugró adatok, melyek lényegesen torzíthatják az átlagot. Véletlen tényezőként kezelve, szakmai egyeztetést követően szükséges ezek kihagyása a számításokból. A tervezés alapjául szolgáló, folyamatunként meghatározott kapacitás szükségleteket tehát úgy határozzuk meg, hogy abból kivesszük a kiugróan magas, illetve alacsony tételeket (amelyeket a felmérés során vélhetően értelmezésszerű különbségek eredményeztek).

Kapacitáshiányos folyamatok esetében – szakmai szempontok figyelembe vételével – a tartományok eltolása történhet meg. Ezt minden kapacitás-hiányos folyamat esetén (mind a mennyiség-függő, mind a mennyiség-független folyamatoknál) egyedileg kell megvizsgálni.

Adott kirendeltség adott folyamata esetében az összkapacitás-szükséglet (belső+TÁMOP+külső munkatárs) tervezése az alábbi: kijelölt tartományok alsó és felső értékei a meghatározó adatok a tervezés során.

- Ha az adott érték alacsonyabb, mint a hozzá tartozó (mennyiségi kategória, méret vagy szervezet típus stb. szerinti) tartomány alsó határa (x), akkor azt módosítani kell x-re.
- Amennyiben az érték magasabb, mint a tartomány felső határa (y), akkor azt y-ra kell módosítani.
- Amennyiben az érték beleesik a tartományba, akkor nem szükséges a módosítás.



Az így kiszámított új egységnyi kapacitás értéket kell beszorozni az adott kirendeltség adott folyamatának mennyiségi adatával (mennyiségi független folyamatok esetében önmagát kell venni).

Ezután történik a folyamatonként számított értékek összesítése kirendeltségenként.

6.3 Megyei munkaügyi központok kapacitás-tervezése

A megyei munkaügyi központok kapacitás-tervezésének alapja a 2010-es régiós feladatokra fordított kapacitás-mennyiség. Mivel a feladatok nagy része nem mennyiség-függő, mint a kirendeltségek esetében, más módszertannal történik a kapacitások tervezése.

Alapvetően **teljes kapacitás-felhasználásokat osztottunk szét**, azaz egy-egy folyamat elvégzéséhez szükséges összes típusú (belső, külső, TÁMOP-os) kapacitást vettük alapul.

Első körben meghatároztuk, hogy mely feladatokat szükséges hosszú távon csak belső munkaerőnek végeznie. A rendelkezésre álló (engedélyezett) TÁMOP-os és külsős kapacitásokat szintén a számított össz-kapacitás arányában osztottuk szét. Ennek az az oka, hogy – a felmérés tanulsága szerint – kapacitás pótlásként ezeket az erőforrásokat több feladat elvégzésében is felhasználják a munkaügyi központok. Nem lehet tehát azt mondani, hogy a TÁMOP-os erőforrások csak a projektek és programok tervezésével, irányításával foglalkoznának.

A megyei tervezést két módszer szerint hajtottuk végre, melyből a második módszert javasoljuk:

1. Régió belüli szétosztás: Minden folyamathoz meghatározásra került, hogy az eredeti régiós kapacitás-mennyiséghez képest a megyékre történő szétbontás hogyan valósítható meg szakmailag támogatott módon:

- a régiós kapacitás nem változik (azaz ha 3 TMD végezte a régióban, akkor 3 TMD kell, hogy végezze minden megyében is)
- a régiós kapacitás harmadolható (azaz ha 3 TMD végezte a régióban, akkor 1 TMD végzi a megyékben, illetve annyival osztandó, ahány megye van)
- a régiós kapacitás mennyiségfüggő, és mennyiségi adatok arányában osztható a megyék között
- egyéb osztási módszer (pl. 50%-ban fix kapacitás, 50% mennyiségi mutató szerint)

Ezután a terveknek megfelelően megtörténik az össz-kapacitások szétosztása.

Az utolsó lépés a belső-külső-TÁMOP kapacitások szétbontása. Minden „csak belső” jelzésű folyamat belső kapacitás-kategóriába került. A többi folyamat a korábbi régiós belső-külső-TÁMOP-os arány változatlanul hagyásával, arányosítva kerül szétbontásra.

A módszer előnye, hogy a szétosztás régió belüli marad, és az adott munkaerőpiaci helyzetet minden tekintetben leképezve osztja szét az erőforrásokat, azonban konzerválja a jelenlegi nagyon heterogén működést az egyes régiók

között. A munkacsoport által javasolt felosztás (lásd **5. számú melléklet**) legalább 150%-os extra kapacitás-allokálását feltételezi.

2. Országos, folyamatonkénti szétosztás: Javaslatunk szerint az egyes folyamatokat nem csak az egyes régiókon belül, hanem országosan, folyamatok mentén is elemeztük, és minden egyes folyamat kapacitás-szükségletére ennek figyelembe vételével tettünk javaslatot. Ez, a fenti kategóriákon kívül lehetett még:

- országos átlag kapacitás megyékre történő allokálása
- országos átlag-kapacitás harmadolása
- egyéni kapacitás-hiányok kezelése az országos átlaghoz történő felhúzásával
- megyei fix kapacitás meghatározása

A konkrét javaslatokat a dokumentum **7. fejezete** tartalmazza, illetve összefoglaló táblázat az **5. számú mellékletben** található.

Az utolsó lépés (az előző ponthoz hasonlóan) a belső-külső-TÁMOP kapacitások szétbontása. Minden „csak belső” jelzésű folyamat belső kapacitás-kategóriába került. A többi folyamat a korábbi régiós belső-külső-TÁMOP-os arány változatlanul hagyásával, arányosítva kerül szétbontásra.

A módszer előnye, hogy megteszi az első lépést az országosan egységes működés felé, és simítja a kapacitás-felhasználások aránytalanságát, viszont nem marad régión belül a szétosztás.

7. Felmérési eredmények összefoglalása

7.1 Kirendeltségek

A kirendeltségek esetében a következő megállapításokat 159 kitöltött felmérő-lap adatai alapján állítottuk össze. A kiküldött 169 felmérő-laphoz képest ez 94%-os válaszadási arányt jelent. (A hiányzó felmérő-lapok vagy nagyon hiányosan, vagy jelentősen a határidő után érkeztek be. A következtetések megfogalmazásánál a 94%-os feldolgozottságot elfogadhatónak tekintjük, a tervadatokat megadásához viszont pótoltuk a hiányzó kirendeltségi adatokat.)

A kirendeltségi felmérő lapokon számos szervezeti jellemzőre rákérdeztünk, valamint különböző csoportosítási szempontokat rendeltünk az egyes kirendeltségekhez. Az egyes folyamatok kapacitás-felhasználását ezen jellemzők és előzetes hipotézisek alapján elemeztük. Ilyen jellemzők:

- Szervezet típus (kirendeltség, KSZK)
- Regionális elhelyezkedés

- Kirendeltség méret (álláskeresői össz-létszám alapján)
- Kirendeltség típus (munkaerő-piaci helyzetek alapján)
- Ügyfélhívó-rendszer használata
- M-pontok használata

A legfontosabb kérdés, amire a felmérésben választ kerestünk: Melyik jellemző befolyásolja leginkább a folyamatok kapacitás-felhasználását?

7.1.1 A kirendeltségek felmérésének általános tapasztalatai

A kirendeltségi felmérés és elemzés során különbséget tettünk a mennyiségfüggő (azaz valamilyen esetszámmal, darabszámmal jellemezhető) és mennyiség független folyamatok között. A kirendeltségek alapfolyamatai jellemzően mennyiségfüggőek és ezek teszik ki a kirendeltségek össz-kapacitásának jelentős részét. Mindez azt jelenti, hogy a kirendeltségek esetében a **hangsúly az értékteremtő folyamatokon van**, amelyek kapacitás-igénye **mennyiségi adatokkal jól jellemezhető**.

A kirendeltségek folyamatainak országos, átlagos megoszlása a következő:

K1.1	Kirendeltség napi operatív irányítása	2,38%	
K1.2	Kirendeltség szakmai irányítása	2,26%	
	Irányítási folyamatok összesen		4,64%
K2.1	Első ügyfél-interjú, állapotfelmérés, regisztráció	11,13%	
K2.2	Képzések szervezése, nyújtása	5,66%	
K2.3	Munkaerő-piaci szolgáltatások nyújtása	9,34%	
K2.4	Foglalkoztatást elősegítő támogatások	3,88%	
K2.5	Munkaerő-piaci programok	10,33%	
K2.6	Ellátások (álláskeresési járadék, segély)	12,09%	
K2.7	Egyéb hatósági tevékenység	3,08%	
K2.8	Közfoglalkoztatás szervezés	5,01%	
K2.9	Prevenció	1,72%	
K2.10	Információ nyújtás, öninformációs rendszerek műkö.	2,09%	
K2.11	Panaszkezelés	0,69%	
	Álláskeresői folyamatok összesen		65,00%
K3.1	Munkáltatói kapcsolattartás	3,92%	
K3.2	Állásbejelentés (támogatás nélküli)	2,18%	
K3.3	Foglalkoztatást elősegítő támogatások (nem beruház.	7,29%	
K3.4	Foglalkoztatást elősegítő beruházás jellegű támogatá	0,52%	
K3.5	Egyéb, munkáltatóknak nyújtott szolgáltatások	0,68%	
K3.6	Prevenció - munkáltatóknak	0,58%	
K3.7	Panaszkezelés	0,34%	
	Munkáltatói folyamatok összesen		15,50%
K4.1	Munkaközvetítés - párosítás	4,26%	
K4.2	Állásbörzék szervezése	0,78%	
K4.3	Munkáltatóknak nyújtott speciális kiválasztási szolgál	1,62%	
	Közvetítési folyamatok összesen		6,66%
K5.1	Minőségbiztosítási rendszerek működtetése	0,90%	
K5.2	Teljesítménymérési rendszerek működtetése	0,68%	
K5.3	Munkaerőpiaci információk gyűjtése, feldolgozása	0,90%	
K5.4	Keretgazdálkodás - nem egyedi ügyekhez kapcsolódó	1,30%	
K5.5	Iratkezelés	3,75%	
K5.6	Egyéb tevékenység	0,68%	
	Támogató folyamatok összesen		8,20%

A teljes feladatrendszeren belül (országos átlagban) az alábbi folyamatok képviselik a legnagyobb részarányt:

- Ellátások (álláskeresési járadék, segély) (12,9%)
- Első ügyfél-interjú, állapotfelmérés, regisztráció (11,13%)
- Munkaerő-piaci programok (10,33%)
- Munkaerő-piaci szolgáltatások nyújtása (9,34%)
- Foglalkoztatást elősegítő támogatások (nem beruházás jellegű) (7,29%)
- Képzések szervezése, nyújtása (5,66%)
- Közfoglalkoztatás szervezés (5,01%)

A feladatok teljes kapacitáson belüli részaránya vélhetően **tükröz bizonyos munkaerő-piaci eseményeket, tendenciákat** (lásd például a 2010-es évben az új belépőkkel

kapcsolatos feladatok részaránya a gazdasági válság következtében magasabb volt az évek átlagánál).

Ezek a tendenciák a **kapacitás hiányosnak minősített feladatok** elemzése során is tetten érhetők. Leginkább kapacitás hiányosnak a **munkáltatói kapcsolattartást** és a **közfoglalkoztatás szervezést** jelölték meg a válaszadók. Az a tény, hogy ilyen markáns eredmények látszanak, kijelöli azt, hogy a kapacitás tervezés során mely folyamatok esetében lehet szükség beavatkozásra.

A legtöbb esetben kapacitáshiányosnak jelölt folyamatok a következők (egy kirendeltség maximum három kapacitáshiányos folyamatot jelölhetett meg):

ID	Folyamat neve	Összes jelölés %
K3.1	Munkáltatói kapcsolattartás	26,25%
K2.8	Közfoglalkoztatás szervezés	18,14%
K5.5	Iratkezelés	9,31%
K2.4	Foglalkoztatást elősegítő támogatások	7,64%
K2.6	Ellátások (álláskeresői járadék, segély)	6,21%
K2.1	Első ügyfél-interjú, állapotfelmérés, regisztráció	5,97%
K4.1	Munkaközvetítés - párosítás	5,01%

(A részletes kimutatásokat a legmagasabb kapacitással rendelkező, illetve kapacitás-hiányosnak jelölt folyamatokról az **6. számú melléklet** tartalmazza.)

Nem igazolják ezzel szemben a felmérési adatok azt a feltevést, hogy a kapacitás hiányról beszámoló kirendeltségek kevesebb (egységnyi) kapacitást fordítanak adott feladatra. Ebből elsősorban a **prioritások különbözőségére, eltérő munkaszervezési módszerekre** tudunk következtetni.

A **mennyiségi adatok és kapacitás-felhasználás között változatos összefüggéseket** találtunk. Ez a korreláció bizonyos folyamatok esetében kifejezetten erős, ugyanakkor találunk olyan adatsorokat, ahol semmilyen összefüggés nem mutatható ki a mennyiségi adatok és a kapacitás-felhasználás között. Egy egyrészről nagyon eltérő működési sajátosságokat, eltérő prioritásokat feltételez az egyes kirendeltségek között, visszavezethető másrészt „történelmileg” kialakult eljárásokra.

A folyamatok többségére jellemző, hogy a **mennyiségi adatok növekedésével csökken az egységnyi kapacitás-felhasználás**, ennek alapvetően két oka lehet:

- a folyamat esetében érvényesül a "**mérethatékonyság**", azaz a mennyiségi adatok növekedésével csökken az egységnyi kapacitás-felhasználás,
- a **kapacitások szűkössége** következtében a nagyobb mennyiségek esetén kevesebb egységnyi kapacitás jut a folyamatokra.

(Az okok vizsgálatára a részletes elemzés során kitérünk.)

A nem mennyiségfüggő folyamatok esetében jellemzően a **szervezet mérete**, valamint a **szervezet típusa** (kirendeltség, KSZK) határozza meg a kapacitás-felhasználás mértékét.

A **kirendeltség típusok**, azaz a hasonló munkaerő-piaci környezetben működő kirendeltségek csak néhány esetben mutatnak különösebb jellegzetességet. A típusoknak leginkább a munkaszervezési módszerek, tapasztalatok egymás közötti megosztásában, best practice-ek kialakításában lehet jelentősége.

Szinte az összes folyamat esetében megfigyelhetünk extrém kiugró tételeket, azaz adott mennyiség mellett kiugróan magas/alacsony kapacitás-felhasználásokat. Ezek egy része a város/térség munkaerő-piaci helyzetének ismeretében megmagyarázható. A felmérési adatok szórása (középértéktől való átlagos eltérése) ugyanakkor már sokkal kedvezőbb képet mutat, ezért a **tervezés során alapul vehető**.

A felmérési eredmények és az ezek alapján kialakított javaslatok gyakorlatilag arra adnak választ, hogy mekkora kapacitást igényelnek a kirendeltségek bizonyos mennyiségű feladatok ellátásához, ezáltal **felhasználhatók a kapacitások tervezéséhez**, valamint a mennyiségekben bekövetkezett **jövőbeni változások kezeléséhez**.

7.1.2 Kirendeltségi folyamatok részletes elemzése

A következőkben részletesen bemutatjuk az egyes folyamatok kapacitás-felhasználását, a kapacitás-felhasználást befolyásoló tényezőket, valamint javaslatot teszünk a jövőbeni kapacitás tervezés módszerére, kapacitás-szükségletek meghatározására.

A következőkben két típusú folyamatot markánsan, színekkel is megkülönböztetünk: a pirossal jelölt folyamatok mennyiségi-mutatók szerint, egységnyi kapacitások mentén tervezhetők, míg a kékkel jelöltek mennyiségi-mutató függetlenek. A mennyiségi-mutató független folyamatok esetében a legszorosabban korreláló adat mentén minden esetben javasoltunk egy tervezési módot a kapacitás-szükséglet meghatározásához.

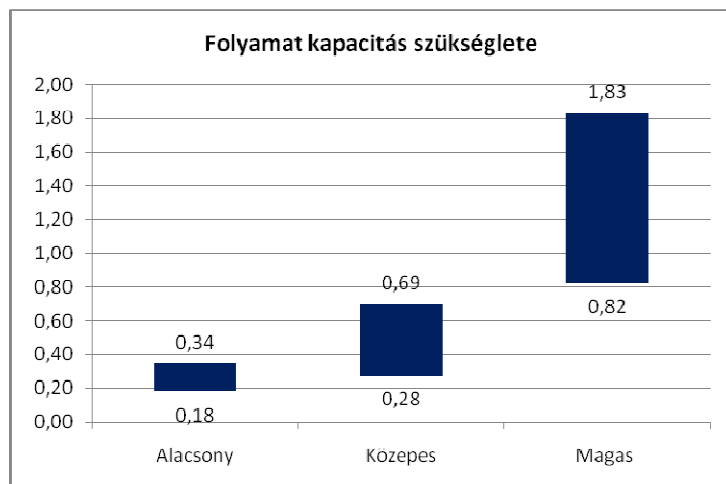
(Részletes számszaki adatokat a **7., 8. számú mellékletek** tartalmazzák.)

K1.1 Kirendeltség napi operatív irányítása

A kirendeltségek napi operatív irányítását többféle szempont szerint (méret, munkaerő-piaci helyzet, szervezet típus) vizsgáltuk. Jelentősebb **összefüggéseket a méret-, illetve a szervezet típus (kirendeltség, KSZK) dimenzióban találtunk**. A munkaerő-piaci helyzet nem mutat szoros kapcsolatot az operatív irányításra jutó kapacitással.

Az átlagos kapacitás-felhasználás egyértelműen meghatározható a kis és közepes kirendeltségek esetében és itt jelentősebb eltérés nem is tapasztalható a csoportok között. Viszont a nagy kirendeltségek kapacitás-felhasználása lényeges eltérést mutat, mivel több, mint kétszerese a felhasznált kapacitás mértéke a másik két csoportéhoz képest, ellenben az adott típus kapott adatainak szórása is hasonló mértékben haladja meg a két kisebb csoport értékeit.

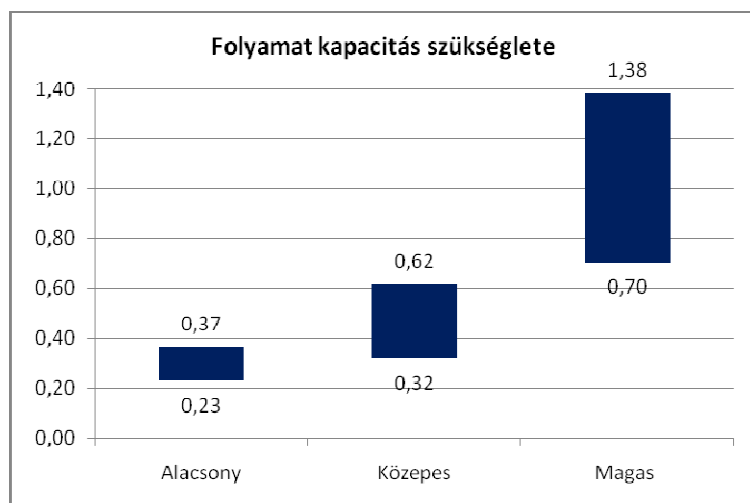
A kapacitás tervezés szempontjából javasoljuk a kirendeltség méret szerinti megkülönböztetést.



K1.2 Kirendeltség szakmai irányítása

A kirendeltség szakmai irányításához kapcsolódó kapacitások tulajdonságaiban hasonlóság tapasztalható a korábban leírt K1.1-es folyamathoz viszonyítva. Ebben az esetben is a **kirendeltség mérete határozza meg elsősorban a folyamatra jutó kapacitás mértékét**. A kapott adatokból itt is kimutatható a kis és közepes méretű kirendeltségek hasonló kapacitás-szükséglete, valamint az alacsony szórása, ellenben a magas állás keresői létszámmal rendelkező egységek csoportjával, ahol a kapacitás-felhasználásra kapott érték több mint a duplája a kisebb típusoknál számolt eredményekhez képest.

A KSZK-k esetében tapasztalható magasabb kapacitás-igény magyarázható azzal is, hogy a KSZK-k megyei illetékességgel is rendelkeznek, így a társkirendeltségekkel való kapcsolat, szolgáltatások, programok összehangolása nagyobb mértékű szakmai irányítást igényel. Mivel a KSZK-k megyei illetékessége a továbbiakban kérdéses, valamint a KSZK-k gyakorlatilag a „nagy” méretű kirendeltségek közé tartoznak, javasoljuk a méret-kategória szerinti tervezést.

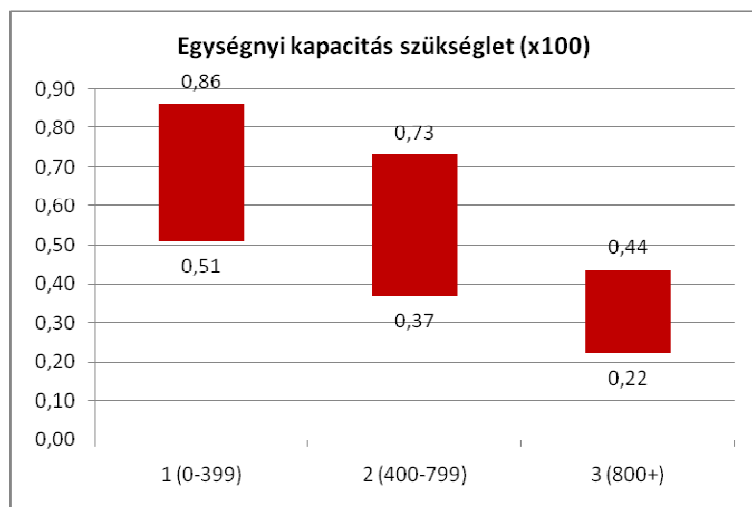


K2.1 Első ügyél-interjú, állapotfelmérés, regisztráció

A mennyiségi adatok (új belépők száma) és a rendelkezésre álló össz-kapacitás gyenge összefüggést mutat. Ugyanakkor az egységnyi kapacitás-felhasználás a mennyiség növekedésével csökken - ebben egy határozott tendencia mutatkozik. Az egységnyi kapacitás-felhasználás tekintetében **különbség figyelhető meg az ügyfélhívót használó és nem használó kirendeltségek között** - ez az érték furcsa módon az ügyfélhívót használók esetében magasabb. A legnagyobb eltérés a 400-799 esetszám közötti kategóriában mutatkozik. Mivel azonban a „nem használók” közül ebben a kategóriában csupán 6 db kirendeltség van, így az eltérő adatok valószínűsíthetően az alacsony minta eredményei. Ezért a tervezés során javasoljuk ezt a tényezőt figyelmen kívül hagyni.

A csökkenő tendencia kialakulásában feltehetően mind a **mérethatékonyság**, mind a **szűkös kapacitások** szerepet játszanak. Véleményünk szerint ugyanakkor a mérethatékonyságnak nagyobb szerepe van ebben, mivel az állapotfelmérés olyan sztenderd folyamat, amelyet minden új belépő esetén végre kell hajtani, másrésről ez **alapját képezi az összes további álláskeresővel kapcsolatos tevékenységeknek**.

A kapacitás tervezés során ezért javasoljuk ezt a mennyiségarányos tendenciát figyelembe venni.



