

„Az Új Szolgáltatási Modell elemei alkalmazásának és működésének vizsgálata a Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat 80 kirendeltségén”

ÖSSZEFOGLALÓ TANULMÁNY

Készítette:

Eötvös József Főiskola

(dr. Németh Tibor, dr. Bajka Gábor és Pajorok Andor)

Készült a TÁMOP 1.3.1 (1.1.2 alprojekt) keretében

Budapest

2011. október

Tartalomjegyzék

Bevezetés	4
1. Vezetői összefoglaló	6
1.1. A kutatás módszertana	6
1.2. A vizsgálatok fontosabb eredményei	7
1.3. Az ÚSZM megújítását célzó javaslatok	9
2. A kutatás elvi alapjai	11
2.1 Előzmények, beágyazottság	11
2.2 Az ÚSZM filozófiája, elvei, ajánlásai, eszközei, tartalma	19
2.3 A közvetítők szerepe az ÚSZM-ben	31
3. A kutatás módszertana	33
4. A modernizált kirendeltségek működésének feltételei és jellemzői	40
4.1. A kirendeltségi modernizáció hatása a leterheltségre	40
4.2. A modernizált kirendeltségek működésének feltételei és jellemzői 2011-ben	42
4.3. A modernizált kirendeltségek működési feltételeinek és jellemzőinek összesített változása 2011 és 2008 között	55
4.4. A modernizált kirendeltségek működési feltételeinek és jellemzőinek változása 2008 és 2011 között a kilenc csoportban	59
5. A modellhez kötődő informatikai fejlesztések jelenlegi állapota	72
6. Kérdőíven alapuló kirendeltségi vélemények a modernizációról	85
6.1. Összesített feldolgozás	87
6.2. Csoportos feldolgozás	96
6.3. Etalon összesített feldolgozás	101
6.4. Etalon csoportos feldolgozás	109
6.5. Összevetés feldolgozás	115
7. Interjúk feldolgozásának eredményei	121
7.1. Az interjúk adatszerű eredményei	122
7.2. A kirendeltségek álláspontja az ÚSZM néhány lényeges pontját érintő kérdésben	135
7.3. Látogatási tapasztalatok	159
8. Összegző értékelés	164
8.1 Az ÚSZM kirendeltségi hálózatának a szerkezeti jellemzői	164
8.2 A modernizált kirendeltségek leterheltségi jellemzői	166
8.3 A kirendeltségi (kérdőíves) vélemények az ÚSZM megvalósulásáról ..	168
8.4. Az ÚSZM-et érintő informatikai fejlesztések állapota	171
8.5. A kirendeltségeken folytatott helyszíni vizsgálatok tapasztalatai	172
8.6. Az ÚSZM kiemelt elemeinek az értékelése	174
8.7. Az ÚSZM megvalósulásának általános jellemzői	189
8.8. Az ÚSZM megvalósulásának általános, elvi értékelése	194

9. Javaslatok	196
9.1 Elvi javaslatok.....	196
9.2. Az ÚSZM-ből megerősítendő, illetve fejlesztendő eszközök, technikák	200
10. “e”-fejezet.....	205
11. Felhasznált irodalom	206
12. Summary	207

Bevezetés

A Foglalkoztatási Hivatal (mint Megbízó), és a Bajai Eötvös József Főiskola (mint Megbízott) között létrejött vállalkozási szerződés alapján munkacsoportunk elvégezte az 1.1.2. alprojektben meghatározott „Az Új Szolgáltatási Modell elemei alkalmazásának és működésének vizsgálata a Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat 80 kirendeltségén”- című feladat 3. szakaszát a 80 modernizált kirendeltségre kiterjedő helyszíni interjúkat. A szerződés 8. pontja előírja, hogy a kutatás 1., 2., 3. vagyis a kérdőíves és empirikus kutatási munkaszakaszok lezárul tával átfogó, előzetes összefoglaló tanulmányt kell készíteni a Megbízó számára. Ezt első változatban elkészítettük, és átadtuk a projekt team-nek. Tanulmányunkat a team észrevételeinek a figyelembe vételével készítettük el.

Az összefoglaló tanulmányunk második, és harmadik fejezete az ÚSZM elvi alapjait, és a kutatási módszertant foglalja össze. A 4. fejezet az un. kapacitás kérdőív alapján a modernizált kirendeltségek működésének főbb jellemzőit gyűjti össze, és elemzi, értékeli. Az 5. fejezet a modell kiemelt fontosságú elemét az IR-t, illetve a program informatikai támogatottságát vizsgálja. A 6. fejezet a kirendeltség vezetői vélemények kérdőíves felmérése alapján értékeli a megvalósult modell jellemzőit. A 7. fejezet az interjúk fontosabb tapasztalatait foglalja össze. A 8. fejezet az egyes részkutatások eredményeit szintetizálva egységben értékeli a megvalósult modell jellemzőit, s perspektíváját, majd a 9. fejezet erre építve ajánlásokat fogalmaz meg a modernizáció továbbfejlesztésére.

A tanulmány felhasználásához fontos, hogy annak van nyomtatott része, és van digitális része is. A tanulmány digitális részére azért volt szükség, mert a kutatási eredményeket összefoglaló Excel táblázatok rendkívül terjedelmesek, nyomtatásban több száz oldalt tennének ki, s értelmes kezelésük csak így lehetséges. Ugyanakkor a digitális táblázatok nem alárendelt mellékletek, hanem a jelentés alapvető kellékei. Ezt azzal hangsúlyozzuk, hogy a nyomtatott tanulmányhoz csatolunk egy „10. e fejezet” -című CD-t is. A tanulmány nyomtatott, és CD változata csak együttesen értelmezhető, és érthető.

Végül köszönetet mondunk a kutatás megvalósításában komoly segítséget adó projekt

munkatársaknak. Kiemelten megköszönjük az együttműködést a kirendeltségek munkatársainak, akik elviselték a kutatók jelenlétét, kitartó érdeklődését, ha kellett, kiegészítő adatokat szereztek be. Mindig készséggel, és barátságosan rendelkezésre álltak, s a nyári időszakban, olykor a szabadságukat is megszakítva kísérték végig a kirendeltségeiken a kutatókat.

1. Vezetői összefoglaló

A 2000-es évek elején a hazai foglalkoztatáspolitikai intézményrendszerben elindult egy nagyszabású fejlesztés az EU támogatásával. Ennek keretében kidolgozták az Új Szolgáltatási Modellt (ÚSZM) és nagy erővel megkezdődött az intézményi hálózat ennek megfelelő átalakítása. A program 80 kirendeltséget érintett, a teljes hálózat, mintegy felét. Ezt a 80 kirendeltségből álló sokaságot a szakma „modernizált kirendeltségeknek” nevezte el. A kutatás célja az volt, hogy megvizsgáljuk, hová jutott ez a fejlesztés a gyakorlatban, mennyire felel meg a kitűzött céloknak, s a magyar valóság igényeinek. Erre alapozva az ÚSZM továbbfejlesztését célzó ajánlásokat, javaslatokat kellett megfogalmaznunk.

1.1. A kutatás módszertana

A kirendeltségi hálózat a magyar közigazgatás egyik legszélesebb kiterjedésű, és összetett tevékenységű hálózata. Ebből kiindulva a kutatás céljához illesztve speciális módszertant alakítottunk ki.

Először a sokféle kirendeltség megalapozott csoportosítása érdekében létrehoztunk egy **kirendeltségi kategória rendszert**. Ebben a rendszerben 3 méret, és 3 munkaerő-piaci minőség szerint 9 kategóriát alkottunk, s ebben elhelyeztük a kirendeltségeket.

Ezt követően **két kérdőíves** vizsgálatot hajtottunk végre, mind a 80 kirendeltség bevonásával. Az egyik kérdőív a kirendeltségek **leterheltségét** vizsgálta, a másik az ÚSZM-ről alkotott kirendeltségi **véleményeket** gyűjtötte össze. A vizsgálatok egy-egy korábbi kérdőíves kutatásunk 2011-es megismétlését jelentették. A leterheltség esetében a korábbi vizsgálat 2008-ban, a vélemények esetén pedig 2006-ban történt. Emellett megalkottunk egy ún. „etalon” válasz rendszert, amely a vélemény kérdőívre vonatkoztatva azt mutatta meg, hogy melyek lettek volna a valóságot, illetve az ÚSZM elvárásait tükröző válaszok. Ezzel a módszerrel több kutatási eredményt lehetett elérni. Megismertük a megfelelő adatokat:

- kirendeltségenként
- kirendeltségi kategóriánként
- a teljes modernizált hálózatra
- a bázis év és 2011 közötti változásokat illetően
- a véleményeket összevetettük az etalon válaszokkal

A kérdőíves vizsgálatok után egy előre elkészített interjú vázlat alapján mind a 80 kirendeltségen helyszíni vizsgálatokat, és interjút folytattunk, hogy megismerjük a

gyakorlati valóságot. A kutatás fontos része volt az ÚSZM-et érintő IR (informatikai rendszer) konkrét állapotának a részletes felmérése. Erre külön résztanulmány készült. Az empirikus kutatások befejeztével az eredményeket összegeztük, elemeztük, és értékeltük, majd kutatási tanulmányban összegeztük, amely két részből áll, a nyomtatott jelentés, valamint a terjedelmes adattárat, feldolgozott táblázatokat tartalmazó CD-n rögzített elektronikus fejezet. E két rész szervesen összetartozik, egymás nélkül nem értelmezhetőek.

1.2. A vizsgálatok fontosabb eredményei

Elvek és a fejlesztési célkitűzések összhangja

Az ÚSZM fejlesztési célkitűzések természetesen összhangban voltak az elvekkel, célokkal, de egyrészt a fejlesztés félúton elakadt, másrészt a feltételek folyamatos biztosítása nem volt zökkenőmentes. A gyakorlati megvalósítással, a kirendeltségek sajátosságaival, a körülmények, feltételek változásával már messze nem volt meg az összhang.

Ennek ellenére **ezek a fejlesztések (főleg az épített környezeté) jelentős előrelépést jelentettek a korábbi időszakhoz képest, hozzájárultak a szervezet pozitív megítéléséhez, hogy jól szolgálták mind a munkáltatók, mind az álláskeresők igényeit.**

A fő törésvonal nem az elvek, célok és a fejlesztések között húzódik, hanem az elvek célok és a napi feltételek, gyakorlatok között. Pl. a rossz adottságú térségekben nem lehet kimutatni az ÚSZM elvárt hatásait, az ügyfelek száma jelentősen nőtt a gazdasági válság hatására, s a hatalmas forgalom nem tette lehetővé az álláskeresőkkal történő kifinomult foglalkozást.

A modell hazai alkalmazásának a fontosabb jellemzői

A fejlesztés alapját jelentő modell sok mindent feltételez, ami Magyarországon nem teljesen áll meg. Ilyenek a:

- Stabil és homogén környezet, munkaerő-piac
- EU-s irányelvek érvényesülése (pl. önkiszolgálás)
- Stabil kormányzati célok, és stratégia
- Stabil foglalkoztatási szervezet.

- A célok között egyértelmű elsőbbsége van az ügyfelek testre szabott, gyors, rugalmas kiszolgáltatásának.
- Kiegyensúlyozott az arány a kirendeltségi kapacitások, és a forgalom között.
- Kimondatlanul ugyan, de a modell azt feltételezte, hogy a magyar foglalkoztatási szervezet organikusan egységes, egy központú lesz.
- A munkanélküliek mind akarnak állást keresni, a munkáltatók pedig mind akarnak együttműködni.

Az ÚSZM megvalósulásának általános, elvi értékelése

Az ÚSZM a maga teljességében nem, illetve csak korlátozottan valósult meg. Az eredeti modellben voltak ugyan olyan elemek, amelyeket az utólagos elméleti kritika kifogásolhat, de a későbbi problémák zöme nem ebből adódott. Az elmúlt évek sem kedveztek a modell további fejlődésének. A működés szempontjából romlottak a szervezeti, kormánypolitikai, finanszírozási feltételek. Romlott az a munkaerő-piaci közeg is, amelyben ezt alkalmazni kellett.

Mindezen gondok, nehézségek, féloldalas megoldások ellenére az ÚSZM bevezetését, és alkalmazását alapvetően pozitívnak kell megítélnünk. A modell minden nehézség mellett is komoly fejlődést hozott a foglalkoztatási intézményrendszerben. Korszakos ugrást jelentett az informatikával támogatott foglalkoztatási szolgáltatások tekintetében. Szakmailag, és tapasztalatokban nagymértékben megerősítette a kirendeltségi hálózatban dolgozó kollektívát. Itt ma már olyan munkatársi állomány alakult ki, amely képes gyorsan, új módszereket befogadni, alkalmazni, új munkatársakat a szakmában bevezetni. A modernizáció közvetett hatásai magukkal húzták a nem modernizált kirendeltségeket is.

A modell perspektívája azonban nem biztató. Szinte minden körülmény a modell elsorvadásának az irányába hat. A szervezeti változások, a szétforgácsolt irányítás, a gyakori foglalkoztatáspolitikai változások, a rendkívül szigorú költség elvonások, a forgalom drámai növekedése, és a közös, összetartó szakmai irányítás hiánya mind arrafelé hat, hogy az ÚSZM eddig felhalmozódó értékei elenyésszenek.

A szerzők szakmai meggyőződése szerint, a nehézségek és felemás helyzetek ellenére, az **ÚSZM megerősítése, kiterjesztése a foglalkoztatáspolitikai fontos, előrevívő lépése lenne.**

1.3. Az ÚSZM megújítását célzó javaslatok

A megújítási javaslatok három alapon nyugszanak:

- Meg kell újítani magát az ÚSZM modellt
- A kirendeltségeket „hálózatos” formában kell összefogni, és szakmailag irányítani
- A környezethez alkalmazkodó differenciált modellt kell alkotni.

- **Megújított ÚSZM modell**

Kell egy megújított kirendeltségi szakmai modell, elvekkel, célokkal, ajánlásokkal. Egy szervezetnek, még ha az laza hálózatként is működik, kell, hogy legyen a valóságtól nem elrugaszkodott „jövőképe”, inkább „holnapképe”. Ez a közös nevező, az összetartozás szimbóluma, a mérce, az irány (merre tartunk), és főleg a szakmai etalon, amely a konvergáló szakmai irányítás (és a fejlesztések) alapja.

- **Hálózatos elven működő ÚSZM**

Az ÚSZM-t a jelenleg kialakult, sokközpontú, bizonytalan értékrendű szervezeti rendszerben csak úgy őrizheti meg a szakmai egységét, ha hálózatos formában működik tovább. Természetesen sokkal nagyobb hatékonysággal lehetne egy fejlesztési programot levezérelni az egy központú organikus szervezetben, mint egy laza hálózatban. Ezt a kérdést azonban nem a fejlesztők ízlése dönti el, hanem a megváltoztathatatlan adottságok, körülmények. A fejlesztés útjának a megválasztásához az alábbi adottságokkal kell számolni:

- Az NFSZ nem alakítható át egységes, egy központú hierarchikus szervezetté. Ez már évek óta nem sikerül, sőt jelenleg minden eddiginél dezintegráltabb szervezeti modell születése van napirenden.
- Az NFSZ súlya minden vonatkozásban csökken.
- Az NFSZ rendelkezésére álló források drámaian zsugorodnak, s azok felett részben a kormányhivatalok rendelkeznek.
- Nincs egyértelműen tisztázott foglalkoztatáspolitikai, szakmai értékrendszer.

Mindezeket szem előtt tartva csak a laza, hálózati működéssel, közvetett eszközökkel lehet fenntartani a testületi szellemet, javítani a szakmai színvonalat, egymásnak átadni a jó tapasztalatokat, hasznos információkat.

- **Differenciált ÚSZM modell**

Az eredeti modell elemei, eszközei előremutatóak voltak és némi korrekcióval ma is elfogadhatóak, de érvényesítésüket nem lehet mindenhol azonos módon elvárni. Az

ország maga, a munkakeresők, a szervezeti adottságok sokkal differenciáltabbak, semhogy egy homogén modellel le lehessen fedni. A szakmai irányításnak az eszközökre, eljárásokra több alternatívát kell elkészítenie, hogy a kirendeltségek ezekből, (de csak a felkínált választékból) kiválaszthassák a saját körülményeiknek megfelelőt. Ez biztosítja a rugalmasságot, a variabilitást, de egyben kereteket is ad, megelőzi a parttalan differenciálódást, a szinte „minden kirendeltség egy modell” állapotot.