A folyamatot 25 db kirendeltség jelölte **kapacitás hiányosnak**. Az ő adataikat vizsgálva megállapíthatjuk, hogy valóban átlag alatti a kapacitás-ráfordításuk, a javasolt mértékek tervezés során történő beállítása őket mindenképpen jobb helyzetbe hozza.

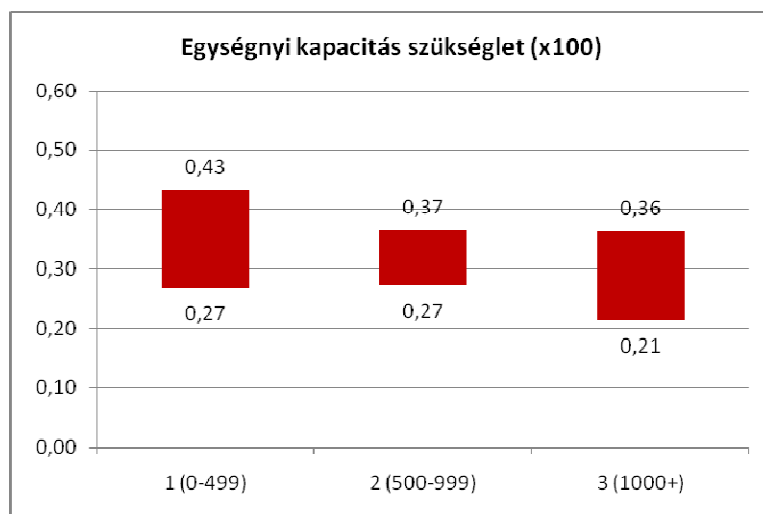
A felmérés eredménye szerint ez a folyamat viszi el a második legtöbb erőforrást a kirendeltségek esetében (a teljes kapacitás 11,1%-a). A **felmérés alapját a 2010 évi adatok képezik**, amely a világgazdasági válság miatt rendkívülinek mondható. A beáramló új létszámot a jövőben számos esemény (gazdasági esemény, kormányzati intézkedés, stb.) befolyásolhatja, ezért szükség lehet a számítás újbóli lefuttatására. Ezen események hatása egyelőre nem ismert, és akár pozitív, akár negatív irányban is befolyásolhatja a mennyiségi adatokat. A mennyiségi adatokban bekövetkező változások kapacitás-vonzatának kimutatására a módszertan lehetőséget biztosít.

K2.2 Képzések szervezése, nyújtása

A képzések szervezése, nyújtása esetében szoros összefüggés állapítható meg a felhasznált kapacitások és a képzésben résztvevők létszáma között. Az egységnyi (azaz 100 főre eső) kapacitás-felhasználások a mennyiség növekedésével enyhe csökkenést mutatnak, ebből arra következtetünk, hogy a folyamat esetében **érvényesül a mérethatékonyság** (nagyobb létszámok esetében vélhetően több a csoportos foglalkozás). A munkaerő-piaci helyzet alapján meghatározott kirendeltség típusok elemzése nem mutat releváns eltéréseket.

A képzések szervezése, nyújtása során a 14%-nyi külső vásárolt kapacitás igénybe vétele **szakmailag nem** feltétlenül **indokolható**. Külső kapacitások felhasználása a képzések mentorálása során indokolható, amely azonban „humán szolgáltatási” feladat. A TÁMOP-os erőforrások felhasználásának ugyanakkor van létjogosultsága a folyamat esetében.

Az adatok szórása elfogadható mértéket mutat (két kiugróan magas kapacitás-felhasználású város Miskolc és Nyíregyháza, vélhetően értelmezési különbségeket mutat). A tervezés során javasoljuk a kapacitás-szükséglet mértékét a **mennyiségi adatok növekedésével csökkenő mértékben meghatározni**.



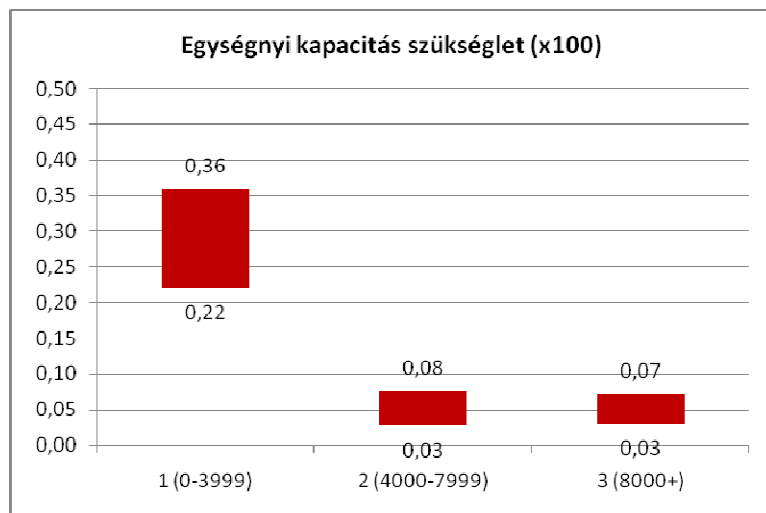
K2.3 Munkaerő-piaci szolgáltatások nyújtása

A folyamat kapacitás-felhasználása szoros összefüggést mutat a szolgáltatásnyújtásban érintett ügyfelek számával. Évi **4000-es esetszám alatt** az adatok ugyanakkor **igen nagy eltéréseket mutatnak**, jellemzőek az átlaghoz képest jóval magasabb egységnyi kapacitás-felhasználások. Az adatok leginkább azokban a kirendeltség-típusokban szóródnak, ahol a munkaerő igény alacsony szintet mutat (A1, A4).

Az egységnyi kapacitás-felhasználás a **4000-es éves esetszám alatt extrém módon lecsökken**, ez gyakorlatilag azt jelenti, hogy 4000-es esetszám felett nincs pótlólagos kapacitás-igénye a folyamatnak. A fenti megállapítások két okra vezethetők vissza. Egyrészt előfordulhat, hogy a forrásként használt IR-ben rögzített esetszámok sokszor nem valós szolgáltatásokat tükröznek (a szervezeten belül sokféleképpen értelmezik a szolgáltatásokat), másrészt viszont 4000 fő felett előtérbe kerülnek a csoportos

szolgáltatások. Az egységnyi kapacitás a csoport méretének növekedésével jelentős többleteredményt tud biztosítani.

Vélhetően a nagy arányban bevont külső kapacitások miatt a folyamatot egyetlen kirendeltség sem jelölte kapacitáshiánysnak. Az egységnyi kapacitást tekintve **nincs releváns különbség kirendeltségek és KSZK-k között** (pusztán annyi, hogy a KSZK-k esetében jelentkeznek a nagyobb mennyiségi adatok).



A feladatellátást tekintve ez az a folyamat, ahol lényeges (és szakmailag indokolható) **különbségek mutatkoznak a kirendeltségek és KSZK-k között**. A KSZK-k ebben az esetben megyei hatáskörrel működnek és felelősek az illetékességi területükhöz tartozó teljes szolgáltatási tevékenység szervezéséért, irányításáért. A (normál) kirendeltségek pusztán a végrehajtásban közreműködnek.

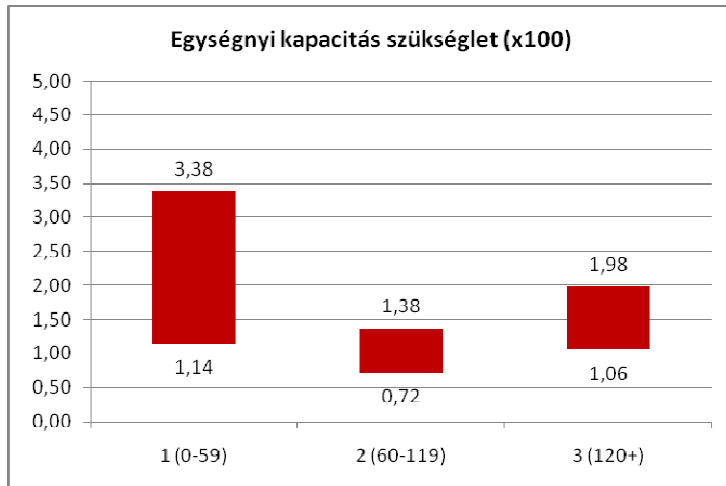
A felmérési adatokból az látszik, hogy ennek az elvárásnak az egyes szervezetek nagyon különböző módon tesznek eleget. Mindezek ellenére **a tervezés során** indokoltnak tartjuk a KSZK-k esetében egy **fix (8 TMD) belső létszám meghatározását**, amelyet – igény szerint – kiegészíthetnek külsős kapacitások. A kirendeltségek esetében javasoljuk a jelenlegi külsős kapacitásokkal való tervezést.

Ezt a tervezési megoldást az is indokolja, hogy az egységes megyei munkaügyi központok létrehozásával a **feladat várhatóan átkerül** a KSZK-któl **a munkaügyi központokba**, az elvégzéséhez szükséges létszámmal együtt.

K2.4 Foglalkoztatást elősegítő támogatások

A foglalkoztatást elősegítő támogatások esetében a felhasznált kapacitások és az érintett ügyfelek száma csupán enyhe összefüggést mutat. Az egységnyi kapacitás adatok **jelentősebb szóródása a 60 ügyfél alatti kategóriában** tapasztalható. Évi 60 ügyfél felett az egységnyi kapacitás jelentősen lecsökken. Ennek vélhetően az az oka, hogy a magasabb ügyfélszámban nagyobb arányban szerepelnek a keresletpótló juttatásban részesülők, amelynek a számfejtését a képzési ügyintézők megoldják. (Ezzel szemben a kisebb ügyfélszám esetén több az önfoglalkoztatóvá válók aránya, magasabb kapacitáshozzájárulással.)

Mindez azt jelenti, hogy a mennyiségi adatok növekedésével **érvényesül a mérethatékonyság**, a tervezés során javasoljuk ezt a tendenciát figyelembe venni.



A folyamatot 32 kirendeltség jelölte kapacitás hiányosnak, kapacitás-felhasználásuk mértéke azonban nem különbözik jelentősen a folyamatot nem jelölőktől.

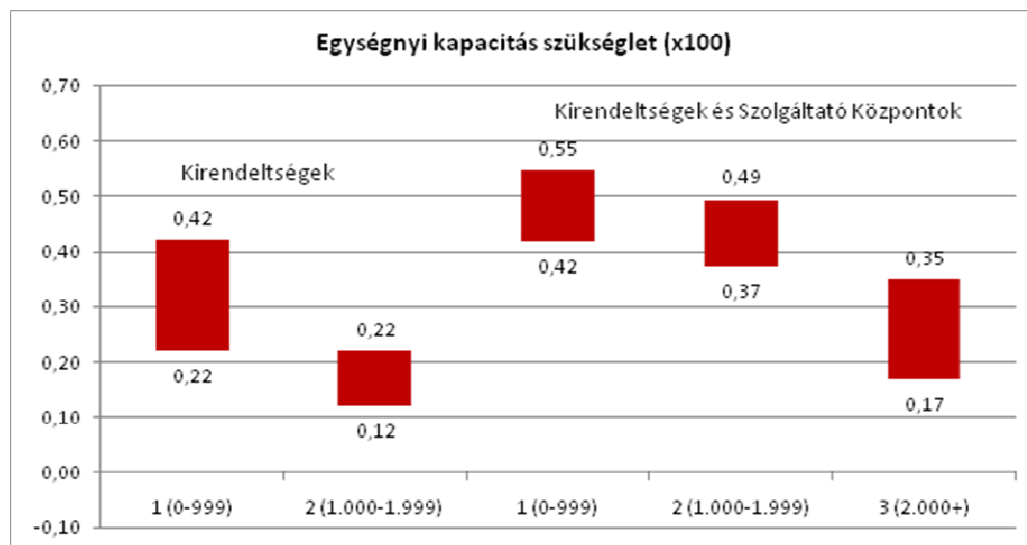
K2.5 Munkaerő-piaci programok

A munkaerő-piaci programok kapacitás-felhasználását többféle szempont szerint is elemeztük. **Releváns különbség a kirendeltségek és KSZK-k adatai között állapítható meg.** Az egységnyi kapacitás-felhasználások szoros összefüggést mutatnak a munkaerő-piaci programokba bevont ügyfelek számával.

A folyamatra kifejezetten jellemző a külső kapacitások felhasználása. Országos összesítésben a külsős vásárolt kapacitás mennyisége 41,6%, míg a TÁMOP-os kapacitások mennyisége 39,6%-ot tesz ki.

Mindkét szervezet típus (kirendeltség, KSZK) esetén érvényesül a mennyiségi adatok függvényében csökkenő egységnyi kapacitás-felhasználás, ennek mértéke azonban másképp jelentkezik. Míg az egységnyi kapacitás-felhasználásban jelentős csökkenés a kirendeltségek esetében már 1.000 db ügyfél felett jelentkezik, addig a KSZK-k esetében csak 2.000 ügyfél felett figyelhető meg lényeges változás. A mennyiségi adatok növekedésével megfigyelhető egységnyi kapacitás-felhasználás csökkenésben a **mérethatékonyság** tükröződik.

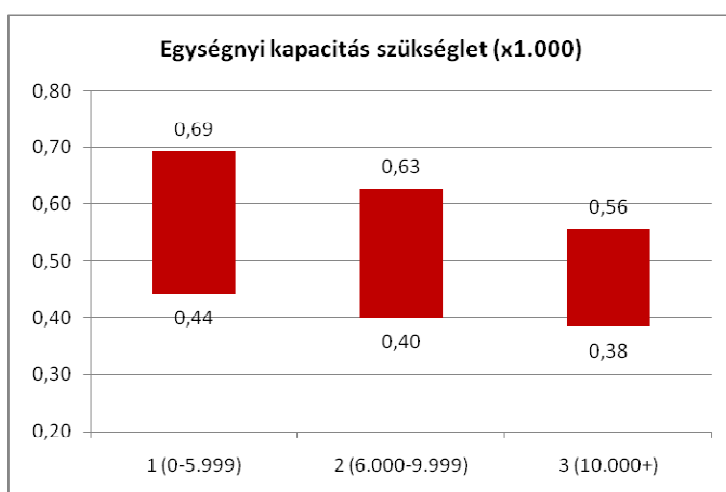
A tervezés során javasoljuk a kirendeltségek és KSZK-k esetében eltérő mértékek alkalmazását.



K2.6 Ellátások (álláskeresői járadék, segély)

A kirendeltségek össz-kapacitásának legnagyobb részét (12,1%-ot) ez a folyamat teszi ki. A felmérés során megvizsgáltuk az ügyfélhívó rendszert használó és nem használó kirendeltségek kapacitás-felhasználása közötti összefüggést is. Az állapítható meg, hogy jelentős eltérések nincsenek. **Ügyfélhívó rendszer** beállítása fontos lehet, de **előnye elsősorban nem a kapacitások felszabadításában rejlik** (inkább ügyfél-elégedettség, ügyfélélmény).

A folyamat egészét tekintve szoros összefüggés látszik a mennyiségi adatok (ellátásban részesülők száma) és a felhasznált kapacitások között. A mennyiség növekedésével enyhén degresszíven nő a kirendeltségek kapacitás-felhasználása, **érvényesül a mérethatékonyság**. Ezt a tendenciát javasoljuk a tervezés során is figyelembe venni.



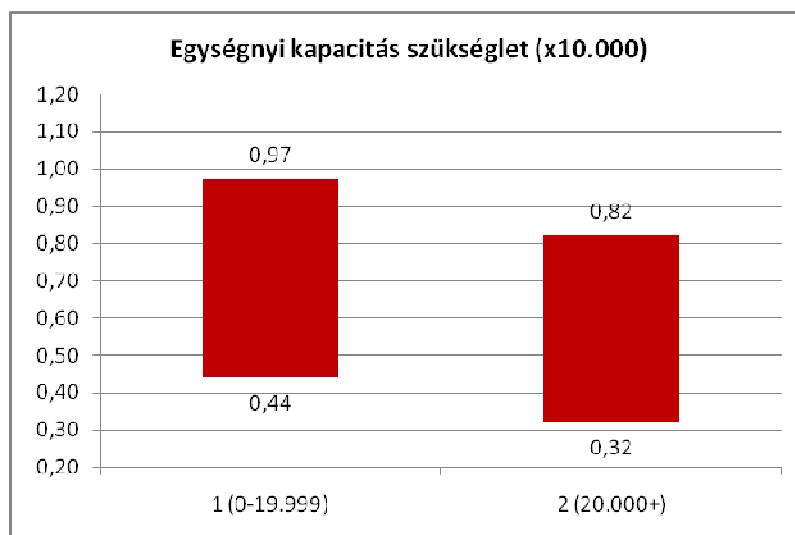
Az ellátások folyamata szintén olyan, amellyel kapcsolatban a közeljövőben változások várhatók (lásd Széll Kálmán terv), amely szükségessé teszi a terv-adatok újra gondolását.

A folyamatot közepesen kapacitáshiányosnak mondhatjuk, itt is látszik az a tendencia, hogy a 26 jelölő kirendeltség az átlagosnál több kapacitást fordít a feladatok végrehajtására. Ennek valós okaira a rendelkezésre álló adatok nem adnak magyarázatot, vélhetően ezek a kirendeltségek eltérő prioritással kezelik a folyamatot.

K2.7 Egyéb hatósági tevékenység

A teljes rendelkezésünkre álló adatsort tekintve nem figyelhető meg szoros összefüggés a kapacitás-felhasználás és a hatósági ügyek száma között. (Meglépő eredmény, hogy két kirendeltség típus – A4, M3 – esetében fordított arányosság mutatható ki, azaz az ügyek darabszámával fordítottan arányos a kapacitás-felhasználás.)

Csökkenés az egységnyi kapacitás-felhasználásban 20.000 esetszám felett mutatkozik, feltételezhetően a "**mérethatékonyságnak**" köszönhetően. Az egységnyi kapacitás-igény meghatározásánál ezért **két kategóriát javasunk kialakítani**: 20.000 esetszám alatti és feletti kategóriákat.

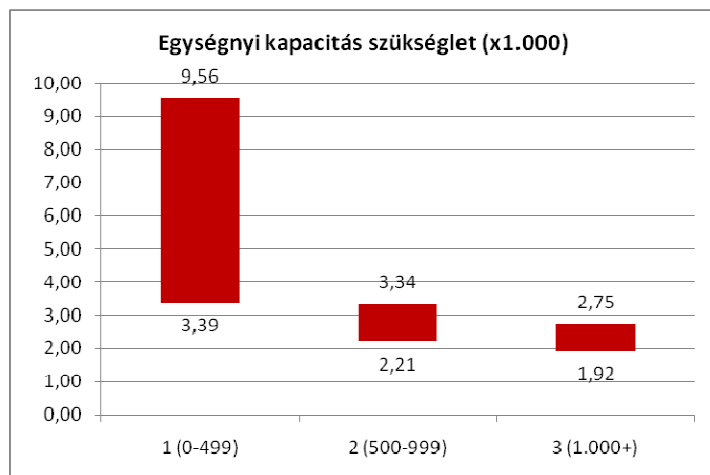


K2.8 Közfoglalkoztatás szervezés

A felmérésben a 2010-es mennyiségi adatokkal számoltunk. A közfoglalkoztatás esetében azonban **jelentős változás következett be a feladatrendszerben**, 2011. január 1-ével. Ezért a felmérésben szereplő adatok következtetések levonására csupán korlátozottan alkalmasak.

Ennek a körülménynek is köszönhető, hogy a kirendeltségek többsége kapacitás hiánysként jelölte meg a folyamatot.

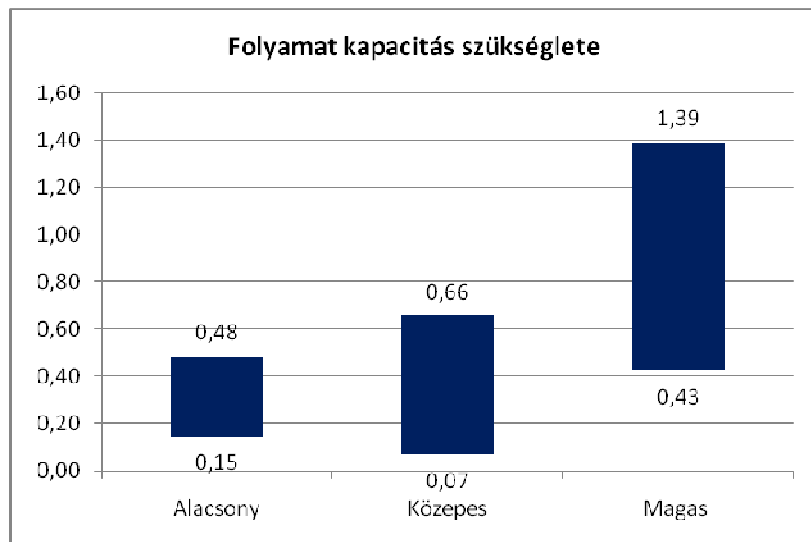
A kapacitások tervezéséhez egy a felmérésben szereplő adatokhoz képest **módosított egységnyi kapacitást beállítását javasoljuk**. Az alábbi ábrán szereplő javaslat egy szűkebb minta alapján készült, ahol a 2011. első negyedéves adatokat vetettük össze a tényleges ráfordításokkal. (A szűkebb minta 31 kirendeltség adatát jelenti, a felmérési adatlapon ők külön megjelölték, hogy 2011-ben milyen kapacitásokkal látják el a feladatot.)



K2.9 Prevenió – Álláskereső

A különböző szempontok szerinti elemzés azt mutatja, hogy jellemző **összefüggés található a kirendeltség-KSZK dimenzióban**. A KSZK-kban 5-7-szerese az álláskeresői prevencióra jutó kapacitás mértéke, mint a kirendeltségekben. Mindemellett az adatok igen nagymértékű szórása állapítható meg a KSZK-k esetében.

Mivel a KSZK-k esetében az adatok szórása ilyen nagy mértéket mutat, a tervezés során javasoljuk a kirendeltség-méret dimenziót figyelembe venni.

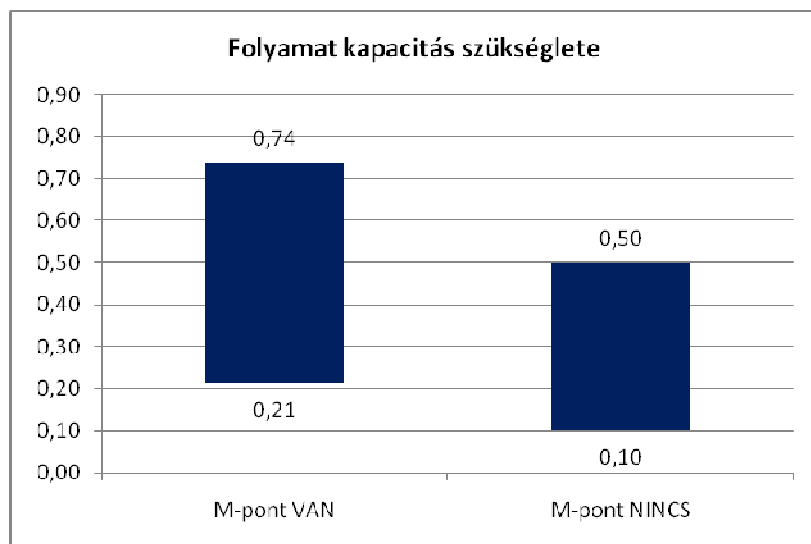


K2.10 Információ nyújtás, öninformációs rendszerek működtetése

A folyamat kapacitás-felhasználását számos dimenzió – méret, munkaerő-piaci helyzet, létszám, kirendeltség típus, szervezet típus - mentén vizsgáltuk. Releváns **különbséget az M-pontot használó és nem használó kirendeltségek között** találtunk. A két kategória megkülönböztetésével az adatok szórása is csökken. Az adatokból jól látszik, hogy azok a kirendeltségek használnak fel több kapacitást, amelyek működtetnek M-pontot (bár a teljes kirendeltségi feladatrendszeren belül ez mindössze 2%-ot tesz ki.)

Ha minimális mértékben is, de az M-pontok számával arányosan nő a kapacitás felhasználás, ami azt jelenti, hogy az M-pontok működtetése többlet ráfordítást igényel a kirendeltségek részéről (véltetően ezzel szemben áll egy jobb tájékoztatási színvonal, magasabb ügyfél-elégedettség, stb.).

A tervezés során javasoljuk a kategória megkülönböztetését.

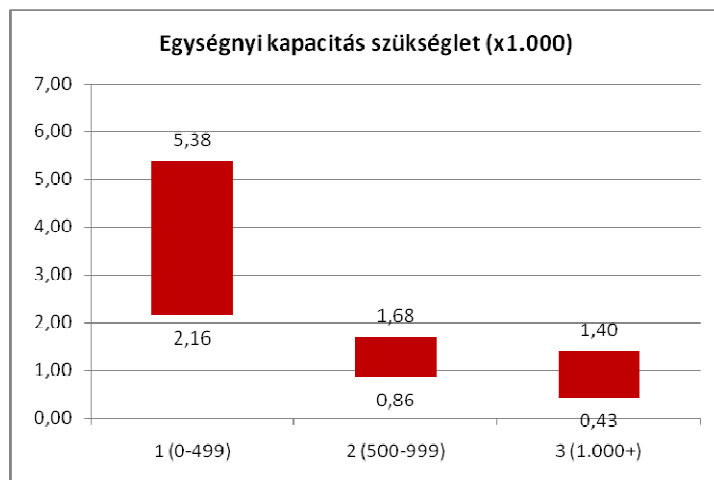


K3.1 Munkáltatói kapcsolattartás

A munkáltatói kapcsolattartást a folyamat során kezelt munkáltatók számának (kirendeltségektől származó adat) tükrében vizsgáltuk. A magas munkaerő-igényű kirendeltség kategóriákban és az 500 alatti mennyiségek esetén markáns pozitív eltérés figyelhető meg az egységnyi kapacitás-felhasználásokban.

Az egységnyi kapacitás-felhasználások a mennyiségi adatok növekedésével folyamatosan és szignifikánsan csökkennek. Feltételezzük ugyanakkor, hogy ennek elsősorban nem a méret-hatékonyság az oka, hanem a véges kapacitások miatt egy bizonyos (kb. 500 eset körüli) mennyiség felett nem jut kellő kapacitás a folyamatra. Ezt az a tény is alátámasztja, hogy **a legtöbb kirendeltség (110 db) kapacitás hiányosnak jelölte meg** a folyamatot.

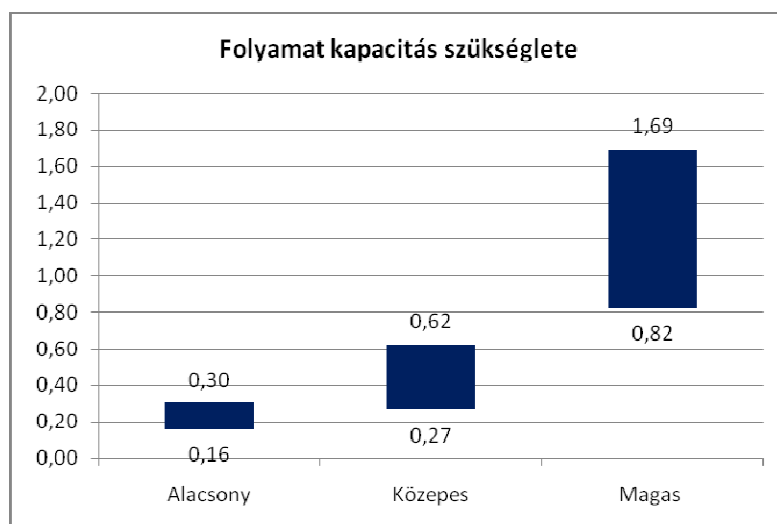
A munkáltatói kapcsolattartás stratégiai fontosságú feladat, ami a kapacitás hiányában **nem tud kellő minőségben megvalósulni**, ezért a tervezés során mindenképpen szükségesnek tartjuk a beavatkozást.



K3.2 Állásbejelentés (támogatás nélküli)

A felmérés során a felhasznált kapacitásokat a bejelentett létszámigények (támogatás nélküli) tükrében elemeztük. Megállapítható, hogy sem a kirendeltség típusok, munkaerő-piaci helyzetek, sem a mennyiségi adatok alapján kialakított kategóriák **nem mutatnak egyértelmű tendenciákat**.

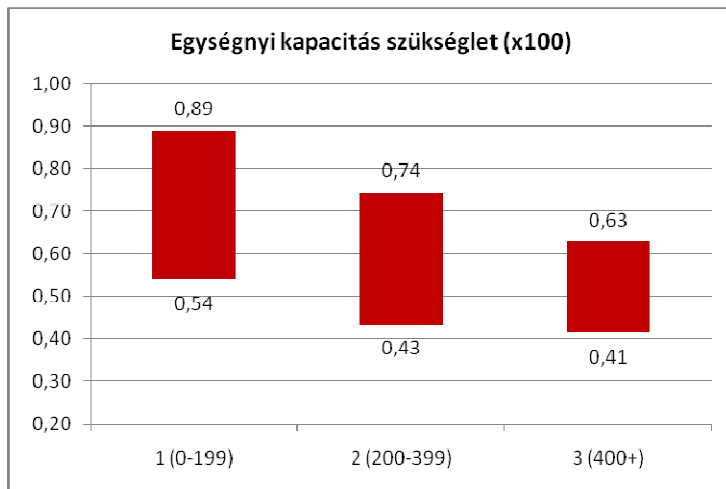
A fentiek alapján a tervezés során javasoljuk a folyamatot „mennyiség-független” folyamatként figyelembe venni, a tervezést a kirendeltség méret-kategóriák szerint végrehajtani.



K3.3 Foglalkoztatást elősegítő támogatások (nem beruházás jellegű)

A folyamat kapacitás-felhasználása szoros összefüggést mutat a támogatásokban érintett ügyfelek számával. A mennyiségi adatok növekedésével csökken az egységnyi kapacitás-felhasználás, feltételezhetően a **"mérethatékonyságnak" köszönhetően**.

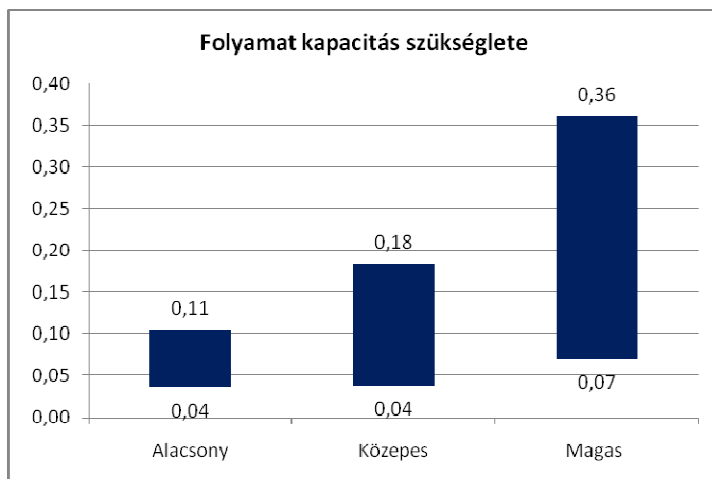
A tervezés során javasoljuk ezt a degresszív kapacitás-igényt figyelembe venni.



K3.4 Foglalkoztatást elősegítő beruházás jellegű támogatások

A felmérés során a felhasznált kapacitásokat az érintett ügyfelek létszámának tükrében elemeztük. A mennyiségi adatok és kapacitás-felhasználás között csupán **nagyon gyenge korreláció mutatkozik**. Ennek többek között az is lehet az oka, hogy igen alacsony darabszámokról (átlagosan évi 6 db / kirendeltség) és kapacitásokról (országos átlagban 0,5%) beszélünk. Ezen kívül a kirendeltségek felénél egyetlen ilyen támogatás sem valósult meg a 2010-es évben.

A fentiek értelmében a tervezés során javasoljuk a folyamatot mennyiség-függetlenként kezelni és a méret alapján megkülönböztetni a kapacitás-igény mértékét.

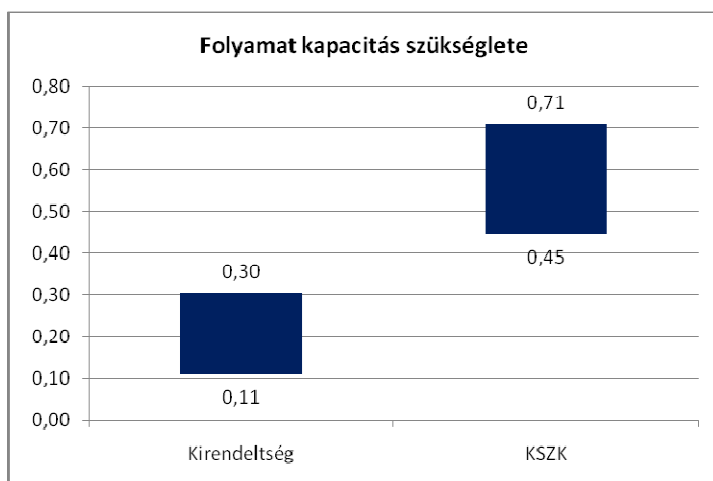


K3.5, 3.6 Egyéb, munkáltatóknak nyújtott szolgáltatások, munkáltatói prevenció

A különböző dimenziók vizsgálata mind az egyéb munkáltatói szolgáltatások, mind a munkáltatói prevenció esetében azt mutatja, hogy meghatározó **különbség van a kirendeltségek és KSZK-k kapacitás-felhasználása között**. Ennek többek között az is lehet az oka, hogy ez az a szervezet-méret, ahol már jut kapacitás ezeknek a feladatoknak az ellátására, míg a kirendeltségeken a kapacitások szűkössége miatt nem

tud megvalósulni. Másrészt a feladat-mennyiség erősen **függ a gazdasági helyzettől**, ami kiszámíthatatlanná teszi a kapacitás-igényeket. (Két nagyon eltérő adatot találtunk Győr és Nyíregyháza esetében, amelyet feltételezhetően egyedi események okoztak, a tervezés során ezeket érdemes figyelmen kívül hagyni.)

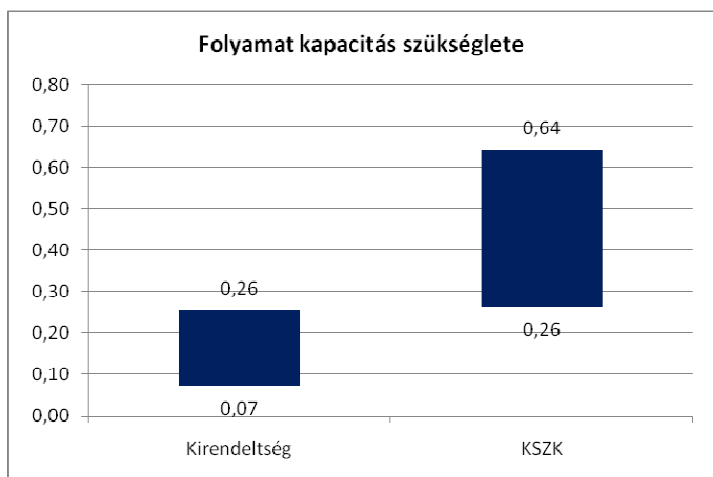
A két feladat a teljes kirendeltségi feladatrendszernek csupán nagyon alacsony részét teszi ki (szolgáltatások 0,7%, prevenció 0,6%), valamint mindkettőben kézzelfogható a kirendeltség-KSZK eltérés, ezért javasoljuk a tervezés során a két feladatra együttesen meghatározni a kapacitás-szükségeket, a szervezettípusoknak megfelelő bontásban.



K2.11, 3.7 Panaszkezelés (álláskeresői, munkáltatói)

A panaszkezelésre jutó kapacitások mértéke a többféle vizsgálati szempont – méret, munkaerő-piaci helyzet, létszám – közül leginkább a **szervezet típus (kirendeltség-KSZK) alapján oszlik el**. Az adatok nagymértékű szórását két kirendeltség (Szerencs, Mezőcsát) adata okozza, a tervezés során javasoljuk ezen értékek figyelmen kívül hagyását.

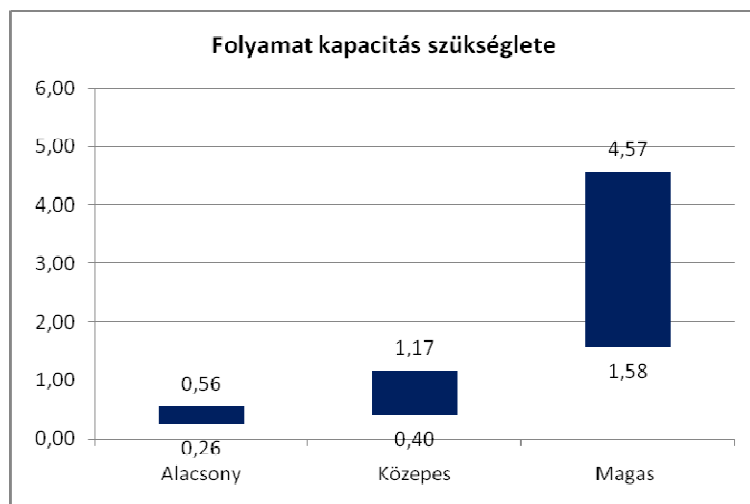
Mivel a panaszkezelés összesen csupán 1%-át teszi ki a kirendeltségek kapacitás-felhasználásának, javasoljuk a tervezés során együtt kezelni az álláskeresői és munkáltatói panaszokat, a szervezet típus (kirendeltség, KSZK) megkülönböztetésével.



K4.1 Munkaközvetítés – párosítás

A kapacitás-felhasználási adatokat megvizsgáltuk a munkaközvetítések darabszámának tükrében. A folyamat esetében érezhető különbség látszik az egyes kirendeltség típusok (munkaerő-piaci helyzet) között. Az egységnyi kapacitásszükséglet esetében jól látszik, hogy az 1-es típusú, azaz **legrosszabb munkaerő-piaci helyzetben lévő kirendeltségeken a legnagyobb** a folyamat egységnyi kapacitás-felhasználása. A mennyiségi adatok növekedésével azonban semmilyen tendenciát nem tudtunk megállapítani, szorosabb összefüggést látunk a kirendeltség méret és a kapacitás-felhasználás között (még akkor is, ha a legnagyobb méret kategóriában az adatok igen erősen szóródnak).

A fentiek értelmében a folyamatot javasoljuk mennyiség-független folyamatként kezelni.

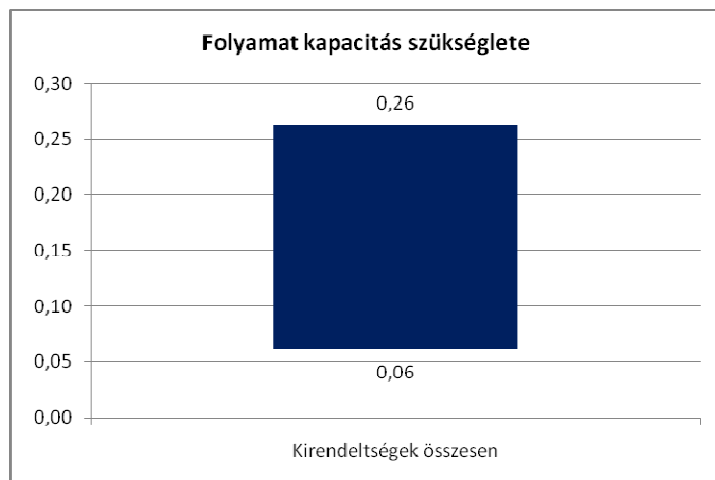


A folyamat esetében szintén tapasztalható bizonyos **kapacitás hiány**, azok a kirendeltségek, amelyek ezt a választ adták már így is kétszer annyi kapacitást fordítanak a folyamatra, mint az átlag.

K4.2 Állásbörzék szervezése

A különböző szempontokat (méret, munkaerő-piaci helyzet, szervezet típus, stb.) vizsgálva **egyetlen dimenzióban sem állapíthatók meg jelentős összefüggések**. A teljes adatsort vizsgálva a szórás mértéke jelentős (0,06-0,26 TMD között mozognak az adatok), sok kirendeltség egyáltalán nem fordított erre kapacitást. Mindez arra enged következtetni, hogy ahol vannak hagyományai ennek a tevékenységnek ott ellátják, máshol pedig egyáltalán nem.

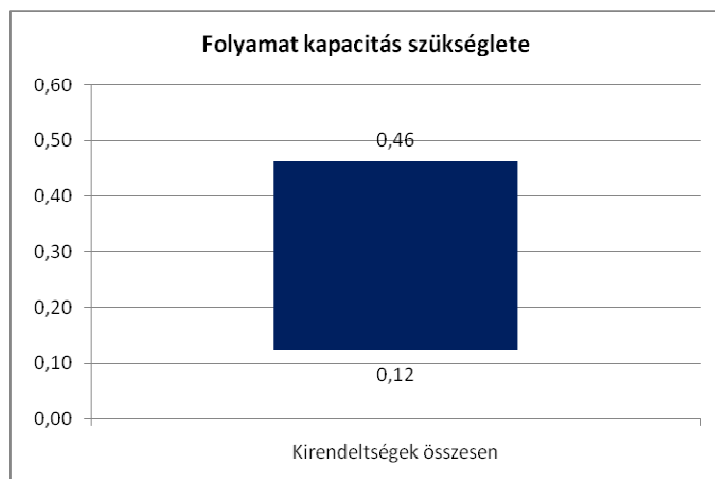
Mivel a tevékenység részaránya a kirendeltségek teljes feladatrendszerén belül csupán 0,78%-ot képvisel, javasoljuk a tervezés során a jelenlegi (extrém kiugró tételektől megtisztított) kapacitás-mérték alkalmazását.



K4.3 Munkáltatóknak nyújtott speciális kiválasztási szolgáltatás

A felmérés eredmények **nagyarányú szórását két kiugró eset** – Miskolc és Kecskemét – **okozza**. Mindkét városban a közelmúltban bekövetkezett egyedi események indokolhatják az adatok különbségét. Kecskeméten egy nagy foglalkoztató (Mercedes) jelent meg, míg Miskolcon a Diósgyőri Kohászati felszámolása miatt egyedi kormányzati intézkedés miatt volt szükség a tevékenység nagyobb arányú végzésére.

Amennyiben a kiugró eseteket nem vesszük figyelembe a szórás mértéke a teljes adatsorra elfogadható. A tervezés során javasoljuk az országos átlagok figyelembe vételét a fenti két extrém adat figyelmen kívül hagyásával.



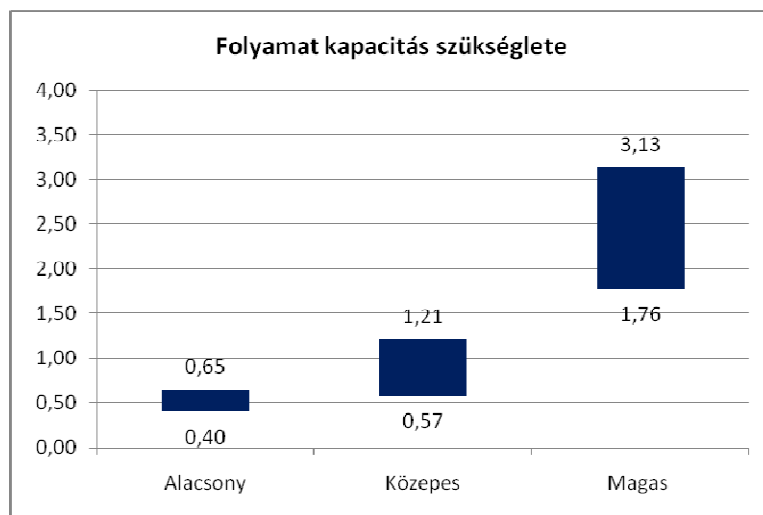
Támogató folyamatok (K5.1, 5.2, 5.3, 5.4, 5.6)

A támogató folyamatok közül külön-külön és együtt is vizsgáltuk az alábbi mennyiség-független folyamatokat:

- Minőségbiztosítási rendszerek működtetése
- Teljesítménymérési rendszerek működtetése
- Munkaerő-piaci információk gyűjtése, feldolgozása

- Keretgazdálkodás – nem egyedi ügyekhez kapcsolódó adminisztráció
- Egyéb tevékenység

Mivel a fenti öt folyamat a kirendeltségek feladatrendszerének mintegy 3,5%-át teszik ki, országos átlagban, és az összes folyamat esetében csupán **kirendeltség méretével mutatkozik szoros összefüggés** a tervezés során javasoljuk az együttes kezelésüket. A kirendeltség méret növekedésével növekszik ugyan az adatok szórása is, ugyanakkor a tervezéshez alapul vehető.

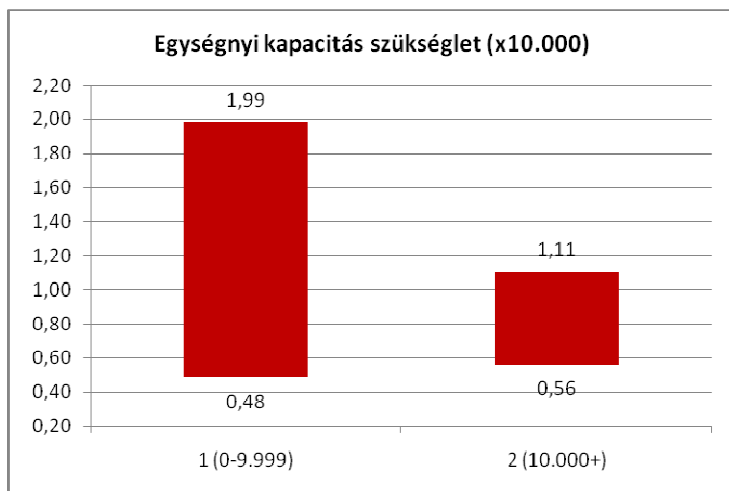


K5.5 Iratkezelés

Az iratkezelési tevékenység a szakmai hozzáadott értékéhez képest igen **nagy arányt képvisel a kirendeltségek kapacitás-felhasználásában** (országos átlagban 3,75%), mindemellett sok kirendeltség jelölte kapacitás hiányosnak a folyamatot. (Ez természetesen a munkaügyi szervezet működési sajátosságából fakad – szabályozott eljárások, törvényi előírások.)