Javaslatok az ÚSZM-ból megerősítendő, illetve fejlesztendő elvekre, eszközökre, technikákra:

- A kirendeltségek átalakításának folytatása, teljessé tétele.
- Az öninformációs tér. Fenntartása, fejlesztése
- A legfontosabb az ÚSZM informatikai fejlesztéseinek a dinamikus végrehajtása, kompletté tétele
- Minden nehézség ellenére meg kell erősíteni azt az elvet és elvárást, hogy a munkanélküli felelősen, önállóan és aktívan álljon hozzá a helyzetéhez
- Legyen egy szakmai ív a belépéstől a kilépésig, ami szervezi a munkát.
- Tovább kell erősíteni (jelenleg ez gyenge láncszem) a munkáltatói kapcsolattartás funkciót, akár úgy is, hogy már egészen más, pl. internetes alapokra kell helyezni ezt a tevékenységet.
- Meg kell erősíteni a közös arculati jelleget.
- Létre kell hozni egy NFSZ belső portált
- Meg kell alkotni egy kirendeltségi működési alapfeltétel rendszert
- Meg kell indítani a kirendeltségek éves auditálását, és az „év kirendeltsége” cím odaítélésének a rendszerét
- Hálózat fejlesztési célból hálózaton belüli közös eseményeket, programokat kell szervezni.
- Ki kell építeni a munkatársak közös képzési, továbbképzési rendszerét

Végül egy utolsó gondolat. A laza hálózati térben működő kirendeltségek fejlesztésére felsorolt ajánlások kivitelezését, irányítását egy kézben kell tartani. Ezt a feladatot nem lehet szétosztani a más célú, szétforgácsolt főhatóságoknak, hiszen ezzel végzetesen meg bomlana a szakmaiság, az egységesség.

Ezt a feladatot célszerűen a törvényben megjelölt szakmai irányítónak, vagyis a Foglalkoztatási Hivatalnak kell ellátnia.

2. A kutatás elvi alapjai

2.1 Előzmények, beágyazottság

Az Állami Foglalkoztatási Szolgálat modernizációja volt 2003-tól a 2000-es évek végéig az ÁFSZ fejlesztésének, megújításának egyik motorja. Mind szakmaiságában, mind infrastruktúra-fejlesztésben meghatározó volt ebben az időszakban. Hivatalosan a kirendeltségek közel fele volt érintett, de bizonyos fejlesztései, módszerei általánosan használatba kerültek (pl. profiling, internetes informálódási lehetőségek biztosítása, stb.).

A modernizációs törekvések az alábbi fő területekre koncentráltak:

- új szolgáltatási modell megtervezése és bevezetése;
- munkaerő-piaci információs rendszer (MIR) létrehozása;
- új irodai környezet kialakítása;
- képzés;
- a munkaügyi szervezet felépítésének korszerűsítése;
- számítógépes információs rendszer létrehozása;

Jelen kutatásunk elsősorban az első pont, az új szolgáltatási modell (továbbiakban ÚSZM) megvalósulására terjed ki. Természetesen ez szorosan kapcsolódik a többi ponthoz is, sok esetben „át kell nyúlni” ezekre a területekre, de ott nem törekedtünk teljességre, csak az első pont értelmezéséhez szükséges mértékben tettük ezt meg.

Kutatásunk nem esettanulmány, nem volt feladat a modernizáció folyamatának, történetének leírása. Kerestünk egy kiinduló pontot, vagy inkább egy tervezett végpontot, **egy a modernizáció által megfogalmazott jövőképet, és ezt próbáljuk összehasonlítani a jelenlegi helyzettel.** A jelenlegi helyzet alatt nem csak egy időpontot értünk, hanem az utóbbi évek tendenciáit is figyelembe vesszük, várhatóan merre mozdul a mai állapot.

Az Állami Foglalkoztatási Szolgálat modernizációja, a projekt fejlesztési céljai az Európai Unió Foglalkoztatási Irányvonalaihoz illeszkedően fogalmazódtak meg.

Az Európai Unió foglalkoztatási irányvonalaiban megfogalmazott prioritások:

- aktív és preventív intézkedések a munkanélküliek és az inaktívak számára;
- munkahelyteremtés és vállalkozás;

- felkészülés a változásokra, az alkalmazkodóképesség és a munkaerő-piaci mobilitás elősegítése;
- a humán-tőke fejlesztése és az egész életen át tartó tanulás támogatása;
- a munkaerő-kínálat növelése és az aktív öregedés elősegítése;
- nők és férfiak egyenlősége;
- a munkaerő-piaci integráció elősegítése, és küzdelem a munkaerő-piacon hátrányos helyzetben lévő emberek diszkriminációja ellen;
- ösztönzés a munkavállalásra, a munka kifizetődővé és vonzóvá tétele;
- a be nem jelentett munkavégzés átalakítása bejelentett munkává;
- a regionális munkaerő-piaci különbségek csökkentése.

A fenti szakmai célrendszerbe jól illeszkedett a Phare-projekt keretében javasolt **új szolgáltatási modell**, amely az egyes, a hármass és a hetes specifikus irányvonalhoz illeszkedett közvetlenül.

„1. prioritás: Aktív és preventív intézkedések a munkanélküliek és az inaktívok számára

Az új kirendeltségi modell keretében aktív, a megelőzésre irányuló intézkedéseket dolgozunk ki és valósítunk meg a munkanélküliség tartóssá válásának megelőzésére, a munkanélküli és inaktív emberek tartós, fenntartható foglalkoztatásának elősegítésére. Ennek keretében

- *biztosítjuk, hogy a munkanélküliség korai szakaszában minden álláskereső segítséget kapjon az egyéni szükségletek felmérése, tanácsadási szolgáltatások, álláskeresői és aktíveszköz-támogatások, valamint személyre szabott cselekvési terv formájában,*
- *az egyéni szükségletek felmérése alapján hatékony és hatásos szolgáltatásokat kínálunk az álláskeresőknél, foglalkoztathatóságuk és beilleszkedési esélyeik javítása érdekében, különös figyelmet fordítva azokra az emberekre, akik a legnagyobb nehézségekkel néznek szembe a munkaerő-piacon.*

3. prioritás: Felkészülés a változásokra, az alkalmazkodóképesség és a munkaerő-piaci mobilitás elősegítése

Az EURES irányelvei szerint is legkésőbb 2005-ig minden tagállam foglalkoztatási szolgálatának alkalmassá kell válnia arra, hogy az üres álláshelyek az Interneten

keresztül is hozzáférhetőek legyenek minden munkavállaló és álláskereső számára. A modernizációs program keretében meghatározott ajánlások ennek az irányvonalnak megfelelően fogalmazódtak meg.

7. prioritás: A munkaerő-piaci integráció elősegítése és küzdelem a munkaerő-piacon hátrányos helyzetben lévő emberek diszkriminációja ellen

A kísérletben résztvevő kirendeltségek az új modell alkalmazásával segítik a munkaerő-piac szempontjából hátrányos helyzetű személyek – köztük az iskolarendszerű oktatásból lemorzsolódók, az alacsony iskolai végzettségűek, a fogyatékkal élő emberek, a 45. év feletti munkanélküliek, az etnikai kisebbségek – munkaerő-piaci integrációját foglalkoztathatóságuk javításával, az álláslehetőségek bővítésével és a diszkrimináció valamennyi formájának lehetőség szerinti megelőzésével.” (Kézikönyv az ÁFSZ modernizációjáról Készült 2004-ben)

A modernizációs projekt indításával párhuzamosan a kormány az Állami Foglalkoztatási Szolgálatnak a munkaerő-piac hatékony működése elősegítésében játszott fontos szerepét elismerve, a Szolgálat továbbfejlesztésében az alábbi *elsődleges feladatokat* határozta meg:

- „- Meg kell erősíteni az Állami Foglalkoztatási Szolgálat munkaerő-piacon betöltött szerepét, ami szükségessé teszi a munkahelyet keresőknek és a munkaadóknak nyújtott közvetítési, valamint tanácsadási szolgáltatások fejlesztését, a foglalkoztatási szolgáltatásokat nyújtó rendszer színvonalának emelését, különös tekintettel az alkalmazotti állományra és az informatikai eszközökre.
- A munkaadókkal fennálló kapcsolatokat bővíteni kell, hogy az ÁFSZ piaci részesedése, illetve a munkaügyi kirendeltségeknél bejelentett betöltetlen álláshelyek száma növekedjék.
- Az ÁFSZ munkájának hatékonyabbá tétele érdekében a helyi munkaügyi kirendeltségek számítógépes hálózatát, valamint számítógéppel támogatott szolgáltatásait teljessé kell tenni. Ez azt jelenti, hogy az elkövetkező évek során el kell érni, hogy a számítógépes rendszer tartalmazza az egész országban lévő összes álláskeresőt és valamennyi betöltetlen álláshelyet.
- Biztosítani kell valamennyi kirendeltségen az önkiszolgáló rendszer használatának lehetőségét.
- Csökkenteni kell a tanácsadókra nehezedő munkaterhelést a munkaügyi kirendeltségek irodai modernizálásával, például a számítógépes önkiszolgálás lehetőségeinek növelésével.

- *A nagyobb hatékonyság érdekében fejleszteni kell az ÁFSZ alkalmazotti állományának szakmai felkészültségét is.* (Kézikönyv az ÁFSZ modernizációjáról Készült 2004-ben)

Ezek a feladatok jelentős egybeesést mutatnak a modernizáció előkészítésének fő elképzeléseivel, valószínűleg azon is alapulnak. Ez valószínűleg nem a véletlen műve, az előkészítésben résztvevő külföldi szakértők, de elsősorban a kidolgozást irányító előcsatlakozási tanácsadó nagy hangsúlyt fektetett az irányító hatóságok tájékoztatására, megnyerésére.

A projekt fő célja volt az új szolgáltatási modell kidolgozása és kísérleti jellegű bevezetése huszonegy munkaügyi kirendeltségen.

A twinning-komponens keretében nemzetközi és magyar szakértők bevonásával hat szakmai munkacsoport készítette elő a modell szakmai-tartalmi kialakítását. A munkacsoportok a szolgáltatási modell kidolgozásával és bevezetésével összefüggő egy-egy részfeladat megvalósításáért voltak felelősek.

„A projekt első évének végére elkészült az új szolgáltatási modell keretrendszere.

Az új kirendeltségi modellben a szolgáltatási és a hatósági funkciók bizonyos mértékben elkülönülnek. A Phare-projekt e két alapfeladat közül kizárólag a szolgáltatási funkciók tartalmi, módszertani fejlesztésére összpontosít, és a megújult feladatrendszer fizikai infrastruktúrájának kialakítására nyújt lehetőséget.

Phare-projekt

Új kirendeltségi modell

Szolgáltatási funkciók: Hatósági funkciók:

- *öninformáció - ellátás*
- *munkaközvetítés - aktív eszközök adminisztrációja*
- *tanácsadás*
- *aktív eszközbe, programba történő bevonás*
- *munkáltatói kapcsolattartás*

A projekt ütemezése.

A nemzetközi szakértői segítségnyújtás és a hazai szakértői tevékenység eredményeként 2003. december végéig elkészült a szolgáltatási modell részletes leírása, s megkezdődtek

a fizikai infrastruktúra megteremtéséhez szükséges tenderezési eljárások.

Az információs terek fizikai környezetének kialakítása a huszonegy kiválasztott munkaügyi kirendeltségen a tervek szerint 2004. első negyedévének végére befejeződik.

A modell kísérleti fázisa 2004 februárjában indul az új szolgáltatási modell egyes elemeinek lépcsőzetes bevezetésével. A projekt lezárásának határideje 2005. november 30.” (Kézikönyv az ÁFSZ modernizációjáról Készült 2004-ben)

A **projekt elzárkózása a hatósági tevékenységtől logikus volt**, ugyan is az tagállamok ÁFSZ-einek fejlesztései is egyértelműen szolgáltatás centrikusak voltak abban az időben. Ennek megfelelt a projekt is, és a hazai szervezeti felépítés is, hiszen egyértelműen szét volt választva a kirendeltségeken a hatósági és a szolgáltatási tevékenység. A projekt viszont nem számolt azzal az adottsággal, hogy a szolgáltatások is át vannak szőve hatósági aspektusokkal (és így ennek megfelelő bürokráciával is), valamint azzal is csak érintőlegesen, hogy a **két terület munkájának aránya itthon lényegesen kedvezőtlenebb**. Ennek oka egyrészt a hatósági munka túlzó bürokráciája, másrészt a szolgáltatási terület kapacitásának alacsony szintje volt (és maradt is).

A projekt leglátványosabb eleme a fizikai infrastruktúra megteremtése, kivitelezése volt.

Ez a munka folytatódott HEFOP projektként (további 60 kirendeltség átalakítása, fejlesztések, képzések), és folyt TÁMOP finanszírozással (fejlesztések).

A HEFOP 1.2 Intézkedésben tervezett főbb tevékenységek:

Átfogó célok:

- A szolgáltatások korszerűsítése, az új szolgáltatási modell szerint működő munkaügyi kirendeltségek körének bővítése;
- Az ÁFSZ korszerűsítését és hatékony működését megalapozó és támogató kutatások végzése;
- Az ÁFSZ minőségirányítási rendszerének kiépítése és működtetése;
- Az ÁFSZ és partnerszervezetei humánerőforrás-fejlesztése, a munkatársak alkalmassá tétele a szervezet modernizációjából és az európai uniós elvárásokból fakadó feladatok ellátására;

Konkrét célok:

- A szervezet infrastrukturális helyzetének javítása, a szolgáltatás és az ügyfél-orientált tevékenységeknek megfelelő tárgyi feltételrendszer megteremtése;
- A teljes informatikai infrastruktúra korszerűsítése.

- A környezet korszerűsítése:
 - Tágas, barátságos, egységesen kialakított ügyélfogadó tér,
 - Felkészült munkatárs(ak) és információs pult a belépő ügyfelek fogadására és eligazítására,
 - Álló és ülő kioszkok az ügyélforgalomnak megfelelő mennyiségben,
 - Internetes elérhetőség az ülő és álló kioszkokon,
 - Egységes arculatú nyomtatott információk a szolgáltatásokról, a támogatásokról, és egyéb tudnivalókról (munkáltatói prospektusok, egyéb szolgáltatások leírásai)
 - Az információk eléréséhez, a szolgáltatások használatához megfelelően felkészült segítő munkatárs(ak).

A modell új elemei:

- Internetes önéletrajz
- Új ügyfél adatfelviteli űrlap
- A munkáltatók rövid távú munkaerő-gazdálkodási terveinek felmérése
- Negyedéves munkaerő-piaci jelentés
- Ütemező program
- A profiling módszer
- Általános együttműködési megállapodás az álláskeresőkkal
- Internetes állásbejelentés
- Munkáltatói kapcsolattartás
- Munkáltatókkal kötött szolgáltatási megállapodás

Marketing- és kommunikáció stratégia és munkaterv kidolgozása és megvalósítása:

- a közvélemény (elsősorban álláskeresők) szemléletformálása, hogy tudatosuljon a saját sorsuk iránt érzett felelősségük. A saját álláskeresői céljaik elérése érdekében elsősorban nekik, saját maguknak kell mindent megtenniük, végső soron az életük sorsát a saját kezükbe kell venniük.
- információt ad az Új Szolgáltatási Modell céljairól az általa képviselt alapértékekről, az ÁFSZ-nél igénybe vehető szolgáltatásokról, azokhoz való hozzáférés módjáról,
- közvetíti az Új Szolgáltatási Modell bevezetésével összefüggésben az új értékeket (önállóság, felelősségvállalás, döntési képesség, stb.),
- az ÁFSZ szervezetén belüli szemléletformálás, amely feltétlenül szükséges a belső, szervezeti célok eléréséhez.

Ügyfelek és munkáltatók elégedettség-vizsgálata

Foglalkoztatási tanácsadók felkészítése

Tanácsadók beállítása a 20 kísérleti kirendeltségen

A hatósági és ellátási tevékenység adminisztrációjának korszerűsítése

Regionális és helyi szintű együttműködés támogatása

Pályainformációs rendszer továbbfejlesztése, elérhetővé tétele az interneten.