Az adatok alapján megállapítható azonban, hogy az iratkezelési feladatot nem egyenlő mennyiségben/minőségben valósítják meg a kirendeltségek. Ez egy olyan feladat, ahol mindenképpen **látunk potenciált a hatékonyság növelésre** (elsősorban az egymástól való tanulás útján).

Az egységnyi kapacitás-felhasználás a 10.000 darab (kézzel iktatott tételek száma) felett mutat némi csökkenést, illetve az adatok szórása is lecsökken, így **érvényesülni látszik a mérethatékonyság**. A tervezés során ennek megfelelően két méret-kategóriát javasolunk kialakítani.



7.2 Megyei munkaügyi központok

A megyei munkaügyi központok kapacitás-felhasználására és kapacitás-igényére vonatkozó következtetéseket a volt régióközpontok 2010-es létszámadatai (csökkentve a kormányhivataloknak átadott létszámokkal) alapján vontuk le.

A kirendeltségi felméréshez hasonlóan a felmérést a munkaügyi központok feladatrendszerének alapján, az egyes feladatok kapacitás-felhasználásának vizsgálatával végeztük el. Feltételezve, hogy a megyei munkaügyi központok működési sajátosságait kevésbé befolyásolják olyan jellemzők, mint a munkaerő-piaci környezet, szervezet típus, stb. a központok felmérése és elemzése során kevesebb tényezőt vettünk figyelembe.

A felmérés során részletesen elemeztük:

- Az egyes folyamatok kapacitás-felhasználását és ennek arányait
- Az erőforrás-kategóriák (belső, külső, TÁMOP) régiós felhasználását
- A kapacitáshiányos folyamatokat
- A kapacitás-adatok és mennyiségi mutatók összefüggéseit

7.2.1 A munkaügyi központok felmérésének általános tapasztalatai:

Az egyes folyamatok kapacitás-felhasználásában igen erőteljes **különbségek mutatkoznak az egyes régiók között**. (Mindez csak részben írható az adatszolgáltatás számlájára, feltételezhető, hogy a nagyarányú eltéréseket eltérő munkaszervezési módszerek, valamint eltérő prioritások is eredményezik.)

Mivel a munkaügyi központok esetében csupán 7 adatsorunk áll rendelkezésre, a felmérési eredmények csak **korlátozottan alkalmasak** általános következtetések megfogalmazására. Ezért a tervezés során nem indulhatunk ki egyértelműen a kapott eredmények átlag-értékeiből, **szükség van az adatok szakmai szempontú validálására**, adott esetben felülbírálására.

A **Közép-magyarországi régió speciális helyzetben van** a többi régióhoz képest (ezt több folyamat eredménye is visszaigazolja). Egyrészt bizonyos feladatok nagyobb számban jelentkeznek ebben a régióban, másrészt a régió működésére a feladatok centralizálása jellemző, így bizonyos kirendeltségi feladatokat is a munkaügyi központ lát el. (A felmérési és tervezési adatokat ez némileg torzíthatja.)

A kirendeltségekhez hasonlóan a munkaügyi központok is három erőforrás-kategóriát használnak (belső, TÁMOP, külső vásárolt), a központokra is jellemző ezen **erőforrás-kategóriák változatos felhasználása**, azaz a külsős erőforrások olyan feladatokat is ellátnak, amelyek szakmailag nem indokolhatók. A munkaügyi központok ezzel a megoldással vélhetően erőforrás-pótlást hajtanak végre. (Ilyen folyamatok például: a partnerkapcsolatok kezelése, ellátásokhoz kapcsolódó működési feltételek biztosítása, támogatások működtetése.)

Míg az egyes szervezetek össz-létszámát tekintve nincsenek kiugró különbségek a volt régióközpontok között, addig az **erőforrások típusában jelentős eltéréseket**

tapasztalhatunk. A régiók belső, TÁMOP finanszírozott, illetve külső, vásárolt szolgáltatásainak aránya, melyből a TÁMOP kapacitások eltérő arányú (14% és 33% közötti) felhasználását láthatjuk, a következő:

	Régiók összesen	Dél-Alföld	Dél- Dunántúl	Észak- Alföld	Észak- Magyarors- zág	Közép- Dunántúl	Közép- Magyarors- zág	Nyugat- Dunántúl
Belső	78%	87%	68%	76%	83%	67%	83%	83%
TÁMOP	21%	13%	32%	24%	16%	33%	14%	17%
Külső	1%	0%	0%	0%	2%	0%	3%	0%

A fenti adatokat a felmérésen túl az adatszolgáltatókkal (kiemelt hatáskörű megyék) utólag pontosítottuk.

(Az erőforrás-kategóriák szerinti elemzést lásd részletesen a **9. számú mellékletben.**)

A folyamatok egymáshoz viszonyított kapacitás-felhasználása országos átlagban a következőképpen néz ki:

ID	Folyamat rövid neve	Országos
		Összes %-a
M1.1	Foglalkoztatáspolitikai célok kialakítása	2,67%
M1.2	Külső, belső kommunikáció	2,15%
M1.3	Partnerkapcsolatok kezelése, együttműködések	4,85%
M1.4	Kirendeltségek munkájának szakmai koordinációja (TÁMOP nélkül)	4,54%
M1.5	Kirendeltségi munkatársak szakmai képzése és támogatása	0,81%
M1.6	MPA megyei szintű kezelése	3,39%
M1.8	Központi szervezeti egységek napi operatív irányítása	2,50%
Irányítási folyamatok összesen		20,92%
M2.1	Ellátásokhoz, támogatásokhoz kapcsolódó működtetési feltételek biztosítása	1,89%
M2.2	Munkaerő-piaci programok tervezése, lebonyolítása Projektek tervezése, irányítása, végrehajtása (1.7, 2.2, és 1.4TÁMOP)	14,90%
M2.3	Képzési támogatási rendszer működtetése	5,15%
M2.4	Támogatások működtetése	7,15%
M2.5	Külső szolgáltatás-vásárlások menedzselése	2,20%
Álláskeresőkhöz kapcsolódó folyamatok összesen		31,29%
M3.1	Csoportos létszámleépítésekkel összefüggő tevékenységek	0,57%
M3.2	Panaszkezelés, fellebbezések	1,39%
M3.3	Információgyűjtés, elemzés, adatszolgáltatás	3,32%
M3.4	Együttműködés az iskolarendszerrel	0,69%
Munkáltatókhoz kapcsolódó folyamatok összesen		5,98%
M4.1	Hatósági engedélyezés, ellenőrzés	13,22%
Hatósági folyamatok összesen		13,22%
M5.1	Humán erőforrás gazdálkodás (koordináció)	2,23%
M5.2	Minőségirányítás, belső ellenőrzés	2,19%
M5.3	Szervezeti működés, szabályozás	4,32%
M5.4	Iratkezelés	2,99%
M5.5	Alapgazdálkodás	12,55%
M5.6	Informatikai támogatás, javítás	4,31%
Támogató folyamatok összesen		28,60%
Minden folyamat összesen		100,00%

A 2010-es régiókra vonatkozó adatokat lásd a **10. számú mellékletben**.

Országos összesítésben a munkaügyi központok kapacitásainak közel 60%-át öt folyamat viszi el, az alábbiak szerint:

- Munkaerő-piaci programok tervezése, lebonyolítása; Projektek tervezése, irányítása, végrehajtása (1.7, 2.2, és 1.4 TÁMOP kapacitásainak összevonásával) (14,9%)
- Hatósági engedélyezés, ellenőrzés (13,22%)
- Alapgazdálkodás (12,55%)
- Támogatások működtetése (7,15%)
- Képzési támogatási rendszer működtetése (5,15%)

A felmérési adatokból az látszik, hogy az egyes **folyamatokat nagyon különböző módon értelmezték a válaszadók** ezért az elemzésben néhány adatot összevontunk. A „munkaerő-piaci programok tervezését lebonyolítását (M2.2)” és a „projektek tervezését, irányítását (M1.7)” a továbbiakban együtt kezeljük, valamint hozzáadtuk ehhez a „kirendeltségek munkájának szakmai koordinációja” (M1.4) során feltüntetett TÁMOP-os létszámokat. Az így kapott adatsor a munkaügyi központok teljes feladatrendszerének 14,9%-át teszik ki, országos átlagban.

A három legnagyobb kapacitás-felhasználással rendelkező folyamat minden régió esetében ugyanazok, mint az országos kimutatásban (Munkaerő-piaci programok tervezése, lebonyolítása, projektek tervezése, irányítása, végrehajtása; Hatósági engedélyezés, ellenőrzés; Alapgazdálkodás), azonban a folyamatok aránya erős szórást mutat. Ennek csak egy része indokolható munkaerő-piaci sajátosságokkal, összességében az állapítható meg, hogy a régióközpontok **feladatrendszerüket erősen más struktúrában, munkaszervezéssel valósítják meg**. A munkaügyi központok a regionalizáció során eltérő szervezettel, munkaszervezési módszerekkel jöttek létre, ez tükröződik a szolgáltatott anyagok szóródásában is.

A legnagyobb kapacitású folyamatok regionális szórása a következő (a táblázatban pirossal jelölve a legmagasabb, kékkel a legalacsonyabb, és fekete kerettel a kapacitás-hiányosnak jelölt folyamatok):

ID	Folyamat rövid neve	Országos	Dél-Dunántúl	Dél-Alföld	Észak-Magyarország	Közép-Dunántúl	Közép-Magyarország	Észak-Alföld	Nyugat-Dunántúl
M2.2	Munkaerő-piaci programok tervezése, lebonyolítása	14,90%	13,29%	9,25%	11,36%	32,48%	14,71%	6,03%	22,43%
M4.1	Hatósági engedélyezés, ellenőrzés	13,22%	15,34%	13,99%	14,51%	10,09%	15,91%	11,90%	9,60%
M5.5	Alapgazdálkodás	12,55%	12,27%	12,00%	9,12%	15,38%	10,82%	14,76%	13,57%
M2.4	Támogatások működtetése	7,15%	14,31%	5,49%	7,05%	1,97%	2,80%	8,10%	15,14%
M2.3	Képzési támogatási rendszer működtetése	5,15%	6,13%	7,13%	6,63%	2,56%	3,29%	5,45%	5,71%
M1.3	Partnerkapcsolatok kezelése, együttműködések	4,85%	3,99%	2,89%	1,66%	3,25%	9,22%	7,00%	3,50%
M1.4	Kirendeltségek munkájának szakmai koordinációja	4,54%	3,07%	4,63%	4,81%	2,35%	6,31%	4,52%	6,11%
M5.3	Szervezeti működés, szabályozás	4,32%	4,09%	6,36%	3,57%	7,35%	2,90%	4,57%	0,14%
M5.6	Informatikai támogatás, javítás	4,31%	5,11%	8,67%	2,49%	1,71%	3,50%	4,36%	5,71%
M1.6	MPA megyei szintű kezelése	3,39%	1,53%	3,28%	4,15%	1,79%	4,91%	2,50%	6,43%
M3.3	Információgyűjtés, elemzés, adatszolgáltatás	3,32%	1,02%	5,46%	3,32%	3,42%	2,45%	4,59%	2,14%

Ennek megfelelően a kapacitás hiányos folyamatokat elemezve azt állapíthatjuk meg, hogy ebben is jelentős eltérések vannak a régió-központok között, azaz a központok más-más folyamatokról gondolják azt, hogy **nem jut rá elegendő kapacitás**. A hét

régió-központ közül a legtöbb jelölést (3-at) a „**Kirendeltségek munkájának szakmai koordinációja**” kapta.

A kapacitás-hiányos folyamatokkal így nem általánosságban szükséges tenni valamit, hanem egyénileg kezelni ezeket az eseteket.

(A kapacitás-hiányos folyamatokról szóló kimutatást lásd a **10. számú mellékletben**.)

7.2.2 Munkaügyi központ folyamatok részletes elemzése

A következőkben részletesen bemutatjuk az egyes folyamatok kapacitás-felhasználását, valamint javaslatot teszünk a jövőbeni kapacitás tervezés módszerére, amely egyrészt támaszkodik a felmérési eredményekre, valamint a szakmai indokltságot is figyelembe veszi. A kialakított javaslatok azzal a körülménnyel is számolnak, hogy 2011. szeptember 1-étől **új megyei szervezeteknek kell felállniuk**, és a számított kapacitások jelentősen nem haladhatják meg a jelenlegi mértéket.

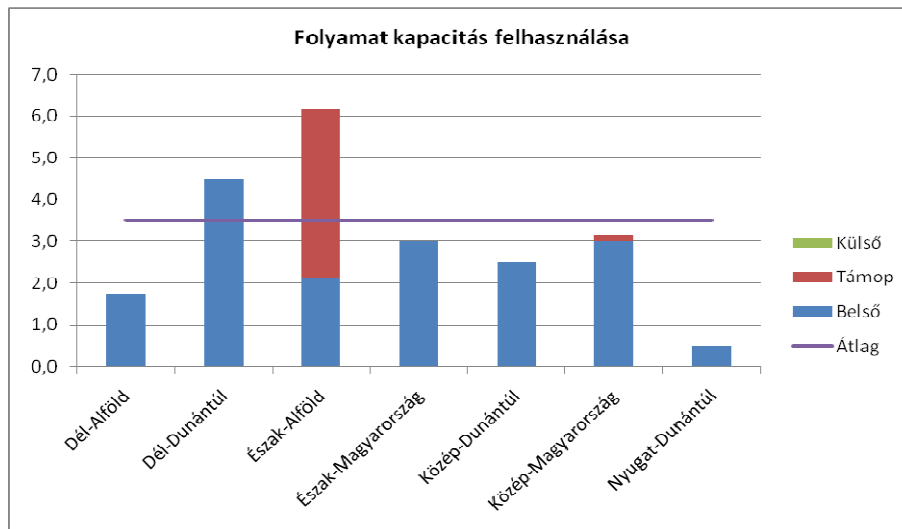
Összességében, mivel az irányítási típusú folyamatok nem, vagy csak kismértékben mennyiség-függő folyamatok, a folyamatok egy részénél megyei fix kapacitást határoztunk meg, más folyamatoknál a folyamat egy részét fixen tartottuk, más részét mennyiségi adatok szerint meghatározottnak.

Nagyságrendileg a kapacitások 52%-át felhasználó folyamatok esetében fix kapacitást, 48%-át felhasználó folyamatok esetében mennyiségi adatok szerinti, vagy fix + mennyiségi adatok szerinti szétbontást alkalmaztunk, bár a mennyiségi adatot is felhasználó folyamatok száma jóval alacsonyabb (összesen 5 folyamat).

(Részletes számszaki adatokat a **11. számú melléklet** tartalmazza)

M1.1 Foglalkoztatáspolitikai célok kialakítása

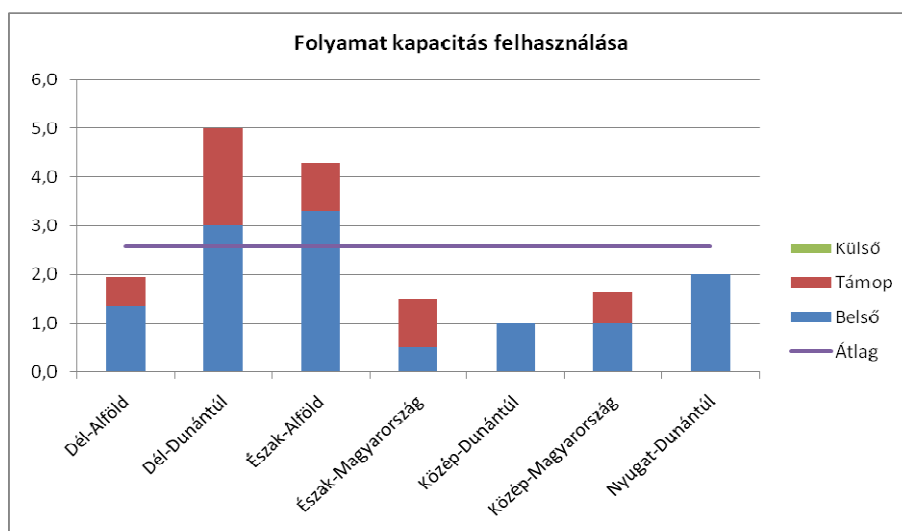
A folyamat országos átlagban a teljes munkaügyi központ kapacitásából 2,67%-ot tesz ki. A szakmai érvek azt támasztják alá, hogy a foglalkoztatáspolitikai célok kialakítását a munkaügyi központok **belső erőforrásból lássák el**. Ehhez képest két régió esetében találunk TÁMOP-os erőforrásokat is a folyamat végrehajtásában. Kapacitás hiányról egyetlen munkaügyi központ sem számolt be.



A folyamat kapacitás-igénye véleményünk szerint nem függ sem a munkaügyi központ méretétől, sem egyéb objektív mennyiségi tényezőtől, ezért javasoljuk a folyamat kapacitás-igényét **országosan egységesen, megyei szinten 1,5 TMD-ben meghatározni.**

M1.2 Külső, belső kommunikáció

A folyamattal kapcsolatban országos átlagban is jelentős – mintegy 30%-os – arányt tesz ki a TÁMOP-os erőforrások felhasználása, ami szakmailag indokolható. Ugyanakkor több régió nem használja ki ezt a lehetőséget.



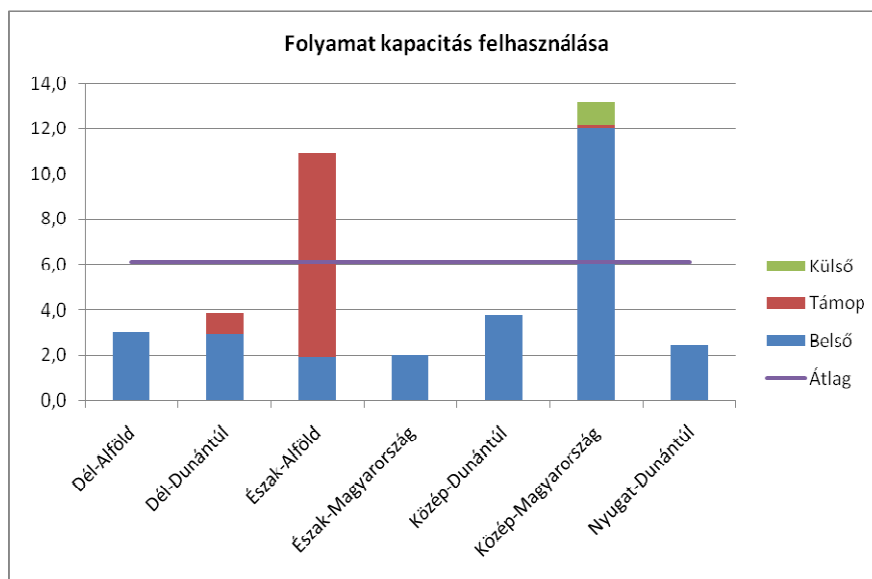
Átlagon felüli kapacitásokat az Észak-alföldi és Dél-dunántúli régiók fordítanak a feladatra. Szakmai álláspontunk ezzel szemben az, hogy a folyamat **tervezés során fix kapacitás-igényűnek tekinthető**, azaz a szükséges kapacitás mérték a rendelkezésünkre álló objektív mennyiségi mutatók nem befolyásolják. A belső munkatársak kapacitását javasoljuk **országosan egységesen rögzíteni**, a régiónkénti

többség-igény adott esetben TÁMOP-os erőforrásokkal pótolható. A belső kapacitások mértékét javasoljuk 1,5 TMD-ben rögzíteni, mivel a megyei kormányhivatalok számos kommunikációs feladatot magukhoz vontak az átalakulást követően, így a szakigazgatási szervekre kevesebb feladat hárul.

M1.3 Partnerkapcsolatok kezelése, együttműködések

A felmérési eredményeket tekintve a folyamat esetében jól látszik a **Közép-magyarországi régió eltérő helyzete**. A többi régió esetében a belső kapacitások mértéke 2,0 és 3,8 TMD között mozog, addig a központi régió esetében ez 12 TMD-t jelent. Ez a markáns eltérés magyarázható azzal, hogy a földrajzi koncentráció miatt a főváros látja el mind a főváros, mind Pest megye együttműködéseinek kezelését, a régióra jellemző továbbá, hogy a **kirendeltségek kevesebb hatáskörrel működnek** (centralizált régió), mint az ország egyéb pontjain.

Az Észak-alföldi régió a többség kapacitás-igényét TÁMOP-os erőforrásokból pótolja, a felmérésben kapacitás-hiányosként jelölte meg a folyamatot.

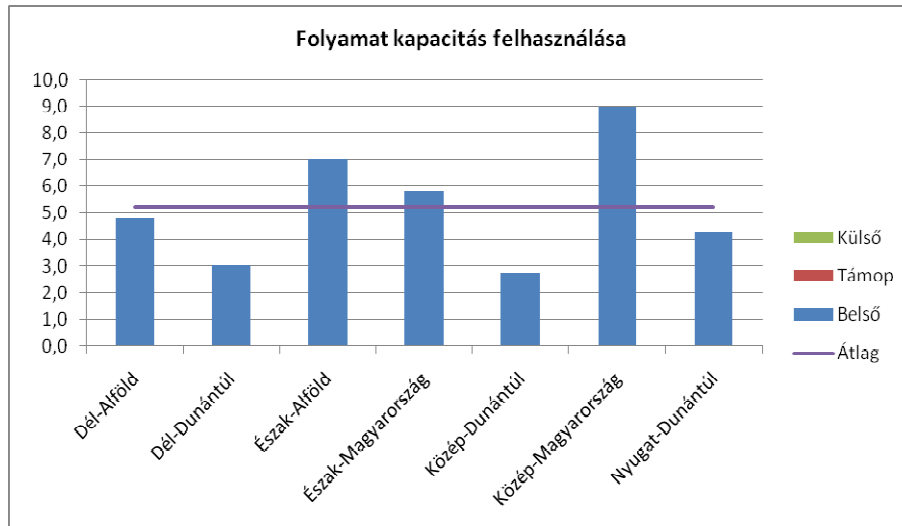


A fentiek tekintetében javasoljuk a belső kapacitások országosan egységes meghatározását (megyenként 2,5 TMD), amely alól kivételt képez Közép-Magyarország, ahol a többi régió ($3 \times 2,5 = 7,5$ TMD) kapacitását javasoljuk felosztani, azaz (3,75 TMD / megye).

M1.4 Kirendeltségek munkájának szakmai koordinációja

A folyamat esetében közepes összefüggés figyelhető meg a kapacitás-felhasználás és a munkaügyi központ irányítása alatt működő kirendeltségek darabszáma között. A felmérési eredmények alapján a **folyamat erősen kapacitás-hiányos**. Három régió is megjelölte a folyamatot, többek között olyanok is, akik az országos átlagnál nagyobb

arányú kapacitást használnak fel a folyamat működtetésére (Közép-Magyarország, Észak-Alföld).

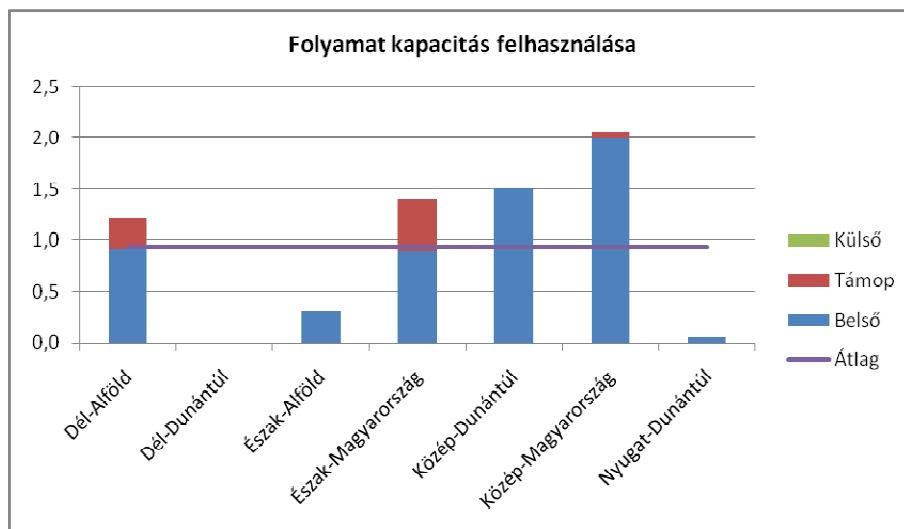


A szakmai érvek azt diktálják, hogy a folyamatot lehetőség szerint kizárólag belső kapacitással működtessük. (Mivel a szakmai irányításba a munkaerő-piaci programokban szereplők TÁMOP-os irányítását nem vesszük bele, valamint hogy az értelmezés miatt ne torzuljanak az adatok, a folyamat TÁMOP-os kapacitásait a továbbiakban a 2.2 Munkaerő piaci programok tervezése folyamatnál vesszük figyelembe).

Mivel kapacitás-hiányos folyamatról van szó és közepesen erős kapcsolat figyelhető meg az adatsorok között, javasoljuk a régiós adatokat az országos átlaghoz közelíteni (5 TMD), majd azt mennyiségi adatok (kirendeltségek darabszáma) szerint felosztani a megyék között.

M1.5 Kirendeltségi munkatársak szakmai képzése és támogatása

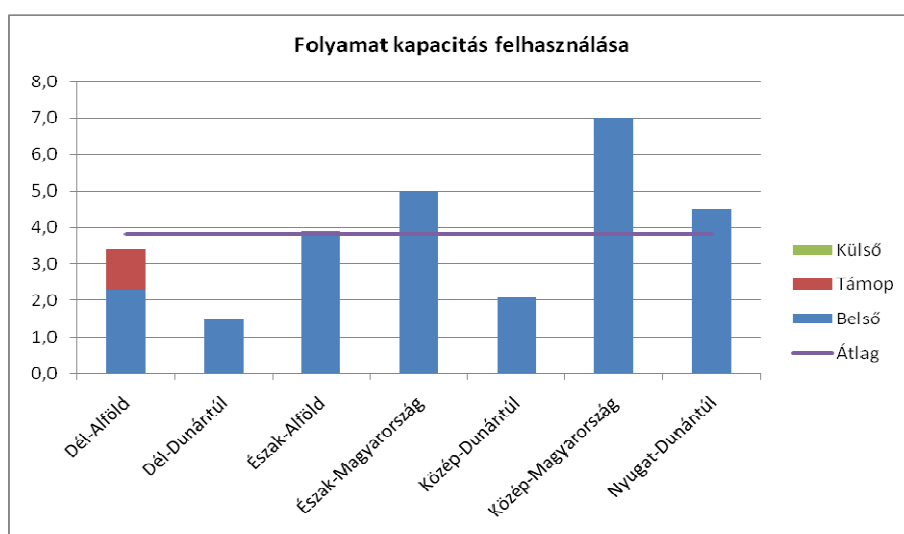
A kirendeltségek darabszáma és a felhasznált kapacitások csupán gyenge összefüggést mutatnak. A folyamat a kapacitás-felhasználást tekintve országos átlagban és régióként is nagyon **csekély jelentőségű** – az össz-kapacitás mintegy 0,8%-át teszi ki országosan. Ennek az is lehet az oka, hogy a **szakmai képzések az FH feladatkörébe tartoznak**, a munkaügyi központokban csupán szervezési feladatok vannak.



Mindemellett látszik, hogy két régióban gyakorlatilag egyáltalán nem jut kapacitás a folyamatra (vagy nem történt képzés, ami hosszú távon nem tartható), ezért javasoljuk a megyék kapacitás-igényét egységesen 0,5 TMD-vel ellátni.

M1.6 MPA megyei szintű kezelése

Az MPA megyei szintű kezelése feladat megítélésünk szerint nem függ az adott régió MPA összegétől, alapvetően tervezési, nyomon követési, ellenőrzési feladatok tartoznak ide. Ennek tükrében meglepő, hogy a feladatok végrehajtását nagyon különböző kapacitásokkal látják el a munkaügyi központok. Ennek oka vélhetően az **értelmezési különbségekben** rejlik. A Közép-magyarországi régió kimagasló kapacitás-felhasználása is valószínűleg ezzel indokolható.



A fentiek alapján javasoljuk a megyei munkaügyi központokban fix létszám – 1,5 TMD – meghatározását a feladatra.

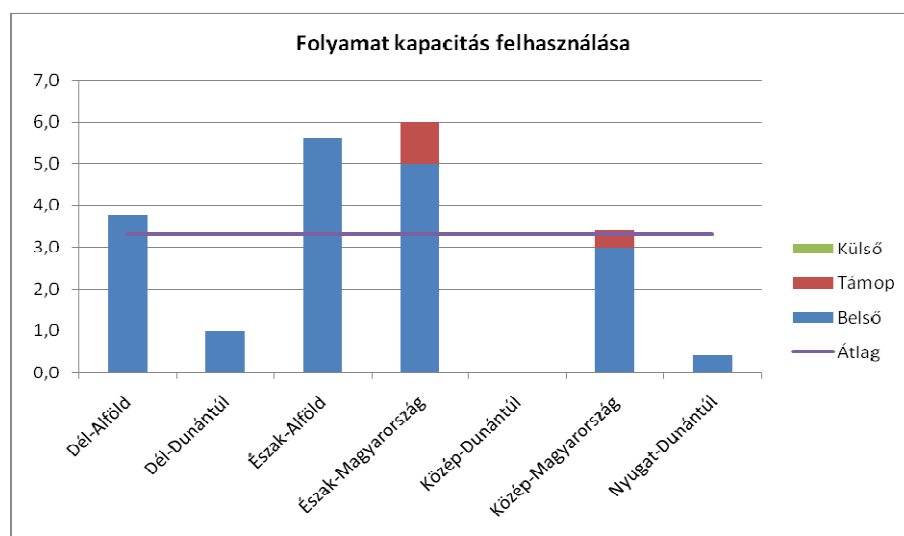
M1.7 Projektek tervezése, irányítása, végrehajtása

Az alábbi folyamatot a jelentős mértékű átfedés, valamint az értelmezésembeli különbségek csökkentése érdekében a 2.2 Munkaerő-piaci programok tervezése, lebonyolítása folyamattal összevontuk.

M1.8 Központi szervezeti egységek napi operatív irányítása

A feladat jellegét tekintve meglepően nagy különbségek szerepelnek a felmérési eredményekben, figyelembe véve azt, hogy közel **azonos méretű és hasonló feladatrendszerrel ellátó szervezetekről van szó**. (A folyamathoz kapcsolódó legtöbb ügyirat a Közép-magyarországi régióban keletkezik, a kapacitás-felhasználás viszont nem mutat eltérést az átlagtól.)

Ennek tükrében az eltérő eredmények vélhetően értelmezési és becslési különbségekre vezethetők vissza. További érdekesség, hogy azok a régiók jelölték kapacitás hiányosnak a folyamatot, amelyek jelenleg is a legtöbb kapacitást fordítják rá (Észak-Magyarország, Észak-Alföld).

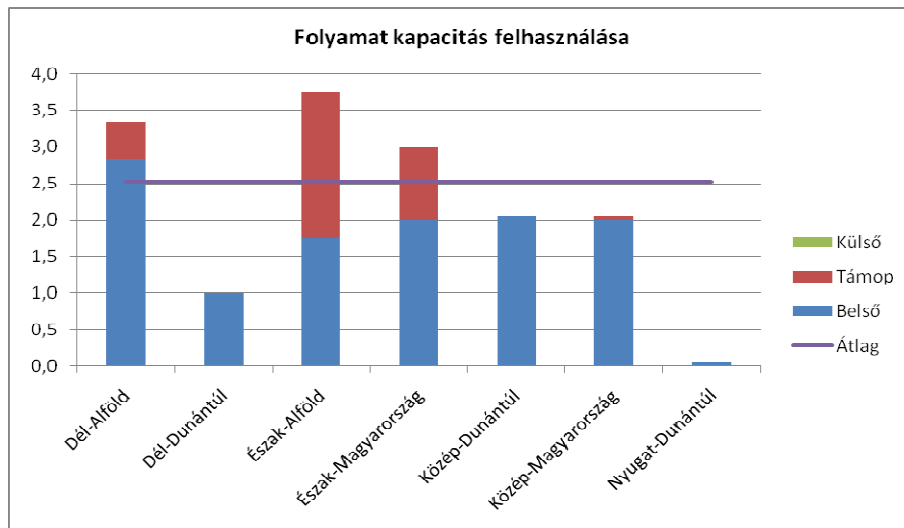


Elfogadva azt, hogy a szervezeti méret változásával (megyei szervezetek megalakulása) némi változás következik be a feladat mennyiségében javasoljuk a feladat esetében a tervezés során fix megyei kapacitás-igényekkel, 1,5 TMD-vel számolni.

M2.1 Ellátásokhoz, támogatásokhoz kapcsolódó működtetési feltételek biztosítása

A folyamat esetében párhuzamosság látszik a felhasznált kapacitás és a kapacitáshiányosság között. A folyamatot ugyanis a Nyugat-dunántúli régió jelölte kapacitás hiányosnak, a folyamatra eső kapacitás az ő esetében valóban messze elmarad az átlagtól.

A TÁMOP-os létszámok felhasználása vélhetően **kapacitás-pótlást jelent** a központokban (szakmailag kevésbé indokolható).

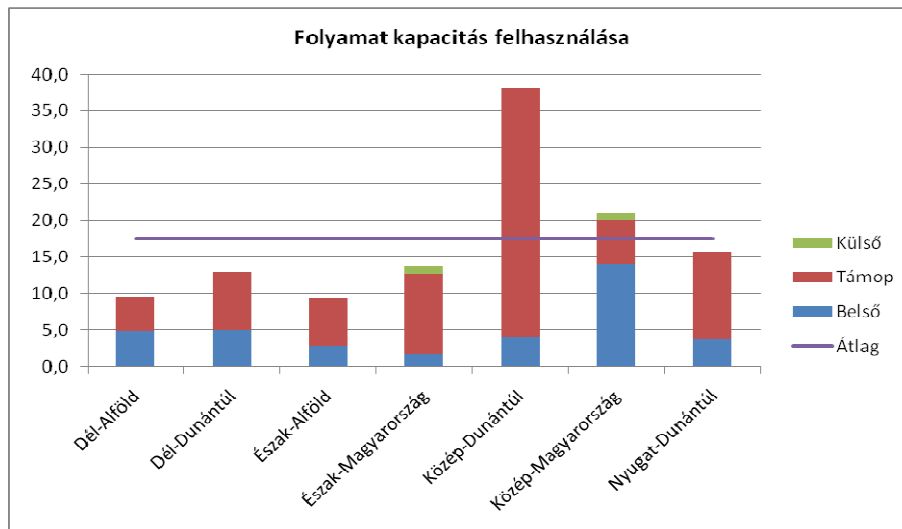


A felmérési adatokban szereplő nagy különbségeket objektív körülmények nem indokolják, ezért a tervezés során javasoljuk ezeket az eltéréseket csökkenteni, a kapacitás-igényt szervezetenként egységesen, a belső munkatársak átlagléttszáma alatt kevéssel (1,5 TMD) alapján meghatározni.

M2.2 Munkaerő-piaci programok tervezése, lebonyolítása, projektek tervezése, irányítása, végrehajtása

A folyamat magába foglalja a korábban 1.7 Projektek tervezése, irányítása, a 2.2 Munkaerő-piaci programok tervezése, lebonyolítása, valamint az 1.4 Kirendeltségek munkájának szakmai koordinációja folyamat TÁMOP kapacitásait annak érdekében, hogy az értelmezés különbözőségéből fakadó torzulásokat minimalizáljuk.

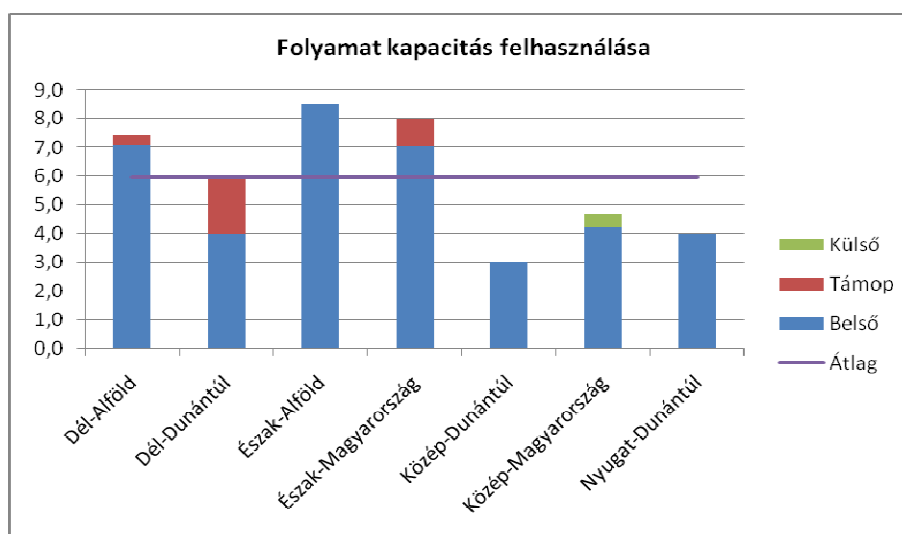
Ezzel együtt a folyamat egyike a legtöbb (14,9%) (össz)kapacitást felhasználó folyamatoknak, és egy régió sem jelölte kapacitás-hiányosnak. A szakmai elvárás az, hogy ezen folyamat esetében használhatók külső és belső kapacitások egyaránt. Ezt a felmérési eredmények is visszaigazolják, hiszen országos átlagban csak 30%-nyi belső erőforrás dolgozik a folyamaton. Ugyanakkor ebben a dimenzióban is jelentős különbségek vannak az egyes régiók között.



A projektek tervezéséhez, irányításához hasonlóan a kapacitás tervezés során javasoljuk a fix (jelenlegi régiós), valamint a kirendeltségek száma és a projektek darabszáma szerinti kombinált tervezést az alábbiak szerint: 50%-ban fix, 40%-ban a kirendeltségek darabszámával arányos, 10%-ban a projektek darabszámával arányos osztást.

M2.3 Képzési támogatási rendszer működtetése

A folyamat esetében szoros összefüggés látszik a felhasznált kapacitások és a képzőkkel kötött szerződések száma között. Az egységnyi (100 db szerződésre eső) kapacitás tekintetében átlagon felül használ fel a Dél-dunántúli és Észak-magyarországi régió. Ezek azok a régiók, amelyek legnagyobb mértékben vonnak be TÁMOP-os kapacitásokat a folyamat végrehajtásába.

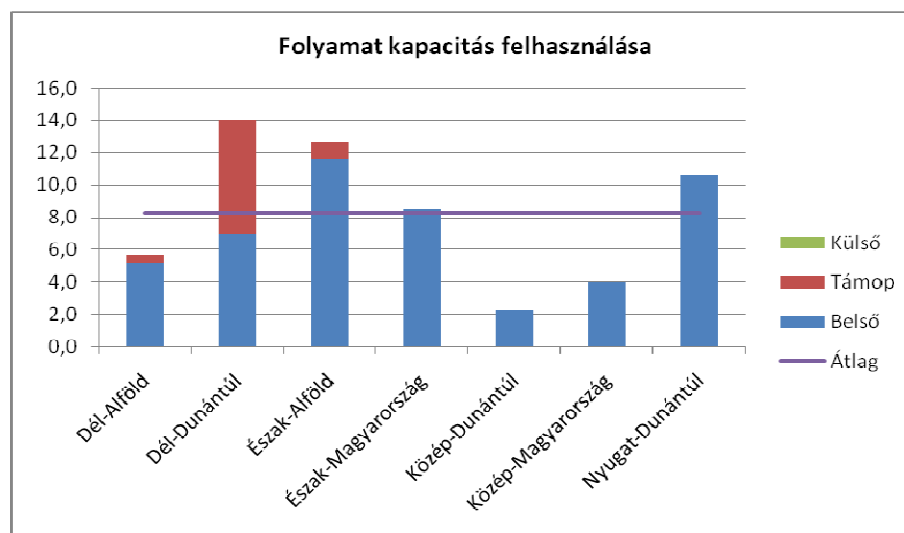


A fentiek értelmében a megyei létszámtervezést javasoljuk a **menyiségi adatok szerint** (azaz a régió 2010-es kapacitását a képzőkkel kötött szerződések megyékre szétosztott darabszámának arányában) végrehajtani.

Közép-Magyarország – speciális helyzete miatt – nem tudta szétbontani a képzőkkel kötött szerződéseket megyékre, így ebben a régióban javasoljuk a képzőkkel kötött szerződések száma helyett a képzésbe vontak létszáma szerinti bontást.

M2.4 Támogatások működtetése

A támogatási ügyek darabszáma és a felhasznált kapacitás csupán közepes összefüggést mutat a folyamat esetében. Az egységnyi (100 támogatási ügyre jutó) kapacitás-felhasználás tekintetében a Dél-dunántúli és a Dél-alföldi régió emelkedik el jelentősen az országos átlagtól. Ezek közül a Dél-alföldi régió kapacitás hiányosnak jelölte a folyamatot. Dél-Dunántúl elsősorban a TÁMOP-os kapacitások miatt, ami ebben az esetben kapacitás-pótlásnak minősíthető.

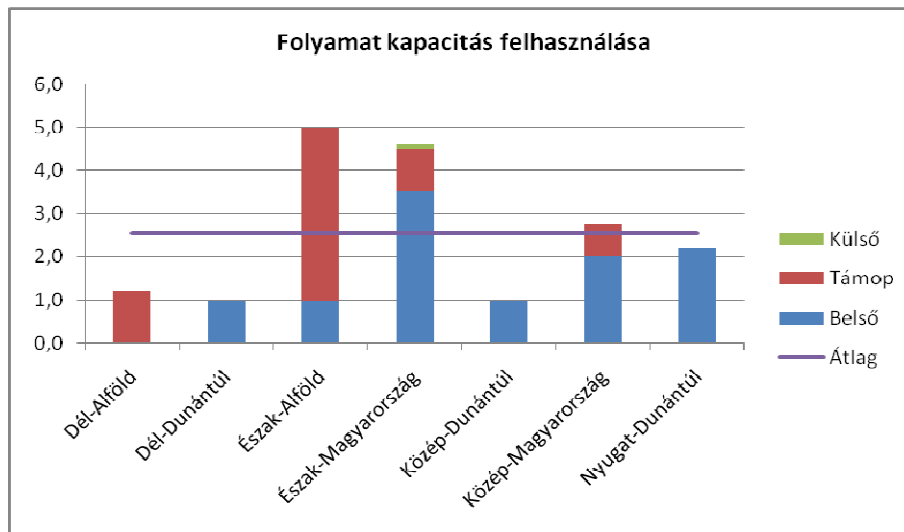


A megyei kapacitás-igények meghatározásánál a következő módszert javasoljuk: minden megyei munkaügyi központ kapjon fix 4 TMD-t, valamint ezen felül regionálisan 4 fő kerüljön elosztásra a megyék között a támogatási szerződések arányában.

M2.5 Külső szolgáltatás-vásárlások menedzselése

Mind az össz-kapacitást, mind az egységnyi kapacitást tekintve kiugróan magas eredménnyel rendelkezik az Észak-magyarországi régió. Mivel azonban a folyamat részaránya a munkaügyi központok teljes kapacitásán belül viszonylag alacsony (2,2%), ezt betudhatjuk **értelmezési, adatszolgáltatási eltérésnek** is.

A külső szolgáltatás-vásárlásokhoz kapcsolódó szerződések száma és a felhasznált kapacitások között csupán gyenge összefüggés mutatkozik.

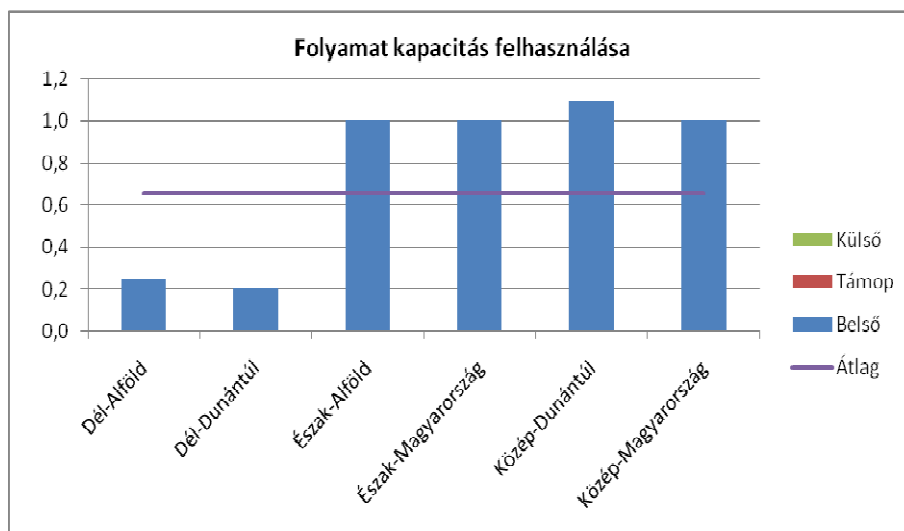


A tervezés során javasoljuk a megyei fix 1 TMD szétosztását megyénként.

M3.1 Csoportos létszámleépítésekkel összefüggő tevékenységek

A felmérés során megadott kapacitás adatok összefüggését mind a csoportos létszámleépítésekben érintett álláskeresők számával, mind az esetek számával megvizsgáltuk: gyakorlatilag mind a két adatsorral közepes összefüggést mutat (a létszám esetében 0,47-es, az esetek száma esetében 0,64-es korrelációs együttható számítható.)

A kapacitás-felhasználást tekintve ez a folyamat viszi el a munkaügyi központok legkevesebb kapacitását, átlagosan 0,57%-át.