- A meglévő pályaismertető filmek és mappák felülvizsgálata,
- Új pályaismertető mappák készítése,
- Új pályaismertető filmek készítése.

Közvetítői információs rendszer folyamatleírásainak elkészítése

- Munkaadói törzs,
- Kapcsolattartás,
- Hagyományos és Internetes állásbejelentés,
- Negyedéves munkaerő-piaci terv,
- Egyén törzs,
- Új ügyfél adatfelviteli űrlap,
- Öninformáció,
- Közvetítési adatok,
- Önéletrajz,
- Együttműködési megállapodás,
- Tanácsadás,
- Ütemezés,
- Behívó rendszer,
- Közvetítés.

A profiling rendszer továbbfejlesztése

- A profiling statisztikai rendszerének kidolgozása, felülvizsgálata,
- A profiling módszer alkalmazásának kidolgozása,

- A szükséges szoftver elkészítése,
- A módszer tesztelése és bevezetése.

2.2 Az ÚSZM filozófiája, elvei ajánlásai, eszközei, tartalma

Az ÚSZM (amelyet fő tartalmi gerincéről elnevezve önkiszolgáló modellnek is neveztek) filozófiájának, alapelveinek, ajánlásainak, eszközeinek, munkaszervezetének, humánerőforrás elképzelésének tömör, de azért elég részletes bemutatását szükségesnek tartjuk. Elsősorban azért, mert ez írja le azt az ideális modellt, elképzelést, szakmai tartalmat, amely a mai helyzettel való összehasonlítás alapjául szolgálhat. Ehhez képest lehet megítélni a jelenlegi állapotot, illetve a modell megvalósulását, mit tarthatunk a modell időtálló elemeinek, a közelmúlt változásai hogyan befolyásolják a modell működését.

Több anyag állt rendelkezésünkre, de az ismétlődések, aránytalanságok, különböző hangsúlyozások elkerülése érdekében egy törzsanyag alapján mutatjuk be a „jövőképet”. A bemutatás, a Kézikönyv leírásának némileg **tömörített, vágott változata**, azt tartottuk meg, ami a modell „jövőképe” szempontjából fontos lehet.

„Az önkiszolgáló modell filozófiája:

- *A munkakapcsolatokat magasan fejlett információs rendszeren keresztül kell létrehozni a hatékonyabb, stabilabb munkakapcsolatok biztosítása érdekében. Ez alacsonyabb költséget jelent.*
- *A kiindulási pont az, hogy sokan alkalmasak arra, hogy felvállalják a felelősséget saját problémáik és életük megoldásában. Nem indokolt, hogy a magukon segíteni tudó emberek az állami forrásokat és adminisztrációt használják.*
- *Az ÁFSZ biztosíthatná az aktíveszköz-támogatás forrásait azok számára, akik a tartós munkanélküliség kockázatával néznek szembe.*

Az új szolgáltatási modell ily módon egyidejűleg illeszkedik az Európai Unió Foglalkoztatási Stratégiájához, valamint a jelenlegi magyar jogszabályi környezethez, a munkaerő-piaci körülményekhez, illetve a műszaki és gazdasági feltételekhez. Más szóval, az új szolgáltatási modell nem a tagállamok meglévő modelljeinek másolata, hanem arra törekszik, hogy megfelelő módon változtassa meg a magyarországi ÁFSZ szolgáltatásait, valamint a magyarországi feltételeket.

(A szerzők megjegyzése: ez nem teljesen igaz. Akkoriban az európai ÁFSZ-ek elég egységes elvek, módszerek és szervezeti-munkaköri struktúra alapján szerveződtek. A

szakértők is elég erőteljesen ezt a tagállami modellt képviselték. Valamilyen szintű adaptáció a munkacsoportok hazai szakembereinek munkája révén történt, de nem módosította a tagállami modell érvényesítését. A nemzetközi szakértők nem tudták felvállalni egy „magyarosabb” modell kialakítását. Láthatók majd kissé álomszerű, lebegő, idealizált, a valóságtól elszakadó leírások a következőkben. Ezeket kivehettük volna, mert tartalmi szempontból nem fontosak, de illusztráció végett inkább benne hagytuk.)

Kiemelt elvek

- *Az álláskeresőket nem passzív kliensként, hanem a munkaügyi kirendeltséggel együttműködő aktív, dinamikus ügyfélként kell kezelni. Az ÁFSZ feladata az álláskeresés folyamatának segítése egy modern szolgáltatásorientált megközelítéssel.*
- *El kell érni, hogy a passzív ügyfelek aktív, dinamikus ügyfelekké váljanak. Tudatosítani kell, hogy az egyének saját maguk is felelősek munkaerő-piaci helyzetük megoldásáért, amelyhez az ÁFSZ minden rendelkezésére álló információt nyitottá, elérhetővé tesz számukra. Az álláskeresőket dinamikus ügyfélként kell fogadni, akiknek az ÁFSZ információkkal, korszerű öninformációs technikai lehetőségekkel és egyes esetekben aktíveszköz-támogatásokkal, valamint személyre szabott szolgáltatásokkal képes segíteni.*
- *Az ügyfélorientált megközelítést egy teljesen új irodai környezet hangsúlyozza és támogatja. Az ügyfelek otthonosan érezhetik magukat a nyitott információs térben, ahol személyes kapcsolatra is lehetőségük nyílik.*
- *Erősíteni kell a munkáltatók és az ÁFSZ közötti rendszeres kapcsolatot*
- *Az ügyfelek másik fontos csoportját a magán és állami munkaadók képezik. A rendszeres, megbízható és profi párbeszéd, az új szolgáltatási modell lényeges előfeltétele. Az ÁFSZ-nek hangsúlyt kell fektetnie a munkaerő-piac valódi igényeire, és a támogatott foglalkoztatásról át kell térnie a nem támogatott munkalehetőségekre összpontosító párbeszéd folytatására.*
- *E sikeres párbeszéd kialakításának előzetes feltétele az, hogy az ÁFSZ-nek olyan felkészült munkatársai legyenek, akik a munkáltatókkal azonos nyelven tudnak tárgyalni.*
- *Növelni kell az ÁFSZ munkaerő-piaci részesedését*

- Az ÁFSZ munkaerő-piaci ismereteit nagyobb mértékben és célirányosabban kell felhasználni az elhelyezkedések számának növelése érdekében. Ez a pont szorosan kapcsolódik az előzőhöz. A több és sikerebb munkaerő-közvetítés érdekében lehetőséget kell adnia a munkaadóknak, hogy a betöltetlen állásaikat Interneten keresztül bejelenthessék, megjeleníthessék. Az állásoknak a közvetíthetővé váláskor azonnal meg kell jelennie az Interneten. Ezen túlmenően munkáltatói adatbázist kell létrehozni, amely a munkáltatókra vonatkozó alapinformációkat tartalmazza.
- Az ügyfelek számára jól funkcionáló információs rendszereket kell biztosítani, amellyel a munkaerő-közvetítést az ÁFSZ erőforrásai nélkül is le lehet bonyolítani. Ugyanakkor az ÁFSZ-nek fel kell készülnie arra, hogy igény és nehezebb közvetíthetőség esetén erőforrásokat, valamint személyes szolgáltatást biztosítson.

Eszközök

Álláskeresőknek

- Kioszkok – üres állások – önéletrajzok – ÁFSZ portál – önálló adatfelvitel
- Azoknak az ügyfeleknek, akik önálló álláskeresésre alkalmasak, az önkiszolgáló eszközök használatát ajánlják fel. Az érintett kirendeltségek érintőképernyős álló-, és interaktív kommunikációs lehetőségekkel rendelkező ülőkioszkokat biztosítanak az egyéneknek. Néhány nagyobb iroda beépített kültéri kioszkkal rendelkezik majd, amely a nap 24 órájában az ügyfelek rendelkezésére áll.
- Az álláskeresők részére a megüresedett állások országos adatbázisához való hozzáférése a kioszkokon és Interneten keresztül válik lehetővé. Ez az adatbázis tartalmazza az ÁFSZ-hez beérkezett összes aktuális betöltetlen álláslehetőséget.
- Az álláskeresők a kioszkokon keresztül felvihetik szakmai önéletrajzaikat egy úgynevezett önéletrajz-adatbázisba, amelyben a potenciális munkáltatók közvetlenül kereshetnek. Ajánlatos, hogy a szakmai önéletrajzírás ne legyen kötelező, és hogy az önéletrajzokat, kontrollt követően tegyék hozzáférhetővé az Interneten.
- Munkaerő-piaci információk
- A kioszkokon keresztül a munkavállalóknak lehetőségük nyílik aktuális információk megtekintésére az elhelyezkedési és képzési lehetőségekről, az ÁFSZ egyéb

szolgáltatásairól, valamint további munkaerő-piaci körülményekről.

- *Az állásváltoztatók számára a legfontosabb információs forrás a megüresedett állások adatbázisa, valamint az érdekesnek és fontosnak ítélt helyi, regionális, és országos szintű munkaerő-piaci információk.*

Munkaadók számára

- *A megüresedett állások bejelentése – munkaadói adatbázis – ÁFSZ portál*
- *Egyszerűbbé válik a munkaadók számára a munkaerőigények bejelentése, amely a megadott kötelező információk csökkentését jelentik. A jelenleg alkalmazott személyesen, telefonon, postai úton és faxon történő állás-bejelentési forma kibővült az internetes lehetőséggel.*
- *A munkaerőigény bejelentésekor a munkaadó választhat, hogy az üresedést az Interneten teszi közzé, vagy egyidejűleg közvetítési szolgáltatást is kér az ÁFSZ-től. A munkaerőigény a bejelentés napján, az Interneten és a közvetítési rendszerben is megjelenik. A bejelentett munkaerőigényeket az Interneten történő közzététel előtt ellenőrzik, ez optimális esetben a kirendeltségen zajlik.*
- *A napi kapcsolatok erősítése*
- *Az ÁFSZ különböző módokon erősítheti a rendszeres kapcsolattartást a foglalkoztatókkal: látogatások a vállalatoknál, együttműködési megállapodások, gyakoribb telefonos és kiegészítésképpen elektronikus kapcsolatok. Ezek közül kiemelt prioritásúak a vállalati látogatások.*
- *A foglalkoztatók negyedévenkénti munkaerő-piaci tervének és szolgáltatási igényeinek bejelentése*
- *Az ÁFSZ a jövőben a negyedévente lebonyolított munkaerő-piaci bejelentésekkel, a gyakori munkaerőigényekkel megjelenő jelentős foglalkoztatók igényeinek felrajzolásával mutatja ki a foglalkoztatók negyedévenkénti munkaerő-piaci tervét és szolgáltatási igényeit. Igény mutatkozik egy működőképes, gyors és hatékony információs csatorna kialakítására, amely megmutatja a helyi és regionális kereslet-kínálat helyzetére vonatkozó információkat. Továbbá a foglalkoztatási szolgálatnak meg kell ismernie a munkáltatók véleményét az ÁFSZ szolgáltatásairól egy rendszeresen elvégzett kérdőíves felmérésen keresztül.*
- *Keresés a szakmai önéletrajzok adatbázisában – munkaerő-közvetítési szolgáltatások*

- Ezzel az eszközzel a munkaadók hozzáférhetnek az országos nyilvántartásban szereplő szakmai önéletrajzokhoz.
- Egyrészt az ÁFSZ jól működő adatbázisokat biztosít a kínálati és keresleti oldalnak, amelyekkel a munkaerő-közvetítést a foglalkoztatási szolgálat munkatársai nélkül lehet lebonyolítani. Másrészt pedig, az ÁFSZ-nek készen kell állnia arra, hogy igény szerint személyes szolgáltatásokat is biztosítson.
- Munkaerő-piaci információk
- A továbbfejlesztett munkaerő-piaci információs rendszer részeként a munkaadók számára biztosítják, hogy on-line munkaerő-piaci információkhoz jussanak a helyi és regionális körülményekre vonatkozóan, pl. tájékozódjanak a legutóbbi negyedév munkaerő-piaci jelentésének eredményeiről.

Az ÁFSZ munkatársai számára

- Kategorizálás
- Annak érdekében, hogy az ÁFSZ humánerőforrásait a leghatékonyabban lehessen hasznosítani, a munkanélküli ügyfelek munkaerő-piaci esélyének kimutatására egyéni módszert vezet be. Ezt a módszert kategorizálásnak nevezik.
- Egyéni cselekvési terv – együttműködési megállapodás
- A végső cél, hogy minden munkanélküli ügyfél együttműködési megállapodást kössön az ÁFSZ-szel, amelyben meghatározzák az ügyfél munkaerő-piacra történő visszakerülésének eszközeit. A kísérleti fázisban az együttműködési megállapodást olyan ügyfelek esetében lehet bevezetni, akik nem önkiszolgáló eszközöket, hanem egyéb támogatást igényelnek.
- Adatbázisok
- Az országos munkáltató-, önéletrajz- és munkaerőigény-adatbázis az ÁFSZ munkatársainak új és hatékony eszköze.
- Informatikai támogatás
- A modern munkaállomásokon keresztül minden munkatársnak el kell érnie az Internetet, ezzel az ÁFSZ portált és annak szolgáltatásait.

Munkaszervezet

A munkaerő-piaci körülményektől függően több modell is alkalmazható az új szolgáltatási szervezet támogatásához.

Néhány fontos elem, amit figyelembe kell venni

- *a kísérleti kirendeltség ügyfélforgalmát támogató munkaszervezet kialakítása,*
- *tapasztalt munkatársak beosztása a nyílt információs területre,*
- *a felesleges adminisztratív eljárások csökkentése,*
- *a munkáltatói kapcsolattartók részlegének megszervezése, akik egyes esetekben egyéb feladatokat is elláthatnak.*

Humánerő-források

Az új szolgáltatási modell sikeres megvalósításának fő akadályát a humánerőforrások, a munkatársak hiánya jelenti.

Rövidtávon a szükséges erőforrások négy irányból biztosíthatók, ami a munkatársak belső átcsoportosításának kiindulópontja lehet.

Kevesebb munkanélkülivel kellene az aktív eszközök működtetése és felajánlása formájában személyre szabottan foglalkozni. Kiemelt feladatok: több üres álláshely, mobilitás ösztönzése.

- *Az álláskeresőket az önkiszolgáló eszközökhöz kell irányítani. Ennek százalékaránya nem látható előre. Akadályozó tényezők lehetnek: a hagyomány és a megszokás, valamint az, hogy sok álláskereső nincs hozzászokva a személyi számítógépek használatához*
- *A felmondási idejüket töltő munkavállalókat ösztönözni kell arra, hogy munkanélkülivé válásukat megelőzően keressenek állást az öninformációs eszközökön keresztül, mielőtt munkanélküli- ellátásért folyamodnának*
- *Az ÁFSZ munkatársai túl vannak terhelve az adminisztratív feladatokkal és a*

papírmunkával. A Foglalkoztatási Hivatalnak, a Foglalkoztatáspolitikai és Munkaügyi Minisztériumnak erőfeszítéseket kell tennie, hogy ez az adminisztratív teher csökkenthető legyen.

Hosszú távon az önálló adatfelvitel és az önkiszolgáló eszközök használata jelentős erőforrás-megtakarítást eredményezhet a kirendeltségeken.

Az önkiszolgáló tér kialakítására vonatkozó ajánlások

Az új irodai elrendezés a szolgáltatási modellnek megfelelően az öninformációs rendszereket helyezi a középpontba. Nyílt információs tér kialakítását igényli, amely lehetővé teszi a zavartalan ügyféláramlást a nyilvántartásba vételtől az első interjús pultig és a tanácsadóig. Az új kirendeltségi épületek építészeti átalakításakor a személyre szabott, ügyfélbarát szolgáltatás tárgyi feltételrendszerének megteremtésére kell törekedni.

Az információs tér az új szolgáltatási modell legfontosabb elemének az öninformációs rendszereknek ad helyet, és lehetőséget teremt az ügyfelek számára az önálló álláskeresésre. A munkaügyi kirendeltségek belső átalakítása során olyan tágas, egységes, központi fogadó teret kell kialakítani, amely lehetőséget teremt a kioszkok elhelyezésére és kényelmes használatára. Újfajta színvilágával, berendezési tárgyaival már az első belépéskor jó benyomást tesz az ügyfelekre. Ez a „new entry” azt kell, hogy sugallja az álláskereső ügyfelek számára, hogy a munkaügyi szervezet a szolgáltatásokat értük nyújtja, és ehhez igyekszik támogató környezetet, megfelelő tárgyi feltételrendszert biztosítani.

Ha az ember munkát keres, azt szereti, ha gyorsan jut hozzá a kívánt szolgáltatáshoz. Éppen ezért nagyon fontos, hogy az információs tér és a legfontosabb berendezési tárgyak (információs pult, kioszkok, információs anyagok) a kirendeltségi épület legkönnyebben elérhető részében legyenek.

Az önkiszolgáló rendszerek hatékony eszközök lehetnek a munkát keresők aktiválására. Az álláskeresőnek nem kell arra várnia, hogy eljusson a közvetítőhöz – a kioszk segítségével azonnal alkalma nyílik állást keresni az Interneten, pályázatokat írni stb. Az új

szolgáltatási modell azt hangsúlyozza, hogy az álláskereső felelős saját helyzetéért és képes változtatni is rajta. Ha az álláskereső számára a kioszkok segítségével biztosítjuk az önálló álláskereső lehetőségét, egyéni felelősségvállalása és motivációja nyilvánvalóan nő.

A közvetítőnek gyakran sok álláskeresővel kell kapcsolatot tartania, és az álláskeresővel való találkozók jelentős idejét a rutinszerű ügyintézés tölti ki. A teljes körűvé fejlesztett önkiszolgáló rendszer segítségével az álláskereső maga is elvégezheti az adatfelvételi munkálatok egy részét, mielőtt a közvetítővel találkozna. Így módon a közvetítő az idő nagyobb részét fordíthatja szaktanácsadásra vagy megbeszélésekre.

Az Internet elérését az ügyfelek számára szintén az öninformációs rendszerekkel lehet legkönnyebben biztosítani a kirendeltségeken. Az öninformációs rendszerek jelentősége és elterjedése egyre nagyobb ütemű.

Az egységes arculat

Az egységes arculat (ÁFSZ arculati kézikönyve) kialakítása kulcskérdés, mely vonatkozik a kirendeltségi épületek belsőépítészeti kialakítására, a külső és belső információs rendszerekre, valamint minden egyes meghatározó arculati elemre (logó, internetportál, szóróanyagok, plakátok, munkatársak megjelenése stb.).

(A szerzők megjegyzése: jelenleg van arculati kézikönyve az FH-nak, a TÁMOP-nak, és újabban a Megyei Kormányhivatalnak, ebből akár 20 is lehet, nem biztos, hogy egységes lesz.)

Az ügyintézési mechanizmusok egyszerűsítése

Az ÁFSZ-nek gondoskodnia kell arról, hogy egyszerűsítse az ügyintézési mechanizmusokat, ezáltal a rendelkezésére álló humánerőforrás kapacitásának nagyobb részét fordíthatja az ügyfelek részére nyújtott szolgáltatások biztosítására.

Az alapelv megvalósítása érdekében bevezetésre kerül az internetes munkaerőigény-bejelentés, melynek keretében az álláshelyek felvitele Interneten keresztül történik egyszerűsített formában, csökkentett adattartalommal.

Törekvés a tartós munkanélküliség kialakulásának megakadályozására

Az ÁFSZ a tartós munkanélküliség kialakulásának elkerülése érdekében kategorizálási (profiling) rendszert dolgoz ki, amelyet az ügyfelek korai beazonosítása érdekében alkalmaz.

A korai beazonosítás informatikai háttérének megvalósításával az ügyfelek csoportosítása objektív szempontok alapján kerül megállapításra, az ügyintéző azonban a személyes benyomások alapján korrigálhatja a számítástechnikai program által elvégzett osztályozást. A kategorizálás segítséget nyújt ahhoz, hogy az ügyintéző az első interjú alkalmával önkiszolgálásra és önálló elhelyezkedésre alkalmasnak találva az ügyfelet, személyes támogatását a hátrányos helyzetű álláskeresőkre biztosítsa. A közvetítő hoz döntést az egyes aktív eszközökkel történő támogatásra vonatkozóan.

A személyre szabott ügyfélkezelés bevezetése

Az ÁFSZ a személyre szabott ügyféltámogatás megvalósítása érdekében együttműködési megállapodás megkötését ajánlja.

Az együttműködési megállapodásban foglaltak alapján az ügyfeleket szolgáltatással és támogatással kell segíteni az elhelyezkedésben. Az együttműködési megállapodás bevezetése erősíti a saját helyzet megoldásában szerepet vállalás alapelvén belül megfogalmazott elvárásokat azáltal, hogy a helyzetmegoldás érdekében az ügyfélre háruló tevékenységek megjelölése is az együttműködési megállapodás része.

A munkaerő-piaci igényekre történő gyors és szakszerű reagálás

Az ÁFSZ-nek törekednie kell arra, hogy a munkaerő-piacot minél jobban megismerje annak érdekében, hogy reagálni tudjon a kihívásokra.

Ezen alapelv megvalósításának eszköze a negyedéves munkaerő-piaci bejelentés és az abból levont következtetéseket tartalmazó munkaerő-piaci jelentés.

A kirendeltség munkaszervezésének racionalizálása

Annak érdekében, hogy a kirendeltség meg tudjon felelni a vele szemben támasztott új követelményeknek, egy kirendeltségi ütemező program kerül bevezetésre. Ez lehetővé teszi az ügyfelek időpontra történő bejegyzését, a kirendeltségi ügyintézők (közvetítők, tanácsadók, hatósági tevékenységet végzők) munkaszervezésének hatékonyabbá tételét. A program megmutatja az egyes munkatársak ügyfelekkel való találkozásainak tervezett időpontját, valamint módot ad az ügyfelek adott időpontra történő előjegyzésére. Ezzel megszűnik a felesleges sorban állás, a több órás várakozás.

A kirendeltség szervezeti átalakítása

A kirendeltség szervezeti felépítését a szolgáltatás nyújtása szempontjából a fenti elveknek megfelelően kell kialakítani: információ, közvetítés, tanácsadás, hatósági feladatok.

A kirendeltség létszámától függően javasoljuk a különböző funkciók csoportformában való ellátását. Javasoljuk, hogy a tevékenységek forgásával enyhítsék a közvetítők leterheltségét. Az információs térben ellátandó feladatokat, mint az információnyújtás, technikai segítségnyújtás, a közvetítői csoporton belül célszerű elvégezni.

Keresési és kapcsolat-felvételi lehetőségek

Az önéletrajzbankban és az állásbankban minden felhasználó végezhet keresést, és a keresés eredménye alapján közvetlen kapcsolatfelvételt kezdeményezhet.

A munkaadó

- Az általa rögzített állások adatai között megjelölheti azokat a szempontokat (pl. iskolai végzettség, szakképzettség), amelyeket elvár az állás betöltőjétől, és ezek szerint kikeresheti azokat az önéletrajzokat, amelyek megfelelnek az általa megadott feltételeknek.
- A munkaerőigény bejelentéstől függetlenül, tetszőleges keresési szempontok alapján is végezhet keresést az önéletrajzbankban.
- A kiválasztott önéletrajzok alapján közvetlen kapcsolatfelvételt kezdeményezhet, vagy a megfelelő önéletrajzokat további elemzés, szűrés stb. céljából kinyomtathatja.
- Feladata a visszajelzéseket figyelni, és az önéletrajz írójával a kapcsolatot tartani.
- Az általa kiválasztott önéletrajzhoz kapcsolhat egy levelet, melyben értesítést küldhet az álláskereső által megadott címre (pl. az álláskereső e-mail címére). Amennyiben a munkaadó több önéletrajzot is megfelelőnek talál, lehetősége van arra, hogy csoportos értesítést küldjön, és egyszerre több álláskeresővel is kapcsolatfelvételt kezdeményezzen.
- A keresési feltételeket elmentheti, és az önéletrajzbankba később bekerülő, a megadott feltételeknek megfelelő önéletrajzról egy általa meghatározott e-mail címre automatikus értesítést kaphat.

Az álláskereső

- Önéletrajzában megjelölheti azokat a jellemzőket (iskolai végzettség, szakképzettség stb.), amelyek alapján állást szeretne találni. E feltételek szerint keres az állásbankban, és amennyiben megfelelőt talál, a kiválasztott álláshoz kapcsolhat egy válaszlapot. Ezzel értesítést küldhet a munkaadó címére (pl. a munkaadó e-mail címére), és az Interneten keresztül azonnal továbbíthatja önéletrajzát a munkaadónak egy kísérő levéllel (az ún. motivációs levéllel) együtt.
- A keresési feltételeket elmentheti, és a későbbiekben az állásbankba bekerülő, a megadott feltételeknek megfelelő állásról e-mail címére automatikus értesítést kaphat.
- Feladata a visszajelzéseket figyelni, illetve megfelelő állásajánlat esetén felvenni a kapcsolatot a munkaadóval.

A teljes öninformációs szolgáltatási rendszer

A szolgáltatási modell középpontjában az Internet-alapú öninformációs rendszer fejlesztése áll. A teljes rendszer az ÁFSZ portálon keresztül az alábbi szolgáltatásokhoz nyújt hozzáférési lehetőséget a foglalkoztatási szolgálat teljes ügyfélköre (álláskeresők, munkaadók, egyéb együttműködő partnerek, ÁFSZ munkatársai) számára

- új ügyfél önálló adatfelvitele
- internetes állásbejelentés és az üres állások elhelyezése az állásbankban
- internetes önéletrajz készítése és elhelyezése az önéletrajzbankban
- információs rendszerek és keresési lehetőségek az ÁFSZ portálon keresztül
- álláskeresés
- önéletrajz-keresés
- képzés-keresés
- támogatási rendszerek
- tájékoztatási rendszerek
- az ÁFSZ szolgáltatásai (munkaközvetítés, tanácsadás a regisztráció igénybevétele érdekében lehetőségéről, munkaerő-kölcsönzés, katalógusok stb.)
- munkáltatók adatai
- az ellátások és az ellátórendszer működése
- országos, megyei és helyi munkaerő-piaci programok
- a foglalkozások bemutatása, valamint az egyes munkakörök betöltéséhez szükséges egészségügyi követelmények
- a munkavállalási engedélyek kiadásának rendje
- a polgári szolgálat ügyintézésének rendje
- az AM könyvvel történő foglalkoztatás, munkavállalás lehetőségei
- aktuális pályázati lehetőségek
- munkaerő-piaci információk és statisztikák
- munkaerő-piaci helyzetkép és egyéb munkanélküliséggel összefüggő mutatók
- munkaerő-piaci prognózisok előrejelzések, felmérések
- az ÁFSZ tevékenysége és szervezete, szervezeti egységei
- a munkaügyi központok portáljai
- publikációk, események
- gyakran feltett kérdések és válaszok

- *nyomtatványok, iratminták nyomtatási lehetősége.*” (Kézikönyv az ÁFSZ modernizációjáról Készült 2004-ben)

2.3 A közvetítők szerepe az ÚSZM-ben

A *közvetítők* munkája a munkaszervezet számára is meghatározó, ezért kiemeltet mutatjuk be, milyen feladatokat delegált az ÚSZM a közvetítőkhöz, mint a legfontosabb munkakörben dolgozókhöz:

Feladata:

- kapcsolattartás munkaadókkal a munkahelyek feltárása és a jelzett munkaerő-igényeik kielégítése érdekében.
- kapcsolattartás az álláskeresőkkal mielőbbi munkába helyezésük érdekében
- munkaerő közvetítés
- aktív eszközök alkalmazása

Főbb feladatai az álláskeresővel:

- az ügyfél adatainak felvétel, illetve a rögzített adatok ellenőrzése, kiegészítése,
- közvetítői beszélgetés, interjú készítés
- motivált ügyfelekkel együttműködési terv készítése
- állásajánlatról értesítésküldés, közvetítés,
- közvetítés eredményének értékelése,
- együttműködési megállapodás készítése és figyelemmel kísérése,
- az ügyfél irányítása tanácsadóhoz, más szakemberhez,
- profiling alkalmazása,
- aktív eszközök szükség szerinti előkészítése,

Főbb feladatok a munkaadóval:

- kapcsolatfelvétel a munkaadókkal,
- kapcsolattartás személyesen és elektronikus úton,

- állásajánlatok folyamatos gyűjtése,
- háromhavonta elektronikus adatgyűjtés,
- a túltelített foglalkozások és a hiányok meghatározása, közreadásuk,
- együttműködési megállapodások kötése.
- együttműködés intézményekkel, civil szervezetekkel az álláskereső szociális és egyéb problémáinak megoldásának érdekében.

3. A kutatás módszertana

A kutatásunk a következő címet viseli; „Az Új Szolgáltatási Modell elemei alkalmazásának és működésének vizsgálata a Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat 80 kirendeltségén”. Ennek a feladatnak három alapvető mozzanata van:

- Bemutatni, hogyan működik 2011-ben az ÚSZM-ben érintett 80 kirendeltség,
- Ezt összevetni a modell elvi alapjaiban, a 2. fejezetben megfogalmazott célokkal, kritériumokkal.
- A feltárt működést összevetni 2011 gyakorlati valóságával.

Ennek az összetett kutatási feladatnak a teljesítése érdekében külön "testre szabott" módszertant dolgoztunk ki. Az alábbiakban ezt mutatjuk be vázlatosan. A módszertan további részleteit az egyes kutatási modulokat ismertető fejezetekben mutatjuk be.

A módszertan kialakításának alapelvei

A feladat, és a vizsgált terület nagyon összetett, ezért a kutatási módszertannak is összetett elvekre kellett épülniük. Ezek a következők voltak:

- Először is tisztáznunk kellett, hogy a kutatás során miket tekintünk lényegében megváltoztathatatlan adottságoknak. Erre elsősorban a kutatás végén, az összegző elemzésnél, és a javaslatok megtételénél volt szükség. Adottságnak tekintettük a hazai munkaerő-piaci, és kiemelten a munkavállalók jellemzőit. Azt gondoljuk, hogy ezen érdeemben a munkaügyi kormányzás nem képes változtatni, ez elsősorban a makrogazdasági tényezők alakulásától függ, másodsorban pedig a hosszú évtizedek alatt kialakult hazai társadalom lélektani jellemzőktől. Lehet mást álmodni, de ez nem akarati kérdés. Emellett kiemelten fontos megváltoztathatatlan adottságoknak tekintettük a munkaügyi kormányzatban jelenleg kialakulóban lévő szervezeti irányokat, feltételeket. Úgy gondoljuk, hogy bár kritikailag viszonyulunk a jelenleg formálódó szervezeti feltételekhez, mégis terméketlen lenne minden olyan javaslati irány megfogalmazása, amely eltekint ettől az adottságtól, és valamilyen más, ideálisnak elképzelt szervezeti valóságba helyezi a mondanivalót.
- A kutatásnak egyaránt kell adatszerűnek, és nem adatszerűnek, leírónak lenni. A kirendeltségek valóságát jól, de nem teljesen ragadják meg a számok, az adatok. Emellett legalább ekkora szükség van a benyomásokra a szereplőkkel való beszélgetésekre, a kutatók szubjektív észrevételeire.
- Az előző pontból következően, a kutatásokban egyelőre súlyt kell kapniuk az

adatgyűjtésnek, feldolgozásnak, értékelésnek, és a helyszíni vizsgálatoknak, megfigyelésnek. Úgy gondoltuk, hogy életszerű, valós kirendeltségi képet csak a valóság közvetlen megfigyelésével nyerhetünk.

- A kutatásnak egyaránt vizsgálnia kell a mai, pillanatnyi helyzetet, és az elmúlt években végbement változásokat, vagyis statikusnak, és dinamikusnak egyszerre kell lennie.
- A kutatás során nyert információkat nemcsak relatívan, önmagukhoz kell viszonyítani, hanem egy etalonhoz, vagyis a jónak tekintett értékekhez is. E nélkül a kapott kép értékelése nem lehetséges.

A módszertan technikai részletei

A módszertan első eleme a kutatási forgatókönyv. A kutatási feladat több szakaszra tagolódott. Az **1. munkaszakaszban** magát a kutatási programot állítottuk össze, és egyeztetettük a megbízó képviselőjével. A programot az alábbi táblázatban foglaltuk össze.