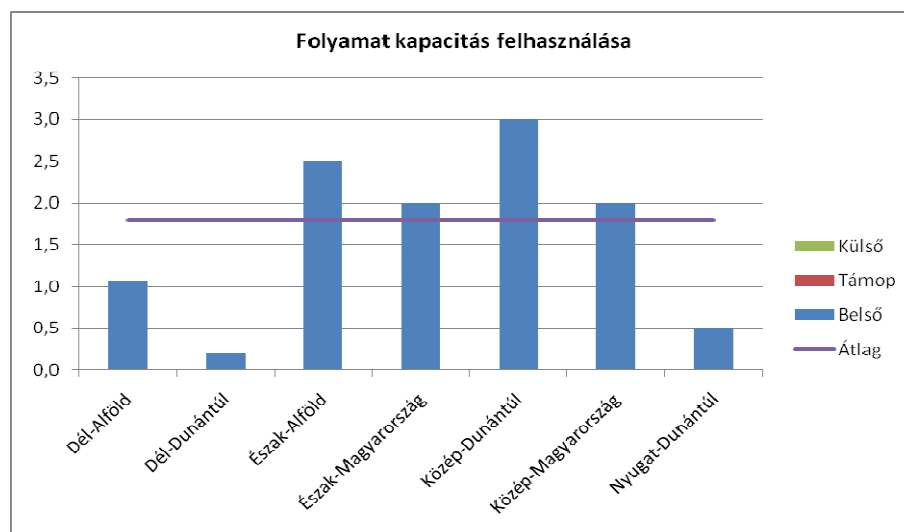


Mivel alacsony kapacitású folyamatról beszélünk és a mennyiségi adatokat feltételezhetően **előre nem jelezhető események befolyásolják**, a tervezés során

javasoljuk az átlagos értékek (régiós, vagy országos) egyenlő arányú szétosztását a megyei munkaügyi központokban: azaz megyénként fix 0,2 TMD.

M3.2 Panaszkezelés, fellebbezések

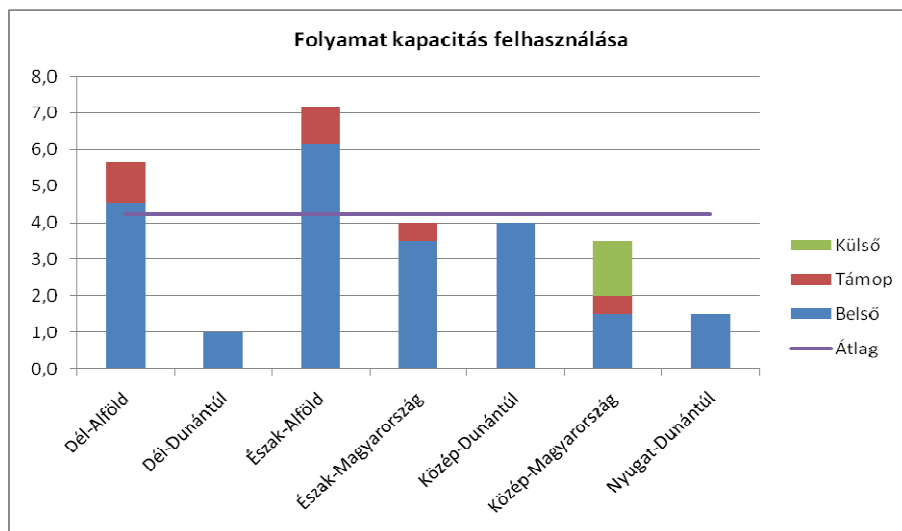
A panaszkezelésre fordított kapacitások közvetetten ugyan, de visszajelzést adnak egy-egy szervezet működéséről. Ezeket az értékeket azonban egyáltalán nem tekinthetjük állandónak, így a **tervezés során korlátozottan alkalmazhatók**. A munkaügyi központok össz-kapacitását tekintve nagyon alacsony részarányú folyamatról van szó.



Feltételezve, hogy a panaszos ügyek száma egyenes arányban van a szervezetek méretével, ill. illetékességi területével, a tervezés során javasoljuk az átlagos értékek egyenlő arányú szétosztását a megyei munkaügyi központokban (0,5 TMD / megye).

M3.3 Információgyűjtés, elemzés, adatszolgáltatás

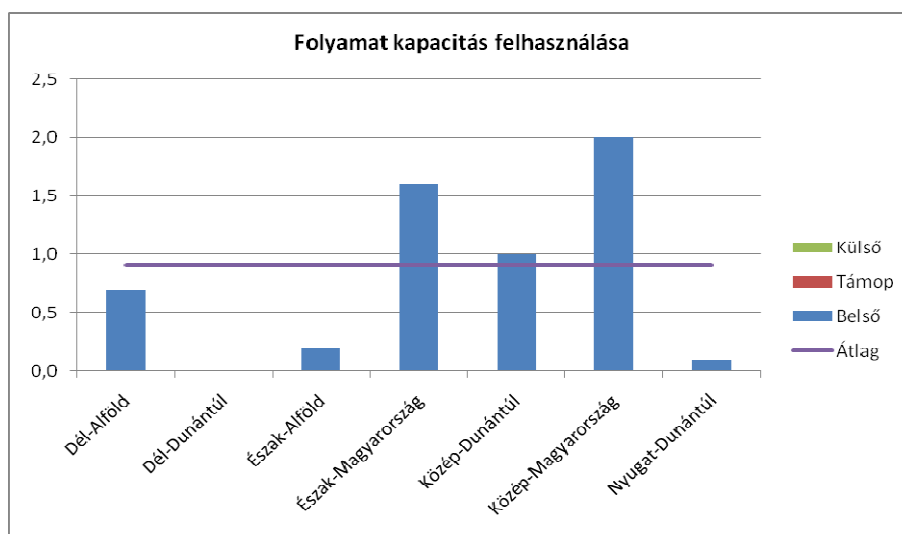
A folyamat esetében két régió adott meg kirívóan alacsony kapacitás-felhasználási értéket. Feltételezhető ezzel szemben, hogy a **feladatok mennyisége régióként közel azonos**.



Mivel a megyei átalakulásnak köszönhetően az egyes szervezetekben elvégzendő feladatok terjedelme valószínűleg nem változik (gyakorlatilag ugyanazok a feladatok maradnak, csak megyei szinten), javasoljuk a folyamat esetében a fix kapacitások hozzárendelését a megyei szervezetekhez. Ezt a fix kapacitást viszont lehet közelíteni azon szervezetekéhez, amelyek alacsony ráfordítással oldják meg a feladatot. Javaslatunk fix 2 TMD/megye.

M3.4 Együttműködés az iskolarendszerrel

A Közép-magyarországi régió kiemelkedő eredménye részben magyarázható azzal, hogy a régióban több iskola és egyéb oktatási szervezet (hatóság, felügyelet, stb.) működik. Ettől eltekintve is **nagy az eredmények szórása**. Az alacsony kapacitás-felhasználásból és változatos eredményekből arra következtetünk, hogy olyan „maradék” feladatról van szó, amelyről kapacitás hiányában lemondanak a szervezetek.

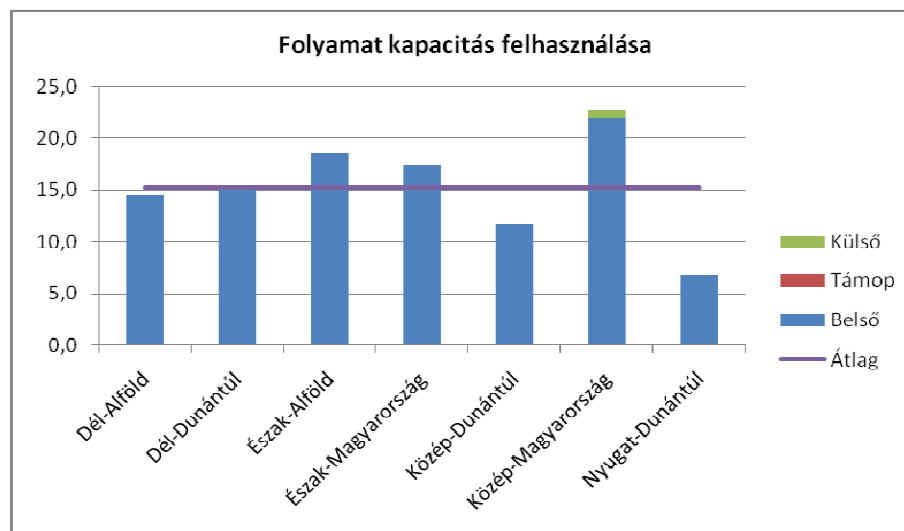


A feladat mennyisége vélhetően nem változik jelentősen a megyei átalakulással, ezért a kapacitás tervezés során javasoljuk a fix létszámokkal való tervezést (az országos átlagnak megfelelően). Javaslatunk fix 0,5 TMD/megye.

M4.1 Hatósági engedélyezés, ellenőrzés

A folyamatra felhasznált kapacitások mértéke mind a hatósági ügyek darabszámával, mind a munkaerő-pici ellenőrzések darabszámával erős összefüggést mutat. Országos összesítésben ez a folyamat viszi el a második legtöbb kapacitást (13,22%), mindamellett, hogy közepesen kapacitás hiányosnak tekinthető (Nyugat-Dunántúl, Észak-Alföld jelzett kapacitáshiányt).

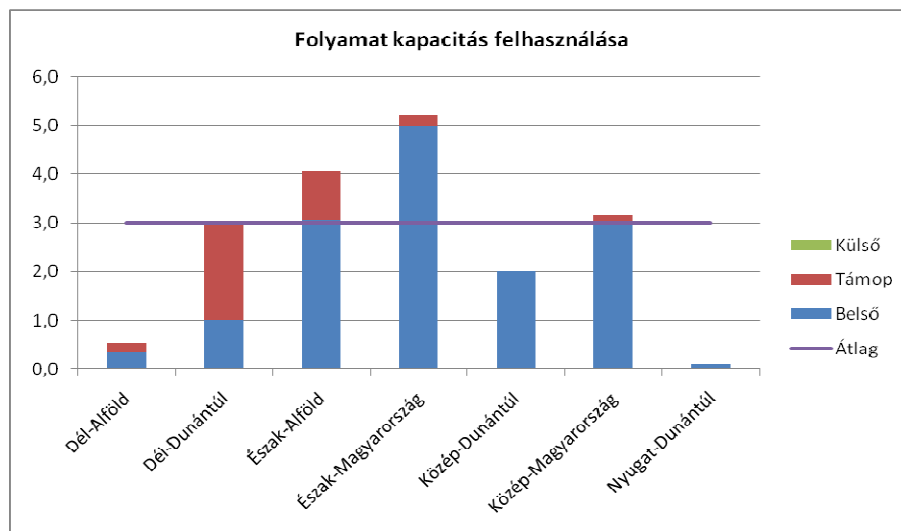
A folyamat esetében jól **megfigyelhető a „mérethatékonyság”**. A Közép-magyarországi régió rendelkezik a legtöbb hatósági üggyel (több mint 43.000 db / év), ugyanakkor az egységnyi kapacitást tekintve a legalacsonyabb értékkel rendelkezik.



A kapacitás tervezés során javasoljuk a régiós eredeti kapacitás mennyiségi adatok szerinti elosztását, kombinálva a két mennyiségi mutatót (60% ügyek száma, 40% ellenőrzések darabszáma), azzal a kiegészítéssel, hogy a Nyugat-dunántúli régió kapacitás hiányát pótoljuk ki az országos átlag mértékéig, mely 15 TMD (és ezt a számot osztjuk a két mennyiségi mutató szerint). A megyei kapacitás ennél a folyamatnál nem lehet kevesebb, mint 2,5 TMD.

M5.1 Humán erőforrás gazdálkodás (koordináció)

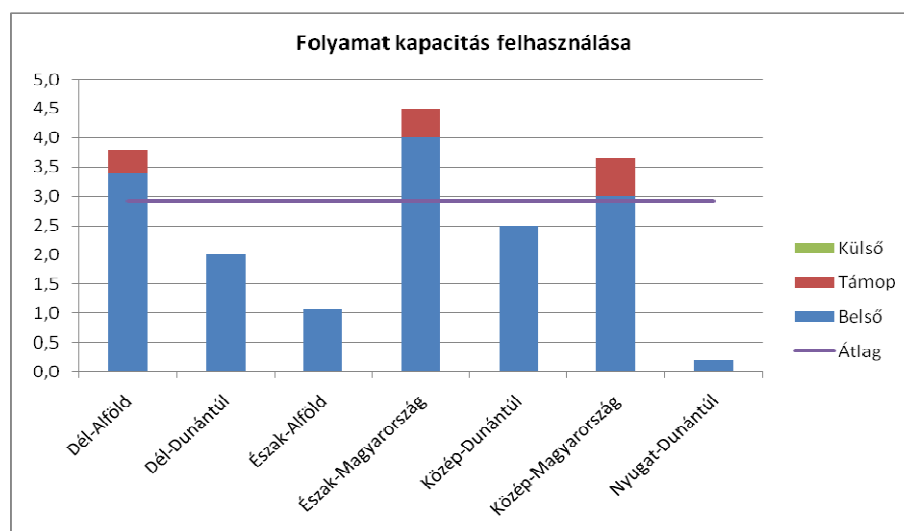
A folyamat esetében igen változatos eredményeket mutat a felmérés. A szakmai elvárás az lenne, hogy ezt a folyamatot pusztán belső kapacitásból oldják meg a munkaügyi központok, ezzel szemben több esetben találtunk TÁMOP-os erőforrásokat.



Mivel a feladat jellegében nem találtunk regionális különbségeket és a megyékre történő szétválás során a feladat mennyisége szervezetenként csökkenni fog, ezért a tervezés során javasoljuk az országos átlagos érték egyenlő arányú szétosztásából származó érték csökkentését, azaz megyénként fix 0,5 TMD-t.

M5.2 Minőségirányítás, belső ellenőrzés

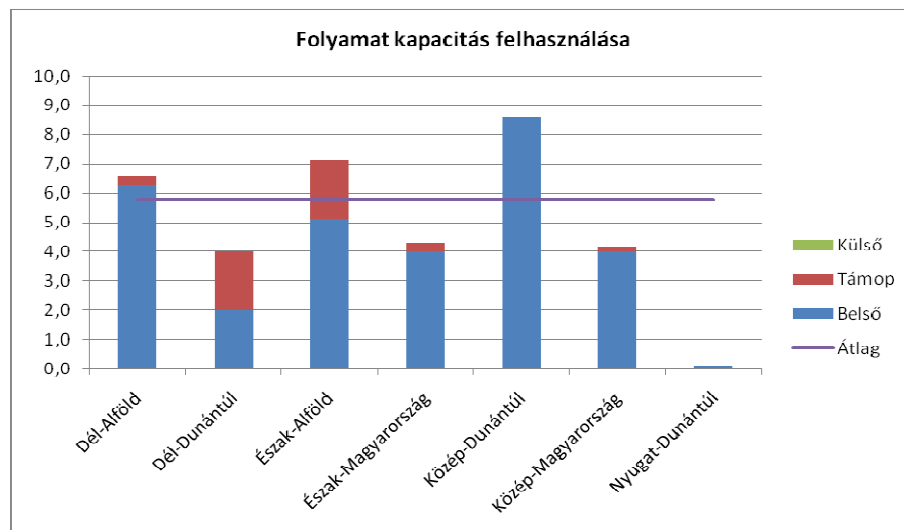
A folyamat részaránya a teljes munkaügyi központi feladatrendszeren belül nem túl nagy (összesen 2,19%), a felmérésben megadott adatok ennek ellenére változatos képet mutatnak. A folyamatot két régió jelölte kapacitás hiányosnak, amelyből a Nyugat-Dunántúl esetében valóban látszik a többi régióval szembeni markáns eltérés.



A megyei kormányhivatalokba történő integráció következtében a **feladat kissé átalakult** (a belső ellenőr a kormányhivatalban dolgozik tovább). Ezért javaslatunk szerint a feladat megyénként 1,5 TMD-vel ellátható.

M5.3 Szervezeti működés, szabályozás

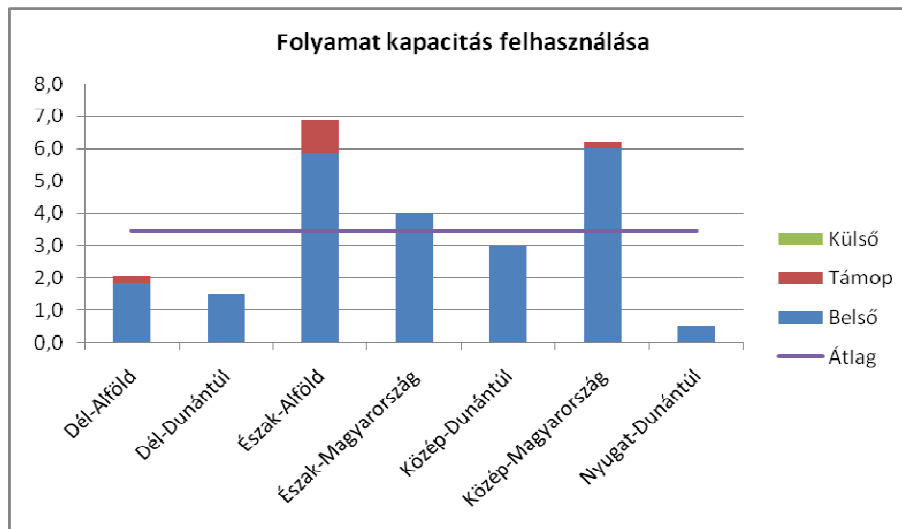
A folyamat kapacitás-felhasználása a munkaügyi központok össz-kapacitását tekintve viszonylag magas (4,32%-os), figyelembe véve a szakmai hozzáadott értékét. Az adatszolgáltatás különbségét vélhetően a **feladatrendszerben bekövetkezett változás** is indukálja.



A beszerzésekkel, szállítói szerződésekkel kapcsolatos feladatok a 2011-es évtől a megyei kormányhivatalokhoz tartoznak, így javaslatunk szerint a feladat elvégzésére a felmérésben szereplő adatoknál kevesebb erőforrás is elegendő. Javaslatunk a megyei fix 1 TMD.

M5.4 Iratkezelés

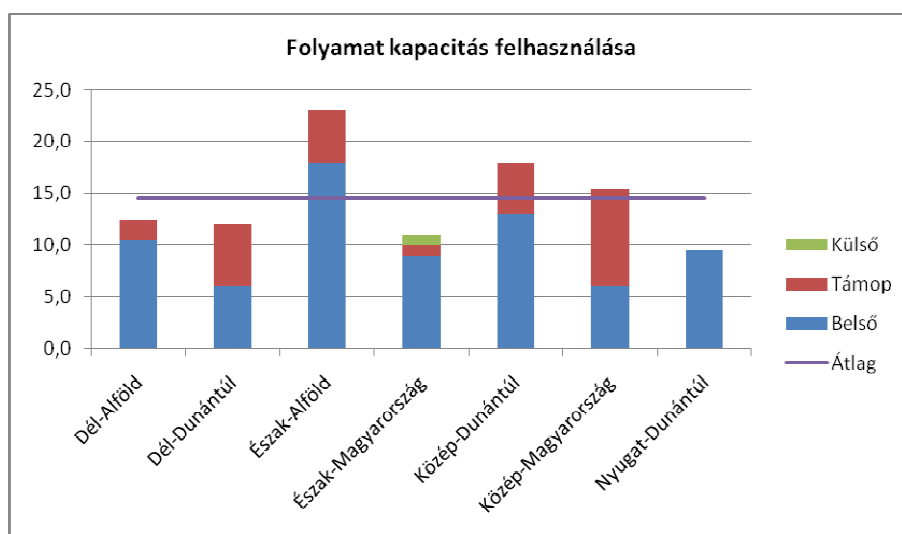
Az iratkezelésre fordított kapacitások és a kézzel iktatott tételek száma között mutatkozik némi összefüggés (0,69-es korrelációs együttható). Ugyanakkor a mennyiségi adatokból arra lehet következtetni, hogy az **egyes régiók eltérő mértékben foglalkoznak az ügyiratok iktatásával**. (Míg a Nyugat-Dunántúlon évi 14.000 darabszámról beszélünk, addig az Észak-Alföldön 68.800 tételt számoltunk a 2010-es évben).



Mindez arra enged következtetni, hogy a folyamatban vannak még potenciálok, részarányát tekintve az országos kapacitások 2,6%-át fordítják rá a munkaügyi központok. A kapacitás-tervezésben javasoljuk a régiós adatok mennyiségi adatok (kézzel iktatott tételek száma) szerinti felosztását. Fontos azonban, hogy minden megyében a kapacitás érje el a minimum 1 TMD-t.

M5.5 Alapgazdálkodás

Az alapgazdálkodás szintén egyike a legnagyobb kapacitást igénylő folyamatoknak (részaránya 12,55%), ugyanakkor a régiók nem jelölték kapacitás-hiányosnak. TÁMOP-os kapacitásokkal való pótlás jellemző a régiókra. A kapacitások felhasználása és a pénzügyi keret nagysága között közepes összefüggés mutatkozik.

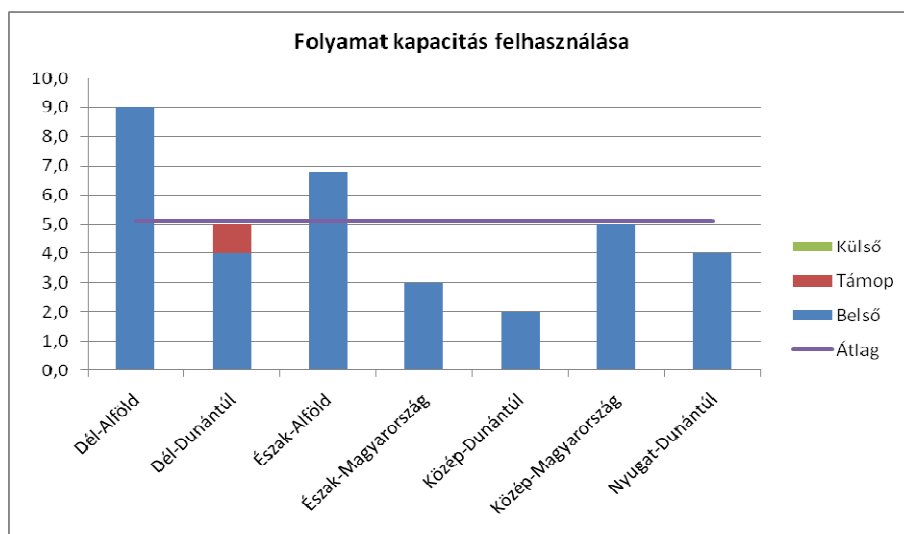


A megyei kapacitás-tervezésben javasoljuk az alábbi tervezési elvet: Az országos átlag egyharmadát (5 TMD), kapja meg minden megye fixen. Ehhez adódjon hozzá az átlag

kétharmadának országos MPA keret arányában történő osztása (azaz 10 TMD x 7 régió, osztva az MPA keret arányában).

M5.6 Informatikai támogatás, javítás

Az eltérő adatokból az látszik, hogy ennél a folyamatnál is értelmezési eltérések vannak a régiók között. A kormányhivatalokba történő integráció ebben a feladatban is jelentős változásokat okozott.



A fentiek miatt javasoljuk a megyei fix 2 TMD létszámot.