A kutatás szakaszolása, és időütemezése

szám	Feladat megnevezés	Megjegyzés	határidő
1. munkaszakasz	Kutatási terv készítése		2011, 04. 01.
2. munkaszakasz	Kérdőíves vizsgálat		
2.1.	Kérdőívek szerkesztése	Kapacitási, és Vélemény kérdőívek	
2.2.	Egyeztetés projekt vezetővel		
2.3.	A felmérés indítása	Módszertan végleges rögzítése, elérési adatbázis véglegesítése, felhívó körlevél kiküldése.	
2.4.	Kérdőívek kiküldése	A kitöltési szakaszban a kutatócsoport rendelkezésre áll.	

2.5.	Kérdőív beérkezés	A Megbízó segíti a teljes körű, határidőre történő beérkezést.	
2.6.	Kérdőív előzetes összesítés	csak adatszerű összegzés, még nem elemezve, nem értékelve.	2011-05-15
2.7.	Egyeztetés a projekt vezetővel		
3. munkaszakasz	Helyszíni interjúk		
3.1.	Pilot kirendeltségi interjúk	10 kirendeltségen pilot interjúk	
3.2.	Egyeztetés projekt vezetővel		
3.3.	Végleges látogatási terv		
3.4.	Kirendeltségi interjúk lefolytatása.	70 db. Egyedi interjúkról, egyedi jelentések.	
4. munkaszakasz	Összefoglaló tanulmány összeállítása.		
4.1.	Előzetes összefoglaló tanulmány összeállítása	A kérdőívek, és az interjúk alapján	2011, 09.10.
4.2.	Egyeztetés a projekt vezetővel	A projektvezető döntése szerint opponálás, és/vagy team véleményezés	2011, 09. 25.
4.3.	Végleges összefoglaló tanulmány összeállítása	Az észrevételek figyelembevételével.	2011, 10. 15.
5. munkaszakasz	Workshopokon való részvétel.	A Megbízó által szervezett workshopokon való részvétel.	

A **2. munkaszakaszban** két kérdőívvel vizsgáltuk a 80 kijelölt kirendeltség véleményét, és a kapacitási jellemzőket a modernizáció kapcsán.

A beérkező kitöltött kérdőíveket a 2. munkaszakasz végén mechanikusan összegeztük, hogy megfelelő adatbázist kapjunk a további helyszíni munkaszakaszokhoz. A 2. munkaszakaszban a mechanikusan összegzett adatokat még nem elemeztük, hiszen ekkor még nem történtek meg a helyszíni látogatások.

A 2. munkaszakaszban alkalmazott kérdőívek bemutatása

A kérdőíves felmérés során a korábbi években készített felméréseinkre építettünk oly módon, hogy az akkor kibocsájtott kérdőíveket az eltelt idő tapasztalatai alapján némileg módosítva ismét kiküldtük a kirendeltségekre. Ez a módszer, amellet, hogy megkönnyítette a kirendeltségek válaszadását, lehetővé tette az időközben bekövetkezett változások felmutatását, és értékelését is. Ezt úgy hajtottuk végre, hogy minden érintett kirendeltség megkapta a korábbi (2006-as, 2008-as) kérdőíveit, melybe beírhatta a mai válaszait. A kérdőíveket a továbbiakban részletesen bemutatjuk.

A két korábbi kérdőíves vizsgálatunk egymástól eltérő célokat szolgált, s ennek megfelelően eltérő megoldásokat alkalmazott.

- Vélemény kérdőív. 2006-ban az akkortájt bevezetett ÚSZM program megvalósítását, a szolgáltatások meglétét, s a kirendeltségek erre való felkészülését vizsgáltuk.
- Kapacitás kérdőív. 2008-ban pedig az ország összes kirendeltségére vonatkoztatva átfogó leterheltség vizsgálat történt. Ebből a vizsgálatból kigyűjtöttük a 80 modernizált kirendeltség válaszát, s a kérdőívekből kiemeltük a jelen kutatásunk számára releváns kérdéseket.

A tervezett kérdőívet odaadtuk a NFSZ néhány szakértő munkatársának, akik számos értelmező, illetőleg praktikus tanácsokkal szolgáltak a 2011-es kérdőívek összeállítására vonatkozólag. Ezek zömét bevittük a kérdőívekbe, majd minden egyes modernizált kirendeltség számára egyedi kérdőív csomagot készítettünk, amely tartalmazta a:

- saját 2006-os kitöltött kérdőívét, (wordben)
- a saját 2008-as kitöltött kérdőívét, (excelben)

A válaszadóknak mindkét kapott kérdőív megfelelő helyén a látták a korábbi válaszaikat,

és csak a 2011-es megfelelő választ kellett megjelölni, vagy kitölteni.

A **3. munkaszakaszban** 2011 nyarán előre összeállított interjú vázlat segítségével meglátogattuk mind a 80 modernizált kirendeltséget, és ott helyszíni bejárást végeztünk, majd interjút folytattunk a kirendeltség vezetésével. Ekkor szereztünk helyszíni tapasztalatokat, illetve a kirendeltség vezetőkkel ekkor beszéltünk át olyan kérdéseket, amelyeket éppen a helyszíni benyomások generáltak.

Az egyedi interjúkról egyedi, egységes szerkezetű Exceles interjú munkafüzetet vettünk fel. Ezek az interjú munkafüzetek adták a tovább feldolgozás alapját.

A három munkaszakasz után **rendelkezésünkre állt a 80 kirendeltségről 80 egyedi mappa**, melyben ott voltak az adott helyszín vélemény-, és kapacitás kérdőívei kitöltve, és az interjú munkafüzet.

Az interjúkat követően a **4. munkaszakasz**, 4.1. pontjának megfelelően mindhárom kutatási dokumentumot feldolgoztuk, s ez alapján állítottuk össze jelen kutatási jelentésünket. A feldolgozásnál három szempontot tartottunk szem előtt.

- A kutatás nem ellenőrzés. Ezért úgy dolgoztuk fel az eredményeket, hogy azokból nem lehet egyedi kirendeltségekre következtetni. Minden kirendeltség kapott egy számkódot, és azzal szerepelt a dokumentumokban.
- A kutatási jelentésünk törzs anyagába csak a valamilyen szempontból feldolgozott eredmények, adatok, kerültek. Minden olyan információ, amely egyedi, kódolt kirendeltségre utal, a jelentésünkhöz csatolt digitális adatbázisba került. Ez nemcsak a kirendeltségek védelme, hanem terjedelmi okokból is szükséges volt.
- Végül egy technikai ajánlás. A kutatási szerződés előírja a nyomtatott formát. Ezt teljesítettük. Ugyanakkor tisztában vagyunk vele, hogy a rendkívül terjedelmes feldolgozott Exceles táblázatok nyomtatott formában alig kezelhetők. Ezért minden feldolgozott táblázatot a nyomtatott anyagban csak jeleztünk, ugyanakkor elektronikus formában - a nyomtatott szövegben megfelelő utalással – a jelentésünkhöz csatoltuk. Javasoljuk az olvasónak, hogy inkább az elektronikus formát használja.

Kirendeltségi kategória rendszer

A vizsgálatok finomítása érdekében kialakítottunk egy kirendeltségi kategória rendszert is. Ebben méret, és munkaerő-piaci dimenziók mentén 9 kategóriába soroltuk a konkrét kirendeltségeket.

Méret szerint, a munkatársak létszáma alapján megkülönböztetünk nagy, közepes és kis kirendeltséget az alábbiak szerint:

- kicsi, 12-nél kevesebb a létszám,
- közepes, 12 és 25 fő közötti a létszám,
- nagy, a létszám 25 fő feletti.

A munkaerő-piaci helyzet szerint megkülönböztetünk jó, közepes, és rossz helyzetben lévő, az alábbiak szerint:

- jó, a KSH szerint az országos munkanélküliségi ráta alatti a körzetben a munkanélküliség
- közepes, az átlag, és az átlag másfélszerese közötti a munkanélküliség,
- rossz, az átlag másfélszeresénél nagyobb a munkanélküliség.

Ezt a kategória rendszert minden vizsgálati időszakra kiterjesztettük úgy, hogy a 2008-as adatokat vettük alapul. Kétségtelen, hogy ebben az idők folyamán történhetett eltérés, de ezek elemzése kimutatta, hogy csak marginális mértékben. Az is tény, hogy pl. Budapesten nem egyértelmű a körzeti munkaerő-piaci helyzet megítélése, mert van diplomásokra szakosodott kirendeltség, és a budapesti kirendeltségi körzetek nem jelentenek valós munkaerő-piaci szegmenseket.

Mindezeket a korlátokat figyelembe véve alkalmaztuk a kirendeltségi kategória rendszerünket a különböző szempontok, és időszakok összehasonlíthatósága érdekében.

Az alábbi táblázat ezt a kategória rendszert mutatja. Az egyes táblázati cellákba beírtuk annak a kategóriának a szám kódját, illetve azt, hogy abban a kategóriában mennyi konkrét modernizált kirendeltség tartozik. A kategória számkódban az első szám a méret, a második a munkaerő-piaci helyzet. Tehát a 2-3, megfelel a közepes méretű, rossz munkaerő-piaci helyzetű kirendeltségre utal.

	Kicsi méret	Közepes méret	Nagy méret
Jó munkaerő-piac.	(1-1) 8 kirendeltség	(2-1) 12 kirendeltség	(3-1) 7 kirendeltség
Közepes munkaerő-piac.	(1-2) 1 kirendeltség	(2-2) 13 kirendeltség	(3-2) 10 kirendeltség
Rossz munkaerő-piac.	(1-3) 8 kirendeltség	(2-3) 18 kirendeltség	(3-3) 4 kirendeltség

Látható, hogy a táblázatban az eloszlás egyenetlen. Vannak nagyon kis létszámú (1-2, 3-3) kategóriák, és vannak nagy létszámúak. Ez olykor torzítja az eredményeket, és az arányokat, de ezt a technikai torzító hatást értékelésnél figyelembe vettük.

4. A modernizált kirendeltségek működésének feltételei és jellemzői

4.1 A kirendeltségi modernizáció hatása a leterheltségre

(„Kirendeltségek leterheltségének vizsgálata. Kutatási jelentés az FSZH számára” alapján. Készítette Ergofit Kft Budapest 2008)

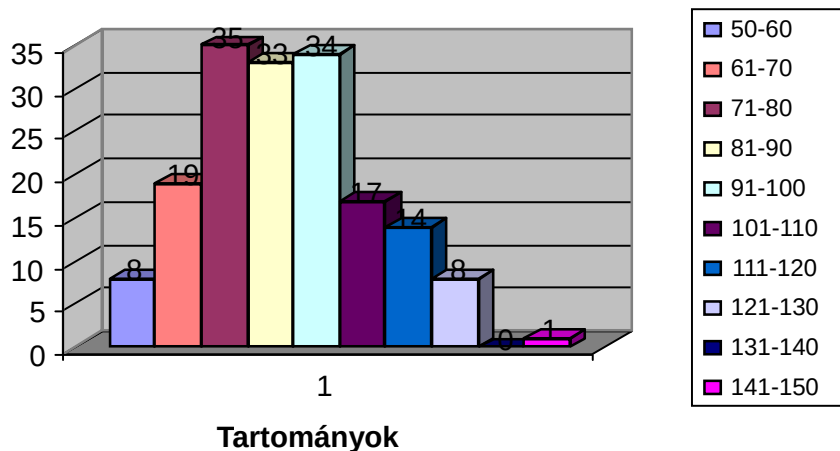
A kirendeltségek leterheltségét csak hipotetikusán érintette az **ÚSZM, feltételezte, hogy a javasolt fejlesztések egy része** (profiling, öninformáció) **majd felszabadít kapacitásokat a személyes foglalkozások számára, valamint feltételezte, hogy a felszabaduló kapacitásokat az ÚSZM-ben kifejtett munkára fordítják.**

Az átfogó, mintegy 80 kirendeltséget érintő modernizációs program célja a kulturált környezet megteremtése mellett az ügyfél önkiszolgálás elősegítése, illetve a kirendeltségek szolgáltató jellegének erősítése volt. Az említett kutatás során a modernizált kirendeltségeket elkülönítve is megvizsgálták. Ebből az alábbiak derültek ki:

- A modernizáció valóban **javított a kirendeltségek kulturált megjelenésén.** Itt már szívesebben dolgoznak a beosztottak, s fontosnak érezhetik magukat az ügyfelek.
- Ugyanakkor az **ÚSZM kitűzött irányába nem történt elmozdulás.** Minden vizsgált jellemzőben (pl. terhelési mutatók, megoszlások, hatósági, és szolgáltatási tevékenység arányok, feladat fontossági sorrendek, stb.) megállapítható, hogy nincs különbség modernizált és nem modernizált kirendeltségek között. Ahol a teljes vizsgált körben romlás következett be a vizsgálatot megelőző időszakban, ott romlás volt a modernizált kirendeltségeken is.

Az átlag leterhelés (88,1pont) körüli eloszlást mutatja be a következő grafikon, amely tízes tartományokra osztotta a leterheltségi pontokat, s az egyes tartományokba tartozó kirendeltségek számát.

Kirendeltségek leterheltségének megoszlása

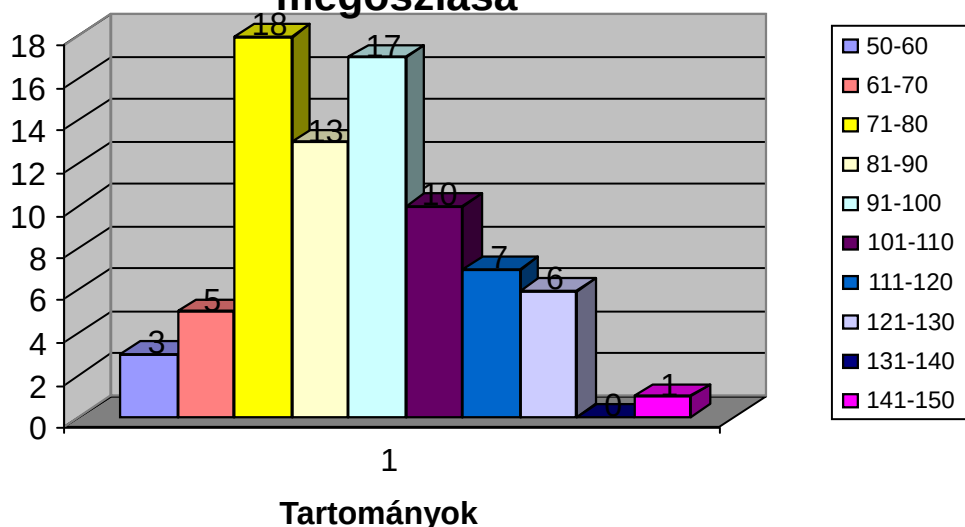


A kirendeltségek leterheltsége láthatóan széles skálán mozog. A grafikon szerint az átlag körüli tartományban helyezkedik el a kirendeltségek többsége, de azért ezen belül is nagy különbségek találhatók (a 70 és 100 pont közöttiek találhatók itt). Egy másik jellemző, hogy a kirendeltségek közel 40%-a a „centrumon” kívül van, és közülük több van a magas leterheltségű kirendeltségek között, mint az alacsonyak között.

A **modernizált kirendeltségek** esetében a **leterheltség** átlaga itt 88.7-et mutat, ami **gyakorlatilag nem tér el a teljes kirendeltségi kör terhelés szintjétől**. Az átlagtól való eltérések átlaga itt 14.5 pont volt, ami szintén minimális eltérést mutat az összes kirendeltség átlagától (14.3). A modernizált kirendeltségek a leterheltség terén nem mutatnak eltérést, jobb helyzetet, mint az összes kirendeltség.

A következő ábra a modernizált kirendeltségek leterheltség szerinti eloszlását mutatja. Láthatóan nagyon hasonló a kép összes kirendeltség grafikonjához.

Modernizált kirendeltségek leterheltségének megoszlása



Utólag azt állapíthatjuk meg, hogy nem az a kérdés, hogy az ÚSZM-nek volt-e hatása a leterheltség alakulására (látható volt, hogy igazából nem). Az igazi kérdés, hogy a leterheltség az átlagos és átlag feletti (mindkét esetben igen magas) halmazokban, vagyis a kirendeltségek túlnyomó többségében, hogyan befolyásolta az ÚSZM érvényesülését.

4.2 A modernizált kirendeltségek működésének feltételei és jellemzői 2011-ben (kérdőív alapján)

A jellemző adatokon kérdésenként ismertetjük a teljes sokaság és a kilenc csoportátlag bemutatásával. Csak azokra a válaszokra térünk ki, amelyeket meghatározónak tartunk a modernizáció szempontjából. A csoportátlagokra akkor térünk ki, ha jellemző eltéréseket találtunk közöttük. Az egyes csoportátlagok mögött az átlag körüli szórásról is vannak adataink, de csak azokra térünk ki, ahol jelentősek az eltérések.

Bevezetésül nem tekinthetünk el attól, hogy bemutassuk a modernizált kirendeltségek struktúráját a kilenc csoportban.

	Ki	Kö	Na	Összesen
J	7	12	8	27
K	1	13	9	23
R	8	18	4	30

Látható, hogy a modernizált 80 kirendeltség **több mint a fele közepes méretű, a negyede nagy, az ötöde pedig kis kirendeltség.** A kirendeltségek mindhárom mérete bekerült a modernizációs folyamatba. A 16 kis kirendeltség azért érdekes, mert hipotézisünk szerint itt kérdéses a modernizáció szakmai tartalmának teljes megvalósítása. Erre a szempontra igyekszünk folyamatosan figyelni a feltételek bemutatása során.

A **munkaerő-piac minősége** szerint kiegyensúlyozottabb a helyzet, bár lényegesnek tartjuk, hogy az érintett kirendeltségek **közel 40%-a rossz munkaerő-piaci körülmények között dolgozik.** Ez azért fontos, mert egy másik hipotézisünk szerint a modernizáció, az ÚSZM szakmai tartalma inkább a jól működő munkaerő-piacon érvényesíthető.

A kirendeltségek eloszlása a kilenc csoportban azt tükrözi, hogy a bekerülésnek nem voltak olyan prekoncepcionális feltételei, amik az ÚSZM tartalmi megvalósítását vették volna figyelembe. Jelentős számban kerültek be kis kirendeltségek, és nagyon jelentős számban kerültek be rossz munkaerő-piacon működők.

Az alábbi táblázatok a felmérőlapra adott válaszok országos, és kategóriás bontásban 2011 – ban:

A felmérőlapra adott válaszok országos, és kategóriás bontásban 2011

Kérdés	Felmérőlap	Alapsokaság	Átlag 1_1	Átlag 1_2	Átlag 1_3	Átlag 2_1	Átlag 2_2	Átlag 2_3	Átlag 3_1	Átlag 3_2	Átlag 3_3	
1.1. Kérjük, adja meg a kirendeltség létszámáról, 2008 második negyedévére vonatkozóan az alábbiakat:	Engedélyezett státusz negyedévi átlaga	21,27	8,14	9,00	8,13	16,00	15,88	16,32	33,38	52,56	32,00	fő
	Van-e be nem töltött státusza	0,43	0,33	0,00	0,13	0,27	0,55	0,26	0,14	2,22	0,00	fő
	Az időszakban, naponta átlagosan jelenlévő becsült létszám	17,90	5,93	8,5	6,57	13,18	14,20	13,77	26,69	45,00	27,25	fő/nap
	Az időszakban, egy konkrét napon jelenlévő legkisebb létszám	14,16	3,86	6	4,50	9,82	9,64	11,24	22,00	36,63	23,75	fő
1.3. Kérjük, adja meg az alábbi bontásban a kirendeltségi létszám pillanatnyi összetételét!	Hatósági ügyintéző	6,24	3,20	2	2,57	3,25	3,72	4,56	9,08	17,50	10,25	fő
	Közvetítő	5,50	1,10	2	1,75	4,65	4,45	3,39	8,83	17,29	6,00	fő
	Foglalkoztatói kapcsolattartó	1,19	0,80	1	0,66	1,00	0,72	0,75	1,86	2,56	1,33	fő
	Aktíveszköz-gazdálkodó	3,08	1,00	2	1,31	1,95	2,42	2,79	3,13	7,11	6,00	fő
	Képzési koordinátor	1,01	0,60	0,5	0,73	0,75	0,88	0,85	1,25	2,28	1,25	fő
	Munkavállalási tanácsadó	1,23	0,00	1,5	0,20	0,75	0,44	0,25	2,00	3,60	2,33	fő
	Információs ügyintéző	0,94	0,33	1	0,92	0,55	0,61	0,50	1,20	0,33	3,00	fő
	Adminisztratív dolgozó	0,60	0,00	0,00	0,30	0,30	0,35	0,31	1,14	2,22	0,75	fő
	TÁMOP ügyintéző	2,71	0,92	3,5	1,44	2,36	2,11	2,19	2,86	5,00	4,00	fő
	Egyéb	4,36	3,20	1	0,86	3,50	3,09	2,62	8,88	6,75	9,33	fő
2.1. Kérjük, becsléssel állapítsa meg a kirendeltség egészét tekintve, az alábbi tevékenység típusok egymáshoz viszonyított időarányát %-ban (összesen 100%)!	Az összes naplózott esemény időaránya	45,30	46,43	20	48,29	50,83	46,67	48,53	48,50	48,50	50,00	%
	Az összes munkaerő-piaci szolgáltatás időaránya	15,83	17,14	30	12,57	13,50	12,25	13,65	16,75	13,58	13,00	%
	Az összes aktív eszközzel kapcsolatos tevékenység időaránya	25,73	20,14	30	25,00	21,08	29,17	25,88	23,38	26,13	30,75	%
	Összes egyéb tevékenység időaránya	12,45	16,29	10	14,14	13,75	11,92	11,94	12,63	15,12	6,25	%
2.2. Kérjük, jelölje X-szel, hogy az átlaghoz képest milyennek ítéli meg a kirendeltség leterheltségét!	Még elfogadható	0,33	1	0	0	0	1	0	1	0	0	db
	Nagy	3,44	3	0	5	5	4	7	2	5	0	db
	Különösen nagy	4,89	3	1	3	7	7	10	5	4	4	db

Kérdés	Felmérőlap	Alapsokaság	Átlag 1_1	Átlag 1_2	Átlag 1_3	Átlag 2_1	Átlag 2_2	Átlag 2_3	Átlag 3_1	Átlag 3_2	Átlag 3_3	
2.3. Kérjük, rangsorolja (1.-től, 4.-ig), hogy ha időszakosan olyan nagy a leterhelés, hogy ezt nem tudja ellátni, akkor ehhez a helyzethez miként alkalmazkodik a kirendeltség!	A szükségesnél kevesebb időt fordít a feladatokra, gyorsít	2,62	2,71	2	2,71	2,42	3,17	2,63	3,00	1,67	3,25	
	Fontossági sorrendben végézik a feladatokat	1,56	1,57	1	1,43	1,58	1,25	1,88	1,50	1,56	2,25	
	Túlmunkával	2,48	2,71	3	2,57	2,67	2,25	2,41	1,88	2,56	2,25	
	Egyéb megoldás	3,22	3,00	4	3,29	3,00	3,33	2,69	3,63	3,78	2,25	
2.5. Kérjük, rangsorolja (1.-től, 5.-ig), hogy ha pillanatnyi kapacitás gondja van, akkor az alábbi feladatok között milyen sorrendet állít fel!	Hatósági feladat	1,79	2,00	4	1,75	1,08	2,00	1,59	1,25	1,44	1,00	
	Vállalati kapcsolattartás	3,41	3,00	1	3,50	3,92	3,58	4,00	4,00	3,67	4,00	
	Közvetítés	2,38	2,43	2	2,00	2,58	2,50	2,35	2,50	2,56	2,50	
	Aktív eszközök	2,57	2,57	3	2,88	2,42	2,25	2,35	2,63	2,56	2,50	
	Egyéb munkaerő-piaci szolgáltatás	4,73	5,00	5	4,88	4,92	4,67	4,71	4,63	4,78	4,00	
2.6. Jelölje X-szel, a megfelelő választ!	Alkalmazunk feladat átcsoportosítást a hatósági, és szolgáltatói munkakörök között	4,89	4	1	6	2	5	11	6	5	4	db
	Nem alkalmazunk feladat átcsoportosítást a hatósági, és szolgáltatói munkakörök között	1,00	1	0	0	4	1	1	1	1	0	db
	Nálunk nincs a hatósági, és szolgáltatói munkakör elkülönítve	2,78	2	0	2	6	6	5	1	3	0	db
2.7. Jelölje X-szel, hogy alkalmaz-e osztott munkakört!	Igen	7,89	7	1	8	11	12	15	6	7	4	db
	Nem	0,78	0	0	0	1	0	2	2	2	0	db

Kérdés	Felmérőlap	Alapsokaság	Átlag 1_1	Átlag 1_2	Átlag 1_3	Átlag 2_1	Átlag 2_2	Átlag 2_3	Átlag 3_1	Átlag 3_2	Átlag 3_3	
2.8. Jelölje X-szel, hogy igénybe vesz-e vásárolt munkaerő-piaci szolgáltatást 2008. I-VIII hónapokban:	Igen	8,56	7	1	8	12	12	17	8	8	4	db
	Nem	0,11	0	0	0	0	0	0	0	1	0	db
2.10. Kérjük, jelölje X-szel, hogy ha igénybe vesz vásárolt munkaerő-piaci szolgáltatást, akkor annak mi a célja!	Tehermentesíti az ügyintézőket	4,89	6	1	5	6	5	11	4	4	2	db
	Szakképzett munkatárs hiányát pótolja	1,78	0	0	1	2	3	4	2	3	1	db
	Többlet munkaerő-piaci szolgáltatást biztosít az ügyfeleknek	7,78	6	1	7	10	12	14	8	8	4	db
	Egyéb	0,89	2	0	1	0	1	2	1	1	0	db
2.13. Jelölje X-szel az egyes tevékenységi csoportok tényleges elvégzésének az arányváltozását az elmúlt 3 évben! (-1: csökkent; 0: változatlan; 1: növekedett)	Hatósági feladat	0,56	0,57	0,00	0,63	0,83	0,50	0,65	0,50	0,63	0,75	
	Vállalati kapcsolattartás	0,15	-0,33	1,00	0,38	-0,08	0,00	-0,13	0,63	0,38	-0,50	
	Közvetítés	0,62	0,33	1,00	0,75	0,00	0,58	0,76	0,75	0,89	0,50	
	Aktív eszközök	0,67	0,57	0,00	0,50	0,67	0,92	1,00	0,75	0,89	0,75	
	Egyéb munkaerő-piaci szolgáltatások	0,48	0,29	1,00	0,13	0,42	0,33	0,27	0,50	0,63	0,75	
	Egyéb háttér tevékenységek	0,70	0,86	1,00	0,38	0,58	0,82	0,53	0,63	1,00	0,50	
2.14. Becsülje meg az ügyfeles munkaidő tényleges arányát a kirendeltség teljes munkaidő alapján!	Ügyfeles idő	74,27	76,43	75,00	65,38	74,08	75,21	72,65	80,38	75,56	73,75	%
2.15. Becsülje meg, és jelölje X-szel az ügyfélmentes tevékenység arányának a változását az elmúlt 3 évben! (-1: csökkent; 0: változatlan; 1: növekedett)	Ügyfélmentes tevékenység	0,08	0,71	0,00	0,13	-0,08	0,25	-0,06	-0,13	-0,11	0,00	
2.16. Jelölje X-szel, hogy alkalmaz-e ügyfélmentes munkanapot a kirendeltségen!	Igen	5,11	5	1	7	6	7	8	6	5	1	db
	Nem	3,56	2	0	1	6	5	9	2	4	3	db

a/ Létszám (1.1 kérdéskör)

a.a/ Átlagos engedélyezett létszám (fő)

	Ki	Kö	Na	Összesen
J	8.14	16.00	33.38	
K	9.00	15.88	52.56	
R	8.13	16.32	32.00	

21,3 fő az alapsokaság átlagos létszáma. A kis kirendeltségek valamivel több, mint 8 fővel, a közepesek pedig 16 fő körüli létszámmal működnek a csoportátlagok alapján. A nagyok 32-33 fővel, kivétel a közepes munkaerő-piacon működő nagyok, amelyeknek átlagléttszáma közel 53 fő. Ennek oka, hogy a nagyok között döntően a megyeszékhelyi kirendeltségek tartoznak (kivétel a rossz munkaerő-piacon működő 4 nagy kirendeltség, amely nem megyeszékhelyi, de a magas munkanélküli létszám miatt átlag32 fővel rendelkeznek), és amíg a jó munkaerő-piacon kisebb megyék és kevesebb munkanélküli a jellemző, addig a közepes munkaerő-piacon a nagy munkanélküliséggel rendelkező, mindig is nagy létszámú kirendeltségek találhatók. A nagy kirendeltségeken találhatók a korábban megyeközpontokhoz tartozó KSZK-k (Szolgáltató Központok), amelyek megyei hatáskörrel látják el a feladataikat (pl. FIT, Álláskereső Klub, stb.). A nagy kirendeltségek létszáma már a többitől eltérő munkaszervezési, vezetési, munkamegosztási struktúrát is lehetővé tesz. A továbbiakban ezt is megpróbáljuk figyelni, hogy érvényesül-e ez a sajátossága a nagy kirendeltségeknek.

a.b/ Naponta átlagosan jelenlévő létszám

A következő táblázatban azt mutatjuk be a csoportok átlagléttszámai alapján, hogy hány százalékkal kisebb a jelenlévő létszám az engedélyezetthez képest. (%)

	Ki	Kö	Na	Összesen
J	27%	18%	20%	
K	6%	11%	14%	
R	19%	16%	15%	

Mindhárom méretben a jó munkaerő-piaci kirendeltségeken a legkisebb a jelenlévő

létszám. A közepes munkaerő-piacon magas a napi jelenlét (alacsony a hiányzók aránya), míg a rossz munkaerő-piacon ismét megnő a napi hiányzás.

A kis kirendeltségek estén (az 1.2 csoportot általában kihagyjuk az elemzésből, mivel a csoportban csak egy kirendeltség található, ezért ezt nehéz átlagként értelmezni) tragikusnak ítélni a helyzetet, itt **8 fő helyett 6-6,5 fő a jelenlévő napi létszám**, ami még inkább aláhúzza az ÚSZM működtetését (de értelmezését is) ezeken a kirendeltségeken.

Szembevetve a közepes-közepes (2.2) kirendeltségek magas jelenlévő létszáma. (A közel 16 fős átlagléttszámból csak 1.7 fő, 11% hiányzik naponta, jóval a teljes kör átlaga – 16% - alatt.) Ennek okát csak sejtjük, de a személyes látogatások során is az a kép alakult ki, hogy ezek a méretű kirendeltségek a legjobban átláthatók, irányíthatók, jó vezető esetében. A közepes munkaerő-piac is talán kiegyensúlyozottabb munkavégzést tesz lehetővé, a munka értelme is jobban érezhető, talán jobb, kevésbé frusztráló ilyen csapatban dolgozni.

a.c/ Egy konkrét napon jelenlévő legkisebb létszám

Országos átlagban 7 fővel kevesebb létszámmal is dolgoznak időnként a kirendeltségek a 21.7 fő helyett. Ez a létszám harmada! Ez minden kategóriában komoly nehézséget jelent és kézi operatív irányítást igényel. Különösen nehéznek ítélni a kis kirendeltségek helyzetét, ahol időnként a létszám fele van csak jelen, 8 fő helyett csak 4-4,5 fő. A közepes kirendeltségek egy-egy napi legkisebb jelenlévő létszáma közelíti a kis kirendeltségek engedélyezett létszámát. Bár ez a helyzet feltehetően ritkán fordul elő, egy emberekkel foglalkozó szolgáltató-hatósági szakigazgatási szervezetben ez nehezen áthidalható helyzet, valószínűleg minden módszerességet, szabályozottságot felborít, próbára téve mind a vezető, mind a munkatársak alkalmazkodó képességét. **Ilyen helyzetben elég nehéz szakmai szttenderdeket, elvárásokat, elveket és célokat bevezetni, kitűzni, de ezeket elvárni is.** Nem véletlen, és érthető a kis, de még a közepes kirendeltségek jelentős részénél is, hogy mindenkinek kell értenie mindenhez, hogy szinte naponta reggel dől el, hogy aznap ki mit fog csinálni (beleértve, hogy nap közben is változhat a helyzet), hogy ebben a körben előfordul, hogy a kirendeltség vezetője is ügyfelezik időnként. Nincsenek merev szabályok, gyakran összefolynak munkakörök, munkaköri feladatok.

b. / A kirendeltségi létszám összetétele. (1.3-as kérdéskör)

A 21.3 fős átlagos kirendeltségi létszámból 6.2 fő a hatósági ügyintéző, 5,5 fő a közvetítő, 1,2 fő a kapcsolattartó, 3,1 fő az aktív eszközös, 1 fő a képzési koordinátor, 1,2 fő a tanácsadó, 0,9 fő az információs, 2,7 fő a TÁMOP ügyintéző, 4,3 fő az egyéb foglalkoztatott. Ez a létszámstruktúra megfelelő lehetne az ÚSZM megvalósítására megfelelő leterheltség, megfelelő kapacitás esetén. A korábbi leterheltség vizsgálat, valamint a kirendeltségek véleménye és a helyszíni tapasztalatok alapján azonban ez legalább is kérdéses. Ezekből a létszámokból nem kapunk pontos képet, mert minden csoport, és természetesen a bemutatott átlagos létszámstruktúra is meghaladja az engedélyezett létszámot (a TÁMOP-osokon kívül, akik nincsenek benne az engedélyezett státuszban, is 3 fő a többlet). Ez adódhat pl. az FH státuszában lévő létszámból, mint a kapcsolatépítők, roma foglalkoztatás-szervezők, tanácsadók, valamint az osztott munkakörök nehéz felosztásából is. Ezért elsősorban az arányokat, tendenciózus eltéréseket kerestük, és próbáltuk összekötni a munkaerő-piaccal, a mérettel.