8. A kapacitás tervezés eredményeinek összefoglalása

8.1 Kirendeltségi kapacitás-tervezés

A kirendeltségi kapacitás tervezés során abból indultunk ki, hogy a felmérési eredmények **kellően reprezentatívak** (159 feldolgozott adatlap) ahhoz, hogy azokból megfelelő következtetéseket vonjunk le az egyes folyamatok kapacitás-szükségletére vonatkozóan (a tervezést mind a 169 kirendeltségre elvégeztük). A korábban bemutatott javaslatok azokat a kapacitás mértékeket mutatják be, amelyeket az egyes folyamatok esetében – a felmérési eredmények alapján – a különböző szervezet típusok, méret-, ill. mennyiségi kategóriák szerint szükségesnek tartunk adott feladatok elvégzéséhez. (A rendelkezésre álló adatok felhasználhatóságát az NFSZ szakértői véleményezték.)

További fontos szempont, hogy amikor szükséges kapacitásokról beszélünk, akkor az adott folyamathoz felhasznált teljes – TÁMOP-os és külsős erőforrásokkal kiegészített – kapacitásokról beszélünk, hiszen ez a teljes erőforrás-mennyiség szükséges a feladatok ellátásához.

A folyamatonkénti javaslatokat úgy állítottuk össze, hogy azok **tükrözzék a kapacitás-igényt befolyásoló legfontosabb jellemzőket** (méret, szervezet típus, stb.), valamint vegyék figyelembe a mérethatékonysági szempontokat. Ezen felül nem tartalmazzák a javaslatok egy-egy kirendeltség extrém módon kilógó eredményeit, amelyek valószínűleg értelmezéskor, adatszolgáltatási különbségekre, vagy speciális helyi eseményekre (pl. egy nagy munkáltató megjelenése a térségben) vezethetők vissza.

A fentieknek köszönhetően a tervezéshez használt alapadatokban **a kirendeltségek jelenlegi gyakorlata tükröződik**, és a tervezés első eredményei gyakorlatilag nem jelentenek mást, mint a jelenleg rendelkezésre álló kapacitások egységes elvek mentén történő, „igazságos” újraosztását a teljes kirendeltségi hálózaton belül. Amikor tehát kapacitás-szükségletéről, ill. -igényről beszélünk, akkor nem egy optimális szakmai szempontból elvárható kapacitás-mennyiséget írunk le, hanem a lehetőségekhez mérten meghatározott kapacitásokat.

Markáns igény látszik a szervezetben arra, hogy egy optimális létszám is meghatározásra kerüljön. Jelen felmérésnek ez nem tárgya, a módszertan ugyanakkor lehetőséget biztosít arra, hogy az egyes feladatok kapacitás-normáinak megváltoztatásával modellezze a teljes hálózat összkapacitás-igényét (lásd: Példa 1. Szakmai elvárások érvényesítése a tervezésben).

A kirendeltségek kapacitás-szükségletét úgy határoztuk meg, hogy a folyamatonként számított kapacitás-szükségleteket adtuk össze, természetesen a javaslatban szereplő kategóriáknak, ill. adott kirendeltség saját mennyiségi mutatóinak megfelelően. Így minden kirendeltség esetében megkaptunk egy új, az egységes javaslat alapján kiszámított szükséges létszámot. A módszertan természeténél fogva ez **eredményez némi átrendeződést az egyes kirendeltségek tervezett létszámában**.

A kirendeltségi kapacitás-tervezést kétféle módszertan szerint is elvégeztük:

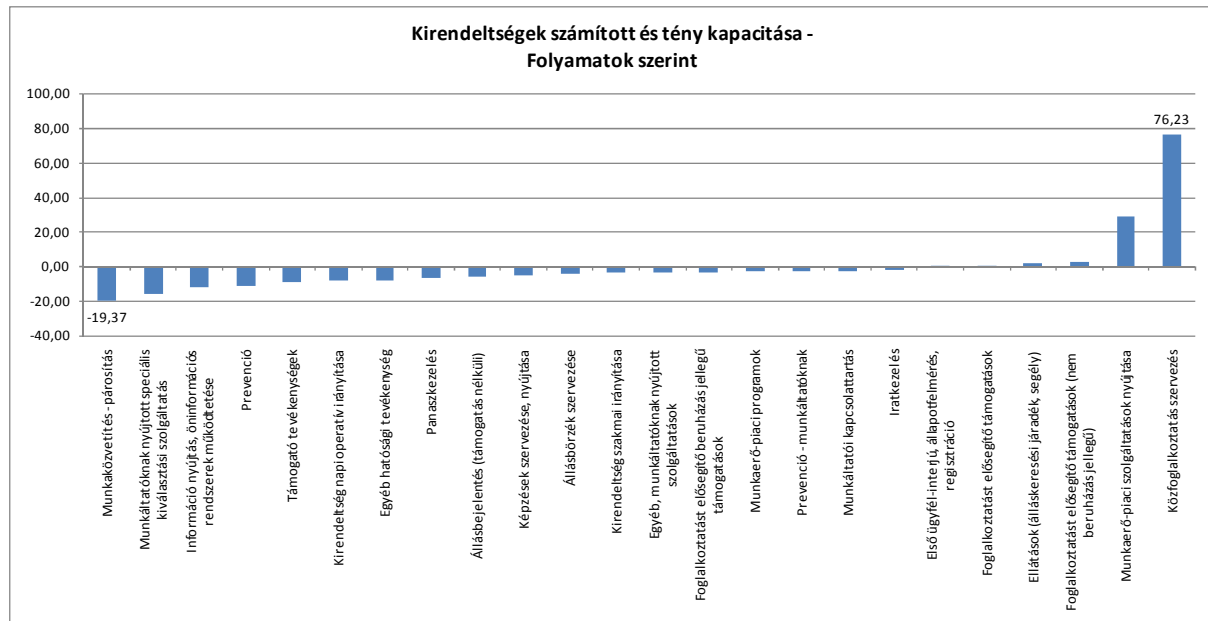
1. Az **„Országos eredmények alapján számított kapacitások”** nem veszik figyelembe a jelenlegi régiós létszámkorlátokat, azaz a felmérő lapokon megadott össz-kapacitás adatokat országosan osztják újra.
2. A **„Javaslat a regionális terv-számokra”** egy olyan felosztást tartalmaz, ami a jelenleg engedélyezett létszámok (SZMSZ szerinti belső és engedélyezett TÁMOP) újraosztását tartalmazza, az országos tervezés eredményének arányában, a regionális lehetőségek figyelembe vételével.

8.1.1 Országos eredmények alapján számított kapacitások

A kirendeltségi felmérés és tervezés célja az volt, hogy meghatározzuk a kirendeltségek kapacitás-igényét. Ezek mellett az sem lényegtelen szempont, hogy az új tervszámok tükrében mely folyamatokra jut több vagy kevesebb kapacitás.

Ebben a tekintetben is azt láthatjuk, hogy a tervezési módszertan **„konzervál” bizonyos jelenlegi működési gyakorlatokat**, feladatok ellátásával kapcsolatos prioritásokat. (Természetesen azt, hogy egy-egy szervezetben rendelkezésre álló össz-kapacitást a szervezet milyen feladatokra fordít nem a kapacitás-tervezési módszertan, hanem a szakmai vezetés prioritásai határozzák meg.)

A tervezési eredmény azt mutatja, hogy a jelenleginél valamivel kevesebb kapacitás jut a munkaközvetítés/párosításra, ill. munkáltatóknak nyújtott speciális kiválasztási szolgáltatásokra. **Jelentős többlet kapacitás** csupán a **közfoglalkoztatás szervezésre** és a **munkaerő-piaci szolgáltatásokra** jut. Az előbbinek alapvetően az lehet az oka, hogy a közfoglalkoztatás esetében az egységnyi kapacitás-szükségletet már nem a 2010-es adatok alapján, hanem a 2011. január 1-ét követő megváltozott feladatrendszer tükrében határoztuk meg. A folyamat a felmérésben részt vevő kirendeltségek szerint erősen kapacitáshiányos, amit a tervezés jelenlegi formája már bizonyos mértékben képes kezelni. A munkaerő-piaci szolgáltatások tervezett kapacitását szintén a felmérésben szereplő értékektől eltérő módon határoztuk meg, figyelembe véve a várható szervezeti átalakulást, azaz a KSZK-k megyei hatáskörű feladatainak átcsoportosítását a munkaügyi központokba (lásd 7.1.2 fejezet).



(A folyamatok jelenlegi és tervezett kapacitás-felhasználását a **12. számú melléklet** részletezi.)

A számított kapacitások szervezet típusonkénti összesítése azt mutatja, hogy a **KSZK-k esetében** valamivel **alacsonyabb a számított kapacitás mértéke**, mint a jelenlegi tény-számok. Összességében nem jelentene ez nagy arányú átrendeződést, mivel a KSZK-k eleve a nagyobb létszámú kirendeltségek közé tartoznak.

Ha az egyes folyamatokat vizsgáljuk, akkor két olyan folyamatot is találunk, ahol a kirendeltségek több kapacitást kapnának, a KSZK-k viszont kevesebbet (figyelmre kívül hagyva a munkaerő-piaci szolgáltatásokat, ahol szakmailag indokolható különbség van a két szervezet típus között). Ez a két folyamat, az ellátások és az első ügyfél-interjú, regisztrációba vétel. Ezek a normál kirendeltségi működés olyan alapvető (nagy kapacitás-igényű), meghatározó folyamatai, amelyeket a KSZK-k esetében is azonos színvonalon el kell látni.

Ha regionális szinten összesítjük a tervezett létszám adatokat, azt láthatjuk, hogy Közép-Magyarország kirendeltségei kapnának nagyobb arányú kapacitásokat, míg Észak-Magyarország „veszítene” el a legtöbbet. A többi régió terv-tény létszáma viszonylag kiegyenlített (a számított és tény kapacitások közötti 0,5%-os különbség betudható kerekítési, ill. a módszertanból adódó különbségeknek).

Közép-Magyarország esetében ennek oka az lehet, hogy a régió jelenlegi működési gyakorlata kissé eltér a többitől. A régióban számos kirendeltségi feladatot a régióközpont lát el, így a tervezési módszertannak köszönhetően a kirendeltségekben kapacitás hiány mutatkozik (centralizált régió).

Észak-Magyarország esetében nem tudunk ilyen egyértelmű munkaszervezési különbségről beszámolni. Az adatok alapján az látszik, hogy országos összehasonlításban kissé kapacitás-túlsúlyosak a régió kirendeltségei.

Szervezetek	Számított és tény kapacitás különbsége	Kapacitás különbség a tény kapacitás arányában	Számított kapacitás	Tény kapacitás (felmérés alapján)
Végösszeg	-17,34	-0,5%	3495,31	3512,65
Dél-Alföld	-5,12	-1,0%	533,56	538,68
Dél-Dunántúl	-6,07	-1,4%	440,62	446,70
Észak-Alföld	-4,34	-0,6%	720,39	724,73
Észak-Magyarország	-46,65	-7,3%	595,82	642,47
Közép-Dunántúl	11,08	2,9%	398,81	387,73
Közép-Magyarország	21,45	5,2%	433,00	411,55
Nyugat-Dunántúl	12,31	3,4%	373,11	360,80

(Az egyes kirendeltségek új létszámtervét, valamint megyei és regionális összesítéseket az **12. számú melléklet** tartalmaz.)

8.1.2 Javaslat a regionális terv-számokra

A regionális terv-számokra olyan módon tettünk javaslatot, hogy figyelembe vettük az országos elemzés és tervezés szerint („igazságosan”) kiszámított kapacitás igényeket, illetve a régió jelenlegi lehetőségeit, azaz engedélyezett létszámot (belső és TÁMOP) és a régióban rendelkezésre álló külsős kapacitásokat. Ezt gyakorlatilag azt eredményezi, hogy **egy-egy régió belül osztjuk újra a rendelkezésre álló kapacitásokat**, méghozzá úgy, hogy az egy országos elemzés, tervezés eredményein alapul.

A javaslat eredményét a **12. számú melléklet** „Javaslat összefoglaló” munkalapja tartalmazza, ahol az alábbiak szerint számítottunk:

- A **„számított kapacitás”** jelöli az országos tervezés eredményeként meghatározott összkapacitás-igényt.
- A „javasolt **belső kapacitás**” oszlopban azon folyamatok kapacitásigényének arányában osztottuk el a régióban engedélyezett belső kapacitásokat, amelyek esetében szakmailag csak belső kapacitás igénybe vétele indokolt.
- A „javasolt **TÁMOP és külsős kapacitás**” oszlopokban, pedig a régióban engedélyezett TÁMOP-os és rendelkezésre álló külsős kapacitásokat olyan módon osztottuk szét a kirendeltségek között, amilyen arányban az összkapacitás-igényüket belső kapacitásokkal nem tudtuk feltölteni.
- A „javasolt **összes kapacitás**” eredmény tehát regionális szinten megegyezik az engedélyezett belső és TÁMOP-os létszámmal és a rendelkezésre álló külsős kapacitások összegével.

Az adatokat kerekítés nélkül adtuk meg, meghagyva a döntéshozónak azt a lehetőséget, hogy a nem egész TMD-k esetében mérlegelje az elosztás módszerét.

Az **SZMSZ szerinti belső kirendeltségi kapacitások** Dél-Alföld és Közép-Magyarország kivételével **alacsonyabbak, mint a felmérő-lapokon megadott kapacitások**. A tény és a javasolt kapacitások közötti kis mértékű eltérést ez okozza (lásd „különbségek” oszlop).

8.1.3 Kirendeltségi kapacitások modellezése

A kapacitás tervezés előző két pontban bemutatott eredményei **nem veszik figyelembe** a szervezet működtetésével kapcsolatos **stratégiai szempontokat**. (A 2011. év elején megfogalmazott NFSZ hosszú távú stratégia alapján ilyenek a munkáltatói igények fokozott kielégítése, szolgáltató szervezetté válás, stb.) A kapacitások elosztása jelenleg nem tükrözi ezeket az új elvárásokat.

Ahogy arra már több esetben is utaltunk, jelen kapacitás-tervezési módszertan egyrészt alkalmas az ilyen stratégiai szempontok, **szakmai elvárások érvényesítésére** a kapacitás-tervezésben. Másrészt a mennyiségi adatok alapján történő tervezés lehetővé teszi a **feladatok mennyiségében bekövetkező változások**

kapacitás-vonzatának kiszámítását. A következőkben ennek a két szempontnak a modellezésére mutatunk be egy-egy példát.

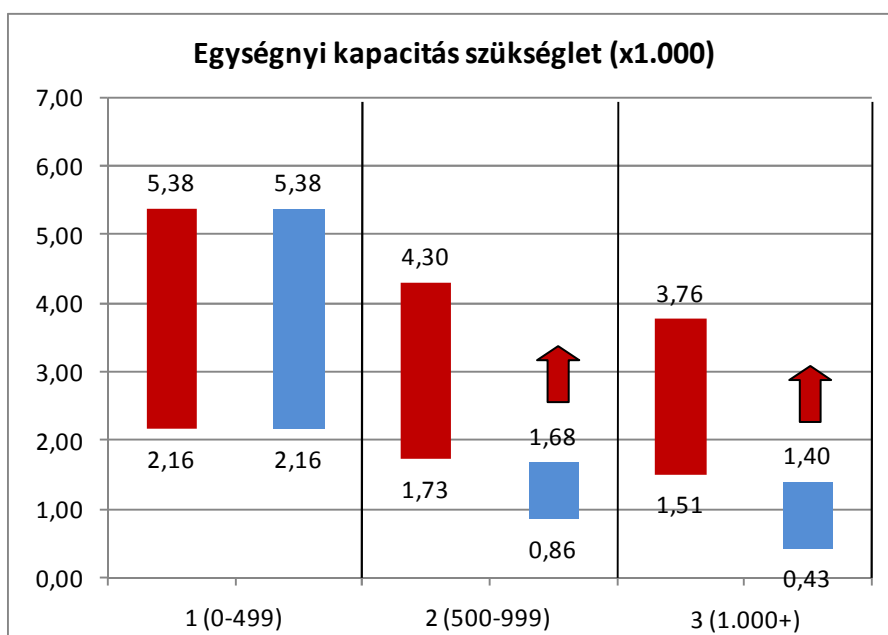
Példa 1. Szakmai elvárások érvényesítése a tervezésben

Folyamat: 3.1 Munkáltatói kapcsolattartás

A felmérési eredmények azt mutatják, hogy az 500 munkáltató feletti mennyiségi kategóriában a munkáltatói kapcsolattartás – kapacitás hiányában – nem tud kellő mértékben megvalósulni.

Javaslatunk alapján a három mennyiségi kategóriához rendelt egységnyi kapacitás-felhasználás közül a legnagyobbat választjuk (a kapacitás hiány kezelése érdekében) és a mérethatékonyságnak köszönhető degresszivitást figyelembe véve a további mennyiségi kategóriákhoz a legnagyobb kapacitás 80%, illetve 70%-át rendeljük.

Az alábbi ábrán bordóval jelenik meg a módosított verzió és kékkel a beérkezett adatoknak megfelelő változat.



Míg a beavatkozás előtt az összes kapacitás 4%-át (128 TMD-t) teszi ki a munkáltatói kapcsolattartás, addig a beavatkozás hatására már 6%-ot (185 TMD-t) jelent.

A szervezet típusok esetében a változtatás 1%-os kapacitásnövekedést jelent a kirendeltségek esetében és 2%-ot a KSZK esetében.

A szakmai indokoltság alapján **módosított egységnyi kapacitás-szükséglet** a kirendeltségek számára plusz létszámot eredményez, amely országos szinten összesen **57 főt jelent.**

Hasonló módszertan szerint javasoljuk **szakmailag felülvizsgálni az alábbi folyamatok egységnyi kapacitás-szükségeit:**

- Munkáltató kapcsolattartás – stratégiai szempontok szerint (erősen kapacitás hiányos folyamat)
- Munkaközvetítés, párosítás – stratégiai szempontok szerint (közepesen kapacitás hiányos folyamat)
- Munkáltatóknak nyújtott speciális kiválasztási szolgáltatás – stratégiai szempontok szerint
- Közfoglalkoztatás szervezés – a feladatrendszerben bekövetkezett változás alapján
- Munkaerő-piaci programok – a folyamat teljes feladatrendszeren belüli magas részaránya alapján
- Munkaerő-piaci szolgáltatások – a folyamat teljes feladatrendszeren belüli magas részaránya alapján

Példa 2. Feladatok mennyiségében bekövetkező változások modellezése

Folyamat: K2.6 Ellátások (álláskeresői járadék, segély)

Az ellátásokra vonatkozóan a jövőben jelentős változás várható a kormányzati intézkedések hatására, melyet modelleztünk a tervezés során. Azt feltételeztük, hogy az ellátásban részesült álláskeresők érintett létszáma 2011-ben jelentősen csökkenni fog a 2010-es adatokhoz képest (várhatóan az „a” és „b” típusú segélyekkel érintettek száma esik ki). 2011-ben a várható létszám adat nagyságrendileg 60%-a a 2010-ben jellemzőnek.

Az ellátásokkal kapcsolatos folyamatok mennyiség függő kapacitást igényelnek (azaz minél kisebb az érintett létszám, annál kevesebb erőforrásra van szükség), ezért a 40%-os érintett létszám csökkenés jelentős kapacitás csökkenést is jelent a jövőben. Várhatóan a kirendeltségi össz-kapacitás 9%-át fogja felvenni az ellátásokkal összefüggő feladatok, míg 2010-ben a 12%-át emésztette fel.

A kirendeltségek létszámában is jelentős változást hozhat ez a rendelkezés, ugyanis az ezután szükséges kapacitás mértéke **127,5 fővel csökken** le országos szinten, mely egyenletesen oszlik el a Kirendeltségek és a KSZK-k között. Mindkét szervezet típusban 4-4%-os létszám csökkenést jelent. A régiók között is egyenletesen oszlik el a változás hatása, azonban Észak-Magyarország és Észak-Alföld esetében kissé nagyobb a csökkenés mértéke (5%) (ezen belül Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében 6%), mint a többi régióban (3-4%).

A **feladatmennyiségben várható változások miatt** javasoljuk a közeljövőben felülvizsgálni az alábbi folyamatok kapacitás-szükségletét:

- Első ügyfél-interjú, állapotfelmérés, regisztráció – a gazdasági válságot követő időszakot jellemző beáramló létszám módosulása alapján
- Ellátások (álláskeresői járadék, segély) – a Széll Kálmán terv következtében módosuló feladatrendszer alapján

8.2 Munkaügyi központok kapacitás-tervezésének eredménye

A megyei munkaügyi központok létszám-tervezését két lépcsőben valósítottuk meg:

1. Egyes **folyamatok szerinti kapacitás-szükséglet normák** meghatározása (7.2 fejezetben leírt módszertan szerint) – ezzel a jelenlegi rendelkezésre álló kapacitásokhoz mérten 22-26%-os kapacitás-növekedéssel kell számolni a megysítés következtében
2. A **jelenleg rendelkezésre álló (tény) kapacitások újraosztása** az 1. pontban meghatározott arányok alapján
 - a. országos szinten
 - b. régióon belül

Az egyes folyamatok tényleges kapacitás-szükségletét az 1. pontban leírt kapacitások rendelkezésre állása biztosítja (amennyiben a folyamatok ténylegesen egységesítésre kerülnek). A 2. pontban meghatározott kapacitások abban az esetben lehetnek mérvadók, ha a megysítés következményeképpen nem számolhatunk kapacitás-növekedéssel.

Ez a számítás nem számol feladat-átcsoportosítással (pl. KSZK-ból), csak a 2010-ben meglévő regionális feladatok megyékre történő szétosztásával. (A munkaerő-piaci szolgáltatásokkal kapcsolatos feladatokra a KSZK-k esetében egységesen terveztünk létszámot, amelyek a KSZK-k terveiben megjelennek.)