Az egyéb foglalkoztatott gyakran a fogadó ügyintézőt jelenti, aki részben hatósági, részben közvetítői feladatot lát el a hagyományos felosztás szerint. (Erről több helyen szót kell ejteni, összefoglalóan az „egyablakos” ügyintézésnek nevezik ezt a kirendeltségeken)

A munkaköri létszámok általában a kirendeltségek méretével együtt nőnek, de ez messze nem mindig arányos növekedés.

A **hatósági ügyintézők** száma a kis és közepes kirendeltségeken nem nagyon tér el, kivétel a 2.3 csoport (közepes-rossz) ahol magasabb a számuk. A nagyoknál már jóval nagyobb a létszámuk, 3-6-szorosa a többinek.

A **közvetítőknél** a méretnövekedéssel jelentősen nő a számuk, a kicsiknél messze elmaradnak a hatósági ügyintézők számától, a közepeseknél viszont megfordul a helyzet. A nagyoknál megint elmaradnak a hatóságisoktól.

Az egyéb létszámnál (ami részben helyettesítheti a hatósági és közvetítő ügyintézőket) az 1.1 csoport (kicsi-jó), és a közepes kirendeltségeken közel azonos, 3 fő körüli a számú, a nagyoknál lényegesen több, 7-9 fő (de itt bekerülhetnek sajátos foglalkozások is, pl. sofőr, gondnok, számítás technikus).

A **kapcsolattartóknál** érdekes a helyzet, a kicsi és közepeseknél nincs eltérés, közel azonos, 1 fő alatti a létszámuk, de a nagyoknál sem ugrik meg a számuk (1,3-1,9 fő), kivétel a 3.2-es csoport nagy létszámú kirendeltségeit, de itt is csak 2,6 fő az

átlagléttségük.

Még kiemelnénk két, az ÚSZM szempontjából fontos munkakört. A **tanácsadók** esetében a kis és a közepes kirendeltségek csoportjaiban 0 és 0,7 fő között található a számuk (ezek átlagok, tehát elmondható, hogy két-három kirendeltségenként dolgozik tanácsadó végzettségű szakember, de a helyszíni látogatások szerint ők is osztott munkakörben látják el ezt a feladatot, vagy sehogya, mert mást csinálnak). Ebben a körben elmondható, hogy alig található tanácsadó, ezt a feladatot vagy a megyei KSZK dolgozói, vagy vásárolt szolgáltatással külsősök látják el. Ezért található a 3.2-es csoportban (amelyben megyeszékhelyi kirendeltségek tartoznak a KSZK-val együtt), átlagosan közel 4 fő tanácsadó.

Hasonló a helyzet az **információs ügyintézők** esetében is. Sem a méret, sem a munkaerő-piac mentén nem találtunk jellemző eltéréseket. Talán a közepes kirendeltségek mutatnak valamilyen egységet, 0,5-0,6 fős, szinte azonos átlagaikkal. Ami a nehezen áttekinthető helyzetre utalhat, hogy a két legkisebb létszámot (átlagban 0,3 főt) alkalmazó csoport az 1.1 és a 3.2, vagyis egy kisméretű, és a legnagyobb létszámú csoport. Hozzá tartozik a valósághoz, hogy ezen a területen igen változatos megoldások működnek, és nagyon gyakori a vásárolt szolgáltatás keretében biztosított létszám (van, ahol 6 főt biztosítanak így). Mivel ez az ÚSZM egyik sarkalatos ajánlása, ezért erre külön ki fogunk térni.

c./ Egyes tevékenységek időaránya az összes időn belül. (2.1 kérdéskör)

c.a/ A munkaerő-piaci **szolgáltatás** időaránya.

A szolgáltatások átlagosan az összes idő közel 16%-át teszik ki. Ez minden csoportban 12-14% körül alakult, kivétel a jó munkaerő-piacon dolgozó kis és nagy kirendeltségeket, ahol ez 17% körüli átlagot mutat. Nem jelentős a többlet idő, de talán a jó munkaerő-piac több lehetőséget ad, vagy nagyobb igényeket közvetít ezen a téren.

c.b/ Az **aktív eszközökhöz** kapcsolódó idő aránya.

Erre a tevékenységre az összes idő negyedét (25,7%) fordítják a kirendeltségek. Amit tendenciának látunk, az az, hogy a jó munkaerő-piacon minden méret-kategóriában a legkevesebb időt fordítják erre a többi csoporthoz képest. Másképpen fogalmazva, rosszabb munkaerő-piacon több időt fordítanak az aktív-eszköz támogatásokra.

d./ A kirendeltségi leterheltség megítélése. (2.2 kérdéskör)

A kirendeltségek 40%-a nagynak, 55%-a pedig nagyon nagynak tartja a leterheltséget. Érdekes lehet, hogy a kis kirendeltségek esetében többen tartották a leterheltséget nagynak, mint nagyon nagynak. A 3.3-as csoportnak (nagy, rossz piacon) minden tagja nagyon nagynak minősítette a leterheltségét. Egy korábbi időalapi ráfordításokat mérő vizsgálat megerősítette ezt a véleményt.

e./ A leterheltséghez való alkalmazkodás fontossági sorrendje.(2.3 kérdéskör)

Az alkalmazkodás **leggyakoribb** módszere **a feladatok fontosság szerinti sorrendben való elvégzése**. A második helyre került módszer, a túlmunka. Ebben viszonylag egységes az álláspont. Talán a 3.1 csoportban (nagy-jó) erősebb a túlmunka fontossága a többi csoporthoz képest. A harmadik helyre a munka gyorsítása (kevesebb időt fordít rá) került. Úgy tűnik, nincsenek nagy különbségek, mindhárom alkalmazkodási út jellemző mindhárom csoportban.

f./ Feladatok közötti rangsor kapacitásgond esetén. (2.5 kérdéskör)

A feladatok fontossági sorrendje összesítve a következő: (1) **első a hatósági feladat**, (2) második a közvetítés, (3) harmadik az aktív eszközök, (4) **negyedik a vállalati kapcsolattartás**, (5) **ötödik a munkaerő-piaci szolgáltatás**. Minden csoportban ez a helyzet, egy sajátosságot lehet kiemelni, hogy a közepes és rossz munkaerő-piac közepes és nagy kirendeltségein a közvetítés és az aktív eszközök fontossági sorrendje nagyon közel került egymáshoz, azonos sorszámot kaptak.

g./ A hatósági és szolgáltatói (közvetítő) munkakör viszonya. (2.6 kérdéskör)

Nagyon fontosnak tartjuk ezt a kérdést az ÚSZM szempontjából, mert egy spontán beinduló átszerveződési folyamat méreteire utal. Ez a folyamat (gyűjtőnéven „egyablakos”ügyintézés) sok variációban valósul meg. Az ÚSZM szempontjából meghatározónak tartjuk, ezért különleges figyelmet fordítunk minden információnak, jelzésnek, amely ezzel kapcsolatos (pl. létszámösszetétel a kirendeltségeken).

Először azt nézzük meg, hogy az egyes csoportokon belül a kirendeltségek hány százaléka írta egyértelműen, hogy náluk **nincs elkülönítve a hatósági és a**

szolgáltatói munkakör. (%)

	Ki	Kö	Na	Összesen
J	28,6	50,0	12,5	
K	00,0	50,0	33,3	
R	25,0	29,4	00,0	

Az érintett kirendeltségek közel **harmada nem különít el munkaköröket**, és ez független a munkaerő-piacról, és a kirendeltség méretétől.

Közelebb kerülhetünk a valós helyzethez, ha megnézzük, csoportonként a **kirendeltségek hány százaléka alkalmaz átcsoportosítást** a két jól elkülönülő feladat között. (%)

	Ki	Kö	Na	Összesen
J	57,1	16,7	75,0	
K	100,0	41,7	55,6	
R	75,0	64,7	100,0	

Ez a legnagyobb kategória. Nehéz eldönteni, hogy ezek átmeneti, vagy tartós megoldások.

Minden esetre biztos (a látogatások alapján), hogy ezek között is vannak már az „egyablakos” kirendeltségek. Ennek a pozitívnak beállított jellemzőnek az égisze alatt spontán módon gyors ütemben terjedtek el, illetve terjednek a különböző munkamegosztási és feladat-összevonási konstrukciók. Van, amit a kényszer szült, és van, amit vezetői megfontolás. Mindez a területi vezetők hallgatólagos, vagy támogató beleegyezésével.

Ezt nem hagyhatjuk figyelmen kívül az ÚSZM értékelése kapcsán, mert ez a tendencia (függetlenül az indokoltságától, a hasznosságától) eltér az ÚSZM egységes szervezeti, szakmai, feladati struktúrájától.

Kilenc kirendeltség jelezte egyértelműen, hogy nem alkalmaz feladat átcsoportosítást, ebből négy a 2.1 csoportban (közepes-jó munkaerő-piacon), vagyis a csoport 33,3%-a. A többi csoportban elvétele találunk egyet-egyet.

h./ Igénybe vesz-e vásárolt szolgáltatást (2.8 kérdéskör)

Egy kivételtől eltekintve **mindegyik kirendeltség** igénybe vesz külső szolgáltatást. A kivétel egy megyeszékhelyi nagy kirendeltség közepes munkaerő-piacon, feltehetően a KSZK-ban dolgozók megoldják a szolgáltatások nyújtását.

Ez egy jellemzően **új folyamat**, 5-6 éve még csak a legalitás határait súroló elszórt kezdeményezések voltak ezen a területen. Ez akkor is jelentős változás, ha e mögött részben kapacitásvásárlás történik (pl. az információsok biztosítása). Az ÚSZM megírása idején ezzel nem lehetett számolni, ez kimaradt belőle, mint megoldási lehetőség.

i./ Mi a célja a vásárolt szolgáltatásoknak.(2.10 kérdéskör)

Minden kirendeltség szerint ezzel **többletszolgáltatást biztosít**. Feltételezhetően ez több esetben nem többlet, hanem „a” szolgáltatás, hiszen a kis, de még a közepes kirendeltségek egy része sem tud saját erőből szolgáltatást biztosítani (esetleg csak a megyei szolgáltatók révén).

A kirendeltségek fele szerint ezzel tehermentesíti az ügyintézőket, vagyis itt lehet szó az információsokról, akik egyben postázhatnak, irattárazhatnak, telefont kezelhetnek, stb.

A kirendeltségek 20%-ánál megjelent a szakképzett munkaerő hiányának pótlása, elsősorban a közepes és nagy kirendeltségeken, ahol egyáltalán felmerül, hogy lehetne saját szolgáltató embere. Az ÚSZM feltételezte, hogy van ilyen munkatárs.

j./ Hogyan változott a tevékenységeken belül a munka aránya. (2.13 kérdéskör)

A tevékenységeket a szerint raktuk sorba, hogy mennyire nőtt (+1), vagy csökkent (-1), vagy változatlan maradt (0) a munka aránya.

A legjobban növekedett a háttértevékenységekben végzett munka, ami feltehetően kapcsolódik az adminisztrációhoz, a bürokráciához. Hozzájárulhatott ehhez a közfoglalkoztatás átalakítása is.

A második helyre, elsősorban a közepes és nagy kirendeltségek véleménye alapján az aktív eszközökhöz kötődő tevékenységek növekedése került.

A harmadik helyre nagyon szóródó véleményekkel ugyan, de az összesített vélemények átlaga alapján a közvetítés került.

Viszonylag kiegyensúlyozott vélemények alapján, minden csoportban közel azonos értékekkel negyedik helyre került a hatósági feladatkörben kifejtett munka növekedése.

Az **ötödik helyre a munkaerő-piaci szolgáltatások kerültek**, elsősorban a nagy kirendeltségek magas értékei alapján. Itt nőttek jelentősen a ráfordítások.

Minden törekvés ellenére **utolsó helyre került a vállalati kapcsolattartás. Itt fordultak elő egyedül negatív csoportátlagok**, vagyis egy csoport szerint nem változott, négy csoport szerint pedig csökkent ebben a tevékenységben a ráfordítás. A jó munkaerő-piaci környezetben működő nagy kirendeltségek esetében viszont jelentősen növekedett ez a munka.

Az ÚSZM szempontjából nem jó helyzet, hogy a háttértevékenységekben valamint az aktív eszközökben nőtt jelentősen a munka (ez utóbbi is feltehetően adminisztráció). A közvetítésben a hatósági munkával megegyezően átlagosan nőtt a munka, a szolgáltatásokban a nagy kirendeltségekben nőtt a ráfordítás. Abszolút rossz hír, hogy az ÚSZM egyik fő csapásirányában, a vállalati kapcsolattartásban pedig a kilenc csoportból ötben csökkent, ill. változatlan maradt az itt kifejtett munka.