Tény kapacitásként (mely az 1. pontban a növekmény kiszámításának alapját, a 2. pontban az országos és regionális újraosztás alapját jelenti), az alábbi táblázatot használtuk. Az adatok forrása:

- belső kapacitások: a Regionális munkaügyi központok átalakító okiratai szerint engedélyezett központi (kirendeltségi létszámokkal csökkentett) létszámokból kivonva a megyei kormányhivataloknak átadott funkcionális kapacitásokat – (az NGM Foglalkoztatás-irányítási Főosztály által megadott adatok szerint)
- TÁMOP kapacitások: a 2011-es engedélyezett (az NGM által rendelkezésre bocsátott adatok szerint) TÁMOP 1.1.1, 1.1.2, 1.1.3 létszámokból az irányítási tevékenységgel foglalkozók létszámát az adatszolgáltatókkal egyeztetve adtuk meg (kiindulási alap a felmérésben megadott arányok).
- külső kapacitások: a 2010-ben ténylegesen (elsősorban kapacitás-pótlásra) alkalmazott tény külső kapacitás felhasználás (a felmérőlapok szerint)

Megyei munkaügyi központ	Átalakító okiratok szerinti engedélyezett létszám				Tervezéshez használt tény létszámok		TÁMOP létszámok		
	Kiemelt MK		Nem kiemelt MK	Funkcionális	Szakmai létszám (kirendeltségekkel)	Szakmai létszám (Kirendeltségek nélkül)	Régió összesen	Kiemelt MK	Kirendeltségek
	Engedélyezett létszám	Kirendeltségek							
Budapest Főváros	485	338		30			67	20,1	46,9
Főváros		193			455	117			20,65
Pest		145	12	0	12	12			19,51
Baranya	403	299		10			54	16,2	37,8
Baranya		117			393	94			11,75
Tolna		80	10	0	10	10			5,41
Somogy		102	10	0	10	10			7,5
Békés	481	415		13			71	13,5	57,25
Békés		142			468	53			20,5
Bács-Kiskun		157,5	23	1	22	22			23,75
Csongrád		115,5	23	1	22	22			13
Fejér	377	282		9			64	16	48
Fejér		100			368	86			15,75
Veszprém		95	10	2	8	8			19,5
Komárom-Esztergom		87	10	2	8	8			9,97
Szabolcs-Szatmár-Bereg	609	514		10			96	33	63,265
Szabolcs-Szatmár-Bereg		212			599	85			26,29
Hajdú-Bihar		160	32	7	25	25			23,825
Jász-Nagykun-Szolnok		142	30	6	24	24			13,15
Borsod-Abaúj-Zemplén	612	507		29			82	26	56
Borsod-Abaúj-Zemplén		282			583	76			32
Heves		120	20	1	19	19			12
Nógrád		105	20	1	19	19			12
Vas	260	195		6			50	13	37
Vas		64			254	59			11
Győr-Moson-Soporon		66	26	7	19	19			9
Zala		65	26	7	19	19			8
Összesen					787		484	137,8	346,215

1. A folyamatonként meghatározott kapacitás-szükséglet normák alapján a megyei központok kapacitás-eredményei az alábbiak:

	2010-es rendelkezésre álló kapacitás				Számított kapacitás - folyamat alapon -			Számított kapacitás-szükséglet Belső/TÁMOP/külső szétosztás		
	2010 Belső kapacitás (REHAB nékül)	2010 TÁMOP ügyműködési kapacitás	2010 Külső kapacitás	Össz-kapacitás (REHAB és funkcionális létszám nélkül)	Folyamatok alapján számított össz- kapacitás	Csak belső kapacitás	Csak belső felüli (Belső + TÁMOP + külső)	Összes BELSŐ	Összes TÁMOP (fix régiós arány), 2011-es TÁMOP adatok alapján	Összes külső (fix régiós arány)
Közép-Magyarország	118,7	19,3	4,7	142,7						
Főváros					80,8	48,7	32,1	67,4	10,9	2,5
Pest megye					68,1	36,3	31,8	56,8	9,2	2,2
summa					148,9	85,0	63,9	124,1	20,1	4,7
Dél-Dunántúl	66,8	31,0	0,0	97,8						
Baranya megye					56,0	35,9	20,0	50,2	5,8	0,0
Somogy megye					51,8	32,6	19,2	46,4	5,4	0,0
Tolna megye					48,8	30,6	18,2	43,7	5,1	0,0
summa					156,5	99,1	57,4	140,3	16,2	0,0
Dél-Alföld	90,3	13,5	0,0	103,8						
Bács-Kiskun megye					55,1	34,6	20,5	50,4	4,6	0,0
Békés megye					54,2	33,3	20,9	49,6	4,6	0,0
Csongrád megye					51,0	32,3	18,8	46,7	4,3	0,0
summa					160,3	100,2	60,1	146,8	13,5	0,0
Észak-Magyarország	99,5	19,0	2,1	120,6						
Borsod-Abaúj-Zemplén megye					78,2	45,0	33,2	66,3	11,0	0,9
Heves megye					53,9	30,7	23,2	45,7	7,6	0,6
Nógrád megye					52,9	29,1	23,8	44,9	7,4	0,6
summa					185,1	104,9	80,1	157,0	26,0	2,1
Közép-Dunántúl	78,0	39,0	0,0	117,0						
Fejér megye					57,9	32,8	25,1	52,3	5,6	0,0
Komárom-Esztergom megye					54,3	30,7	23,6	49,1	5,2	0,0
Veszprém megye					53,9	29,6	24,2	48,7	5,2	0,0
summa					166,1	93,2	73,0	150,1	16,0	0,0
Észak-Alföld	118,4	37,5	0,0	155,9						
Hajdú-Bihar megye					56,4	35,2	21,3	45,6	10,8	0,0
Szabolcs-Szatmár-Bereg megye					63,8	40,6	23,3	51,6	12,3	0,0
Jász-Nagykun-Szolnok megye					51,4	33,3	18,1	41,6	9,9	0,0
summa					171,7	109,0	62,7	138,7	33,0	0,0
Nyugat-Dunántúl	58,0	12,0	0,0	70,0						
Győr-Moson-Sopron megye					52,0	29,8	22,1	47,7	4,3	0,0
Vas megye					53,4	29,7	23,7	49,1	4,4	0,0
Zala megye					53,5	30,5	23,0	49,1	4,4	0,0
summa					158,9	90,0	68,8	145,9	13,0	0,0
Összesen	629,6	171,3	6,8	807,7	1147,5	681,4	466,1	1002,9	137,8	6,8

Az eredményekből az alábbi kapacitás növekmény látható:

Számított belső kapacitás-igény az engedélyezett létszámhoz	127%
Számított összkapacitás-igény az engedélyezett létszámhoz (belső/TÁMOP/külső)	123%

A részletes számítást tartalmazó táblázat az **5. sz. mellékletben** található.

2.a) A jelenleg rendelkezésre álló (tény) kapacitások újraosztása regionális szinten

	Számított kapacitás-szükséglet Belső/TÁMOP/külső szétosztás			Létszámjavaslat - RÉGIÓS elosztás (számított kapacitás-szükséglet arányában)			
	Összes BELSŐ	Összes TÁMOP (fix régiós arány), 2011-es TÁMOP adatok alapján	Összes külső (fix régiós arány)	Átalakító okirat szerint engedélyezett központi létszám	Javasolt létszám- megosztás BELSŐ	Javasolt létszám- megosztás TÁMOP	Javasolt létszám- megosztás KÜLSŐ
Közép-Magyarország							
Főváros	67,4	10,9	2,5	117	70,0	10,9	2,5
Pest megye	56,8	9,2	2,2	12	59,0	9,2	2,2
summa	124,1	20,1	4,7	129	129	20,1	4,7
Dél-Dunántúl							
Baranya megye	50,2	5,8	0,0	94	40,8	5,8	0,0
Somogy megye	46,4	5,4	0,0	10	37,7	5,4	0,0
Tolna megye	43,7	5,1	0,0	10	35,5	5,1	0,0
summa	140,3	16,2	0,0	114	114	16,2	0
Dél-Alföld							
Bács-Kiskun megye	50,4	4,6	0,0	22	33,3	4,6	0,0
Békés megye	49,6	4,6	0,0	53	32,8	4,6	0,0
Csongrád megye	46,7	4,3	0,0	22	30,9	4,3	0,0
summa	146,8	13,5	0,0	97	97	13,5	0
Észak-Magyarország							
Borsod-Abaúj-Zemplén megye	66,3	11,0	0,9	76	48,2	11,0	0,9
Heves megye	45,7	7,6	0,6	19	33,2	7,6	0,6
Nógrád megye	44,9	7,4	0,6	19	32,6	7,4	0,6
summa	157,0	26,0	2,1	114	114	26	2,1
Közép-Dunántúl							
Fejér megye	52,3	5,6	0,0	86	35,6	5,6	0,0
Komárom-Esztergom megye	49,1	5,2	0,0	8	33,4	5,2	0,0
Veszprém megye	48,7	5,2	0,0	8	33,1	5,2	0,0
summa	150,1	16,0	0,0	102	102	16	0
Észak-Alföld							
Hajdú-Bihar megye	45,6	10,8	0,0	25	44,0	10,8	0,0
Szabolcs-Szatmár-Bereg megye	51,6	12,3	0,0	85	49,8	12,3	0,0
Jász-Nagykun-Szolnok megye	41,6	9,9	0,0	24	40,2	9,9	0,0
summa	138,7	33,0	0,0	134	134	33	0
Nyugat-Dunántúl							
Győr-Moson-Sopron megye	47,7	4,3	0,0	19	31,7	4,3	0,0
Vas megye	49,1	4,4	0,0	59	32,6	4,4	0,0
Zala megye	49,1	4,4	0,0	19	32,6	4,4	0,0
summa	145,9	13,0	0,0	97	97	13	0
Összesen	1002,9	137,8	6,8	787,0	787,0	137,8	6,8

2.b) A jelenleg rendelkezésre álló (tény) kapacitások újraosztása országos szinten

	Számított kapacitás-szükséglet Belső/TÁMOP/külső szétosztás			Létszámjavaslat - ORSZÁGOS újraosztás (számított kapacitás-szükséglet arányában)		
	Összes BELSŐ	Összes TÁMOP (fix régiós arány), 2011-es TÁMOP adatok alapján	Összes külső (fix régiós arány)	Javasolt létszám- megosztás BELSŐ	Javasolt létszám- megosztás TÁMOP	Javasolt létszám- megosztás KÜLSŐ
Közép-Magyarország						
Főváros	67,4	10,9	2,5	52,9	9,7	0,5
Pest megye	56,8	9,2	2,2	44,6	8,2	0,4
summa	124,1	20,1	4,7	97,4	17,9	0,9
Dél-Dunántúl						
Baranya megye	50,2	5,8	0,0	39,4	6,7	0,3
Somogy megye	46,4	5,4	0,0	36,4	6,2	0,3
Tolna megye	43,7	5,1	0,0	34,3	5,9	0,3
summa	140,3	16,2	0,0	110,1	18,8	0,9
Dél-Alföld						
Bács-Kiskun megye	50,4	4,6	0,0	39,6	6,6	0,3
Békés megye	49,6	4,6	0,0	38,9	6,5	0,3
Csongrád megye	46,7	4,3	0,0	36,7	6,1	0,3
summa	146,8	13,5	0,0	115,2	19,2	0,9
Észak-Magyarország						
Borsod-Abaúj-Zemplén megye	66,3	11,0	0,9	52,1	9,4	0,5
Heves megye	45,7	7,6	0,6	35,9	6,5	0,3
Nógrád megye	44,9	7,4	0,6	35,2	6,4	0,3
summa	157,0	26,0	2,1	123,2	22,2	1,1
Közép-Dunántúl						
Fejér megye	52,3	5,6	0,0	41,1	7,0	0,3
Komárom-Esztergom megye	49,1	5,2	0,0	38,5	6,5	0,3
Veszprém megye	48,7	5,2	0,0	38,2	6,5	0,3
summa	150,1	16,0	0,0	117,8	19,9	1,0
Észak-Alföld						
Hajdú-Bihar megye	45,6	10,8	0,0	35,8	6,8	0,3
Szabolcs-Szatmár-Bereg megye	51,6	12,3	0,0	40,5	7,7	0,4
Jász-Nagykun-Szolnok megye	41,6	9,9	0,0	32,6	6,2	0,3
summa	138,7	33,0	0,0	108,8	20,6	1,0
Nyugat-Dunántúl						
Győr-Moson-Sopron megye	47,7	4,3	0,0	37,4	6,2	0,3
Vas megye	49,1	4,4	0,0	38,5	6,4	0,3
Zala megye	49,1	4,4	0,0	38,5	6,4	0,3
summa	145,9	13,0	0,0	114,5	19,1	0,9
Összesen	1002,9	137,8	6,8	787,0	137,8	6,8

A következő táblázat az **engedélyezett belsős létszámoktól való eltérést** mutatják mindhárom felosztási javaslat szerint:

	Számított	Létszámjavaslat - RÉGIÓS elosztás (számított)		Létszámjavaslat - ORSZÁGOS	Engedélyezett (belsős) létszámtól való eltérések		
	Összes BELSŐ	Átalakító okirat szerint engedélyezett központi létszám	Javasolt létszám-megosztás BELSŐ	Javasolt létszám-megosztás BELSŐ	Számított kapacitásigény szerint	RÉGIÓS osztás szerint	ORSZÁGOS osztás szerint
Közép-Magyarország							
Főváros	67,4	117	70,0	52,9	-49,6	-47,0	-64,1
Pest megye	56,8	12	59,0	44,6	44,8	47,0	32,6
summa	124,1	129	129	97,4	-4,9	0,0	-31,6
Dél-Dunántúl							
Baranya megye	50,2	94	40,8	39,4	-43,8	-53,2	-54,6
Somogy megye	46,4	10	37,7	36,4	36,4	27,7	26,4
Tolna megye	43,7	10	35,5	34,3	33,7	25,5	24,3
summa	140,3	114	114	110,1	26,3	0,0	-3,9
Dél-Alföld							
Bács-Kiskun megye	50,4	22	33,3	39,6	28,4	11,3	17,6
Békés megye	49,6	53	32,8	38,9	-3,4	-20,2	-14,1
Csongrád megye	46,7	22	30,9	36,7	24,7	8,9	14,7
summa	146,8	97	97	115,2	49,8	0,0	18,2
Észak-Magyarország							
Borsod-Abaúj-Zemplén megye	66,3	76	48,2	52,1	-9,7	-27,8	-23,9
Heves megye	45,7	19	33,2	35,9	26,7	14,2	16,9
Nógrád megye	44,9	19	32,6	35,2	25,9	13,6	16,2
summa	157,0	114	114	123,2	43,0	0,0	9,2
Közép-Dunántúl							
Fejér megye	52,3	86	35,6	41,1	-33,7	-50,4	-44,9
Komárom-Esztergom megye	49,1	8	33,4	38,5	41,1	25,4	30,5
Veszprém megye	48,7	8	33,1	38,2	40,7	25,1	30,2
summa	150,1	102	102	117,8	48,1	0,0	15,8
Észak-Alföld							
Hajdú-Bihar megye	45,6	25	44,0	35,8	20,6	19,0	10,8
Szabolcs-Szatmár-Bereg megye	51,6	85	49,8	40,5	-33,4	-35,2	-44,5
Jász-Nagykun-Szolnok megye	41,6	24	40,2	32,6	17,6	16,2	8,6
summa	138,7	134	134	108,8	4,7	0,0	-25,2
Nyugat-Dunántúl							
Győr-Moson-Sopron megye	47,7	19	31,7	37,4	28,7	12,7	18,4
Vas megye	49,1	59	32,6	38,5	-9,9	-26,4	-20,5
Zala megye	49,1	19	32,6	38,5	30,1	13,6	19,5
summa	145,9	97	97	114,5	48,9	0,0	17,5
Összesen	1002,9	787,0	787,0	787,0	215,9	0,0	0,0

9. Tovább lépési javaslatok

A továbbiakban – a teljesség igénye nélkül – néhány tovább lépési javaslatra hívjuk fel a figyelmet.

9.1 Kapacitástervezés megvalósítása

Amennyiben a módszertan elfogadásra kerül, a Foglalkoztatási Szolgálat éves kapacitástervezését, valamint gördülő tervezését is meg lehet vele valósítani: azaz bármilyen munkaerő-piaci vagy szervezeti, jogszabályi változás esetén a változások hatását modellezni lehet a módszertannal, és pontosan meghatározni, hogy annak milyen hatása lesz a megyei központokban, vagy a kirendeltségekben lévő folyamatok kapacitás-szükségletére.

Ehhez a módszertan bevezetése, illetve olyan személy kinevezése szükséges, aki ismeri a módszertant, és képes a modellezés végrehajtására változások esetén.

A következő tipikus változásokat lehetséges kezelni:

- **Új feladatok megjelenése, vagy feladat változások kezelése**
 - o tipikusan ilyen lehet új, vagy módosított szolgáltatások bevezetése, jogszabályi változások követése, stb.
 - o feladatok egységnyi kapacitás-felhasználása is változhat például hatékonyabb informatikai támogatással, vagy folyamat-átszervezés mentén
- **Munkaerő-piaci változások kezelése**
 - o tipikusan a mennyiségi adatok megváltozásában mérhető: megváltozott összetételű álláskeresői vagy munkáltatói ügyfélkör miatt megváltozott mennyiségben történnek az egyes folyamatok/feladatok.
 - o Ilyenek lehetnek például: Széll Kálmán terv hatásai, egyéb politikai döntések hatásai a munkaerőpiacra
- **Szervezeti változások kezelése**
 - o a szervezetben történő változások folyamatokban, feladatokban történő változásokat indukálnak, melynek nyomon követése megvalósítható a módszertannal (ilyenre példa: amennyiben a KSZK-k megyei hatáskörben végzett feladatai felkerülnek a megyei munkaügyi központokba)
- **Kapacitás-típusok változásának kezelése**
 - o Külső-belső-TÁMOP finanszírozott, vagy egyéb új típusú kapacitások megjelenése esetén a hatás ugyancsak modellezhető a módszertannal.

9.2 Továbblépések a stratégiai elvárások megvalósítása érdekében

A Foglalkoztatási Szolgálat stratégiájának megvalósítása érdekében az alábbi fejlesztési feladatokat tudja megalapozni a kapacitás-felmérési módszertan:

- **A munkaügyi központok egységesítése szakmai és irányítási szempontból**
 - o a kapacitás-felmérés eredményei rávilágítanak azokra a folyamatokra, melyek a legjobban eltérnek egymástól, ezek közelebbi vizsgálata indokolt lehet.
 - o megkereshetők a legjobb gyakorlatok, és megállapítható, mely folyamatok esetében értelmezhető vagy indokolt az egységesítés, illetve az egységes elvek mentén történő működés.
 - o stratégiai szinten megfogalmazható, mely folyamatok ellátását szükséges belső erőforrásoknál tartani, és melyek adhatók ki külsős vagy TÁMOP-os erőforrásoknak.
 - o az egységesítésnek egyik alap-feltétele az egységes adatok, információk megléte a szervezetben (és az informatikai rendszerekben), illetve azok azonos értelmezése. Az értelmezés egységesítésének kiindulása a folyamatok lehetnek, illetve a fókuszpontot meghatározhatják a jelenlegi kapacitás-felmérésben számított mutatók.
- **Munkaszervezés hatékonyságának növelése**
 - o egyrészt a folyamatok kapacitás-igénye, másrészt az egységnyi kapacitás-felhasználások további vizsgálata mentén tovább vizsgálható, hogy mely folyamatoknál mely régiók/megyék/kirendeltségek jó gyakorlatait célszerű megosztani, alapul venni.
 - o Nem minden esetben a legalacsonyabb egységnyi kapacitás-felhasználás a legjobb gyakorlat, hiszen a stratégiának, és a szakmai minőségi elvárásoknak is meg kell felelni.
 - o vizsgálható a belső erőforrások a külsős/TÁMOP-os erőforrásokhoz hasonlított hatékonysága is
- **Folyamatok változtatása a stratégia megvalósításának irányába:** a jelenlegi stratégiát alapul véve a következő folyamatokra hatással lévő fejlesztésekkel, illetve konkrét folyamatváltozásokkal kell tervezni:
 - o sztenderdizált szervezeti felépítés, egységes munkakörök – ezek mentén egységesedő folyamatok
 - o kirendeltségek kötelező és vállalt feladatainak kialakítása
 - o front-office – back-office szétválasztás
 - o insourcing és outsourcing vizsgálata egyes folyamatok esetében
 - o adminisztráció csökkenése, bürokrácia csökkenése a folyamatokban

- o a csatorna-stratégia megvalósulásával, több csatornára történő tereléssel kapcsolatban új folyamatok keletkeznek, illetve a mennyiségi adatokra hatással lesz (pl. csökkenő ügyfélszám a kirendeltségeken)
- o konkrét folyamatok változása:
 - egységes partnerhálózat-menedzsment kialakítása
 - nagyobb kapacitás a munkáltatókkal történő kapcsolattartásra
 - forrás-koordináció megvalósítása
 - erőteljesebb szakmai irányítás megvalósítása
 - a közvetlen ügyfélkapcsolatra fókuszáló, szolgáltató jellegű folyamatok erősödése
- o Informatikai fejlesztésekhez kapcsolódó folyamatváltozások:
 - elektronikus dokumentum-kezelés, irattár kialakítása
 - egységes ügyfél-információs adatbázis és CRM képességek kialakítása
 - workflow rendszer bevezetése
 - interoperabilitás: állami adatbázisok összekapcsolása

Látható tehát, hogy a folyamatok folyamatos változása várható, mely kapacitások változtatását vonhatja maga után. Ezt előre is lehet modellezni, azonban egyetlen stratégiai elem sem tud megvalósulni, ha ahhoz a kellő kapacitás biztosítása nem történik meg.

10. Irodalom jegyzék

Megváltozott szervezeti struktúra és feladatrendszer összhangjának vizsgálata – tanulmány, 2010. március, Készítették: Szőke István, Lőrincz Leó, dr. Stadinger Csaba, dr. Ganczer Tamás, Mátyás Tibor, Rodler Tamás, Matécsa Katalin

Az ÁFSZ jelenlegi feladatrendszerének, hatáskörének számbavétele a jogszabályi környezet tükrében – tanulmány, 2009. december, Készítették: Molnárné dr. Nagy Ágnes, Zagyiné Honti Éva, dr. Jáczku Tamás, dr. Moskó Mónika

Javaslat a kialakítása alatt álló megyei szervezetek létszámára vonatkozóan, 2010. november, Készítette: Busch Irén

Ajánlás az egységes kirendeltségi struktúra, és munkamódszerek kialakításához, 2010. augusztus, Készítették: Urbán Zoltánné, Busch Irén, Pákozdi Szabolcs, Pántya Imre, Szauter Kristóf, Tamásné Lehoczki Aranka, Palkóné dr. Dömsödi Tímea, Fucinné Dorner Anikó, Katona József, Dudás Ágnes, Fenyves Péter, Gárdián Edit

Alapok a megyei munkaügyi szakigazgatási szervek létszámának tervezéséhez, 2010. október, Készítette: Foglalkoztatási Hivatal

Kirendeltségek leterheltségének vizsgálata az új kirendeltségi modell tükrében, 2008. október, Készítette: ErgoFit Kft.

Az Új Szolgáltatási Modell megvalósulása (Monitori jelentés), 2006, Készítette: ErgoFit Kft.

Az Állami Foglalkoztatási Szolgálat hosszú távú stratégiája, 2010. november, Készítette: Vialto Consulting

Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat Fejlesztési tervdokumentáció, 2011. január, Készítette: Vialto Consulting

11. Mellékletek

11.1 M01 Részletes kutatási terv

11.2 M02 Munkaügyi központok felmérő lapja

11.3 M03 Kirendeltségek felmérő lapja

11.4 M04 Kirendeltség tipizálás módszertan és eredmény

11.5 M05 Megyei munkaügyi központok létszámtervezésének eredménye

11.6 M06 Kirendeltségi folyamatok kapacitás-felhasználása és kapacitás-hiányos folyamatok

11.7 M07 Kirendeltségi erőforrás-kategóriák (belső, TÁMOP, külső) megoszlása

11.8 M08 Kirendeltségi folyamatok részletes elemzése

11.9 M09 Munkaügyi központok erőforrás-kategóriáinak (belső, TÁMOP, külső) megoszlása

11.10M10 Munkaügyi központok folyamatainak kapacitás-felhasználása és kapacitás-hiányos folyamatok

11.11M11 Munkaügyi központok folyamatainak részletes elemzése

11.12M12 Kirendeltségi létszámtervezés eredménye