4.3 A modernizált kirendeltségek működési feltételeinek és jellemzőinek összesített változása 2011 és 2008 között (kérdőívek alapján)

A felmérőlapra adott válaszok változása, országos összesen 2008 – 2011

Kérdés	Felmérőlap	Átlag			
		2008	2011	Változás % (2011/2008)	
1.1. Kérjük, adja meg a kirendeltség létszámáról, 2008 második negyedévére vonatkozóan az alábbiakat:	Engedélyezett státusz negyedévi átlaga	20,61	21,27	3,19	fő
	Van-e be nem töltött státusza	0,29	0,43	49,10	fő
	Az időszakban, naponta átlagosan jelenlévő becsült létszám	17,06	17,90	4,93	fő/nap
	Az időszakban, egy konkrét napon jelenlévő legkisebb létszám	12,37	14,16	14,41	fő
1.3. Kérjük, adja meg az alábbi bontásban a kirendeltségi létszám pillanatnyi összetételét!	Hatósági ügyintéző	5,84	6,24	6,82	fő
	Közvetítő	5,34	5,50	2,86	fő
	Foglalkoztatói kapcsolattartó	1,28	1,19	-7,44	fő
	Aktíveszköz gazdálkodó	2,70	3,08	13,98	fő
	Képzési koordinátor	0,98	1,01	2,82	fő
	Munkavállalási tanácsadó	0,88	1,23	40,14	fő
	Információs ügyintéző	0,52	0,94	80,41	fő
	Adminisztratív dolgozó	0,79	0,60	-24,47	fő
	TÁMOP ügyintéző	1,39	2,71	94,65	fő
	Egyéb	3,98	4,36	9,39	fő
2.1. Kérjük, becsléssel állapítsa meg a kirendeltség egészét tekintve, az alábbi tevékenység típusok egymáshoz viszonyított időarányát %-ban (összesen 100%)!	Az összes naplózott esemény időaránya	47,89	45,30	-5,40	%
	Az összes munkaerő-piaci szolgáltatás időaránya	13,81	15,83	14,64	%
	Az összes aktív eszközzel kapcsolatos tevékenység időaránya	21,92	25,73	17,36	%
	Összes egyéb tevékenység időaránya	16,92	12,45	-26,41	%
2.2. Kérjük, jelölje X-szel, hogy az átlaghoz képest milyennek ítéli meg a kirendeltség leterheltségét!	Még elfogadható	0,67	0,33	-50,00	db
	Nagy	3,78	3,44	-8,82	db
	Különösen nagy	3,44	4,89	41,94	db

Kérdés	Felmérőlap	Átlag			
		2008	2011	Változás % (2011/2008)	
2.3. Kérjük, rangsorolja (1.-től, 4.-ig), hogy ha időszakosan olyan nagy a leterhelés, hogy ezt nem tudja ellátni, akkor ehhez a helyzethez miként alkalmazkodik a kirendeltség!	A szükségesnél kevesebb időt fordít a feladatokra, gyorsít	2,72	2,62	-3,78	
	Fontossági sorrendben végézik a feladatokat	1,72	1,56	-9,54	
	Túlmunkával	2,28	2,48	8,60	
	Egyéb megoldás	3,21	3,22	0,21	
2.5. Kérjük, rangsorolja (1.-től, 5.-ig), hogy ha pillanatnyi kapacitás gondja van, akkor az alábbi feladatok között milyen sorrendet állít fel!	Hatósági feladat	1,28	1,79	39,65	
	Vállalati kapcsolattartás	4,03	3,41	-15,52	
	Közvetítés	2,51	2,38	-5,09	
	Aktív eszközök	2,61	2,57	-1,38	
	Egyéb munkaerő-piaci szolgáltatás	4,57	4,73	3,54	
2.6. Jelölje X-szel, a megfelelő választ!					
	Alkalmazunk feladat átcsoportosítást a hatósági, és szolgáltatói munkakörök között	4,89	4,89	0,00	db
	Nem alkalmazunk feladat átcsoportosítást a hatósági, és szolgáltatói munkakörök között	1,44	1,00	-30,77	db
	Nálunk nincs a hatósági, és szolgáltatói munkakör elkülönítve	1,78	2,78	56,25	db
2.7. Jelölje X-szel, hogy alkalmaz-e osztott munkakört!	Igen	7,00	7,89	12,70	db
	Nem	0,78	0,78	0,00	db

Kérdés	Felmérőlap	Átlag			
		2008	2011	Változás % (2011/2008)	
2.8. Jelölje X-szel, hogy igénybe vesz-e vásárolt munkaerő-piaci szolgáltatást 2008. I-VIII hónapokban:	Igen	7,33	8,56	16,67	db
	Nem	0,56	0,11	-80,00	db
2.10. Kérjük, jelölje X-szel, hogy ha igénybe vesz vásárolt munkaerő-piaci szolgáltatást, akkor annak mi a célja!	Tehermentesíti az ügyintézőket	4,67	4,89	4,76	db
	Szakképzett munkatárs hiányát pótolja	2,89	1,78	-38,46	db
	Többlet munkaerő-piaci szolgáltatást biztosít az ügyfeleknek	6,00	7,78	29,63	db
	Egyéb	0,33	0,89	166,67	db
2.13. Jelölje X-szel az egyes tevékenységi csoportok tényleges elvégzésének az arányváltozását az elmúlt 3 évben! (-1: csökkent; 0: változatlan; 1: növekedett)	Hatósági feladat	0,83	0,56	-32,01	
	Vállalati kapcsolattartás	0,14	0,15	8,40	
	Közvetítés	0,35	0,62	79,11	
	Aktív eszközök	0,48	0,67	40,88	
	Egyéb munkaerő-piaci szolgáltatások	0,57	0,48	-16,62	
	Egyéb háttér tevékenységek	0,77	0,70	-9,13	
2.14. Becsülje meg az ügyfeles munkaidő tényleges arányát a kirendeltség teljes munkaidő alapján!	Ügyfeles idő	72,27	74,27	2,77	%
2.15. Becsülje meg, és jelölje X-szel az ügyfélmentes tevékenység arányának a változását az elmúlt 3 évben! (-1: csökkent; 0: változatlan; 1: növekedett)	Ügyfélmentes tevékenység	0,27	0,08	-70,53	
2.16. Jelölje X-szel, hogy alkalmaz-e ügyfélmentes munkanapot a kirendeltségen!	Igen	4,56	5,11	12,20	db
	Nem	3,22	3,56	10,34	db

a./ A kirendeltségi létszám változása

Az **engedélyezett létszám minimálisan nőtt**, viszont a legkisebb jelenlévő létszám jelentősen, közel két fővel nőtt. Úgy tűnik, az átalakítások, a bizonytalanság növelte a jelenlévő létszámot.

b./ A létszámösszetétel változása.

Az egyes munkakörben dolgozók számának változása az eleve alacsony létszámokhoz képest csalóka képet mutat. Az információs ügyintézők jelentős, 80%-os növekedése is csak azt eredményezte, hogy 0,5 főről 0,9 főre nőtt az átlagos kirendeltségen belüli számuk. Ezért csak jelezzük, hogy kicsit nőtt a hatósági ügyintézők, az egyéb munkakörben foglalkoztatottak és az aktív eszközösök száma, kicsit csökkent a vállalati kapcsolattartóké (!). Jelentősen nőtt a tanácsadók és az információs ügyintézők száma.

Mindezek **nem változtatták meg az átlagos modernizált kirendeltség struktúráját**. Talán karakteresebb változásokat láthatunk majd a csoportátlagok változásánál a következő pontban (4.4)

c./ Tevékenységek időaránya.

A munkaerő-piaci szolgáltatások és az aktív eszközökkel kapcsolatos tevékenység időaránya jelentősen (15%-kal és 17%-kal) nőtt

d./ A kirendeltség leterheltségének megítélése

Igen jelentős változásnak tartjuk, hogy a még elfogadható válaszok 50%-kal csökkentek, a **különösen nagy válaszok pedig 42%-kal nőttek**. E szerint a már **2008-ban is aggasztónak tartott helyzet jelentősen romlott, Ami feltehetően nem kedvezett az ÚSZM elfogadásának és alkalmazásának.**

e./ A feladatok közötti sorrend változása

Bár a **sorrend nem változott**, a helyezések átlaga néhány esetben eltolódott. A hatósági feladat maradt az első helyen, de jelentősen elmozdult a kettes irányába. A vállalati kapcsolattartás is maradt a negyedik helyen, de elmozdult a harmadik hely felé.

f./ A hatósági és szolgáltatói (közvetítő) munkakör viszonya.

Az átcsoportosítást alkalmazók száma nem változott, akik nem alkalmaznak átcsoportosítást, azoknak a száma viszont 30%-kal csökkent. **Drasztikusan megnőtt az elkülönült munkaköröket megszüntetők száma kb.50%-kal. Felgyorsult folyamatot láthatunk.**

g./ Vásárolt szolgáltatás célja.

A célok sorrendje nem változott, de jelentősen csökkent a szakképzett munkatárs hiányának pótlására adott átlaghelyezés. Aki hozzászokik a vásárolt szolgáltatáshoz, annak valószínűleg kevésbé fog hiányozni a szakképzett munkatárs. Ez a tendencia erősödhet, ami nem tesz jót a kirendeltség szakmai összetételének. Bár ez már ma is igen sérült, a képzett szolgáltatók hiányoznak.

4.4 A modernizált kirendeltségek működési feltételeinek és jellemzőinek változása 2008 és 2011 között a kilenc csoportban (kérdőívek alapján)

Az alábbi táblázatok a kérdőívre adott válaszokat tartalmazza 2008, és 2011-es bontásban és csoportonként. Ezzel megismerhetjük, hogy az egyes tényezőkben a két időszak között milyen irányú, és mértékű változás történt.

Az alábbi táblázat a felmérőlapra adott válaszok változása, kategóriánként 2008 – 2011 között

Kérdés		Felmérőlap		Átlag 1_1			Átlag 1_2			Átlag 1_3			
				Változás % (2011/2008)			Változás % (2011/2008)			Változás % (2011/2008)			
				2008	2011		2008	2011		2008	2011		
1.1. Kérjük, adja meg a kirendeltség létszámáról, 2008 második negyedévére vonatkozóan az alábbiakat:	Engedélyezett státusz negyedévi átlaga	8,17	8,14	-0,33	10,00	9,00	-10,00	7,67	8,13	5,93	fő		
	Van-e be nem töltött státusza	0,00	0,33	33,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,13	13,00	fő		
	Az időszakban, naponta átlagosan jelenlévő becsült létszám	6,33	5,93	-6,34	8,00	8,5	6,25	6,21	6,57	5,82	fő/nap		
	Az időszakban, egy konkrét napon jelenlévő legkisebb létszám	4,33	3,86	-10,92	5,00	6	20,00	3,86	4,50	16,58	fő		
1.3. Kérjük, adja meg az alábbi bontásban a kirendeltségi létszám pillanatnyi összetételét!	Hatósági ügyintéző	2,42	3,20	32,23	2,00	2	0,00	2,64	2,57	-2,60	fő		
	Közzvetítő	1,75	1,10	-37,14	2,50	2	-20,00	1,64	1,75	6,71	fő		
	Foglalkoztatói kapcsolattartó	0,90	0,80	-11,11	1,00	1	0,00	0,63	0,66	4,76	fő		
	Aktíveszköz-gazdálkodó	0,92	1,00	8,70	1,50	2	33,33	1,07	1,31	22,66	fő		
	Képzési koordinátor	0,70	0,60	-14,29	0,50	0,5	0,00	0,67	0,73	8,74	fő		
	Munkavállalási tanácsadó	0,30	0,00	-30,00	1,00	1,5	50,00	0,50	0,20	-60,00	fő		
	Információs ügyintéző	0,40	0,33	-16,67	0,00	1	100,00	0,63	0,92	46,03	fő		
	Adminisztratív dolgozó	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,13	0,30	130,77	fő		
	TÁMOP ügyintéző	0,63	0,92	45,50	1,50	3,5	133,33	1,11	1,44	29,50	fő		
	Egyéb	1,33	3,20	140,60	1,00	1	0,00	1,38	0,86	-37,68	fő		
2.1. Kérjük, becsléssel állapítsa meg a kirendeltség egészét tekintve, az alábbi tevékenység típusok egymáshoz viszonyított időarányát %-ban (összesen 100%)!	Az összes naplózott esemény időaránya	52,50	46,43	-11,56	50,00	20	-60,00	46,86	48,29	3,04	%		
	Az összes munkaerő-piaci szolgáltatás időaránya	14,17	17,14	20,98	10,00	30	200,00	13,14	12,57	-4,33	%		
	Az összes aktív eszközzel kapcsolatos tevékenység időaránya	19,17	20,14	5,07	10,00	30	200,00	25,00	25,00	0,00	%		
	Összes egyéb tevékenység időaránya	14,17	16,29	14,93	30,00	10	-66,67	16,43	14,14	-13,92	%		

Kérdés	Felmérőlap	Átlag 1_1			Átlag 1_2			Átlag 1_3			
		Változás % (2011/2008)			Változás % (2011/2008)			Változás % (2011/2008)			
		2008	2011		2008	2011		2008	2011		
2.2. Kérjük, jelölje X-szel, hogy az átlaghoz képest milyennek ítéli meg a kirendeltség leterheltségét!	Még elfogadható	1	1	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	db
	Nagy	2	3	50,00	1	0	-100,00	5	5	0,00	db
	Különösen nagy	3	3	0,00	0	1	100,00	2	3	50,00	db
2.3. Kérjük, rangsorolja (1.-től, 4.-ig), hogy ha időszakosan olyan nagy a leterhelés, hogy ezt nem tudja ellátni, akkor ehhez a helyzethez miként alkalmazkodik a kirendeltség!	A szükségesnél kevesebb időt fordít a feladatokra, gyorsít	3,33	2,71	-18,49	3,00	2	-33,33	2,50	2,71	8,57	
	Fontossági sorrendben végézik a feladatokat	1,33	1,57	18,15	2,00	1	-50,00	1,50	1,43	-4,76	
	Túlmunkával	2,33	2,71	16,49	1,00	3	200,00	2,83	2,57	-9,14	
	Egyéb megoldás	3,00	3,00	0,00	4,00	4	0,00	3,17	3,29	3,65	
2.5. Kérjük, rangsorolja (1.-től, 5.-ig), hogy ha pillanatnyi kapacitás gondja van, akkor az alábbi feladatok között milyen sorrendet állít fel!	Hatósági feladat	1,33	2,00	50,38	1,00	4	300,00	1,43	1,75	22,38	
	Vállalati kapcsolattartás	3,00	3,00	0,00	5,00	1	-80,00	4,00	3,50	-12,50	
	Közvetítés	2,50	2,43	-2,86	3,00	2	-33,33	1,71	2,00	16,96	
	Aktív eszközök	3,33	2,57	-22,78	2,00	3	50,00	2,86	2,88	0,52	
	Egyéb munkaerő-piaci szolgáltatás	4,83	5,00	3,52	4,00	5	25,00	5,00	4,88	-2,50	
2.6. Jelölje X-szel, a megfelelő választ!	Alkalmazunk feladat átcsoportosítást a hatósági, és szolgáltatói munkakörök között	4	4	0,00	1	1	0,00	5	6	20,00	db
	Nem alkalmazunk feladat átcsoportosítást a hatósági, és szolgáltatói munkakörök között	1	1	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	db
	Nálunk nincs a hatósági, és szolgáltatói munkakör elkülönítve	1	2	100,00	0	0	0,00	2	2	0,00	db
2.7. Jelölje X-szel, hogy alkalmaz-e osztott munkakört!	Igen	5	7	40,00	1	1	0,00	6	8	33,33	db
	Nem	1	0	-100,00	0	0	0,00	1	0	-100,00	db
2.8. Jelölje X-szel, hogy igénybe vesz-e vásárolt munkaerő-piaci szolgáltatást 2008. I-VIII hónapokban:	Igen	6	7	16,67	1	1	0,00	7	8	14,29	db
	Nem	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	db

Kérdés	Felmérőlap	Átlag 1_1			Átlag 1_2			Átlag 1_3			
		Változás % (2011/2008)			Változás % (2011/2008)			Változás % (2011/2008)			
		2008	2011		2008	2011		2008	2011		
2.10. Kérjük, jelölje X-szel, hogy ha igénybe vesz vásárolt munkaerő-piaci szolgáltatást, akkor annak mi a célja!	Tehermentesíti az ügyintézőket	4	6	50,00	1	1	0,00	5	5	0,00	db
	Szakképzett munkatárs hiányát pótolja	3	0	-300,00	0	0	0,00	3	1	-66,67	db
	Többlet munkaerő-piaci szolgáltatást biztosít az ügyfeleknek	4	6	50,00	1	1	0,00	7	7	0,00	db
	Egyéb	1	2	100,00	0	0	0,00	0	1	100,00	db
2.13. Jelölje X-szel az egyes tevékenységi csoportok tényleges elvégzésének az arányváltozását az elmúlt 3 évben! (-1: csökkent; 0: változatlan; 1: növekedett)	Hatósági feladat	1,00	0,57	-42,86	1,00	0,00	-100,00	1,00	0,63	-37,50	
	Vállalati kapcsolattartás	0,33	-0,33	-201,01	0,00	1,00	100,00	-0,14	0,38	-367,86	
	Közvetítés	0,20	0,33	66,67	0,00	1,00	100,00	0,29	0,75	158,62	
	Aktív eszközök	0,40	0,57	42,86	-1,00	0,00	-100,00	0,57	0,50	-12,28	
	Egyéb munkaerő-piaci szolgáltatások	0,50	0,29	-42,86	0,00	1,00	100,00	0,71	0,13	-82,39	
	Egyéb háttér tevékenységek	0,83	0,86	3,27	1,00	1,00	0,00	1,00	0,38	-62,50	
2.14. Becsülje meg az ügyfeles munkaidő tényleges arányát a kirendeltség teljes munkaidő alapján!	Ügyfeles idő	71,83	76,43	6,40	75,00	75,00	0,00	64,71	65,38	1,03	%
2.15. Becsülje meg, és jelölje X-szel az ügyfélmentes tevékenység arányának a változását az elmúlt 3 évben! (-1: csökkent; 0: változatlan; 1: növekedett)	Ügyfélmentes tevékenység	0,50	0,71	42,86	1,00	0,00	-100,00	0,14	0,13	-10,71	
2.16. Jelölje X-szel, hogy alkalmaz-e ügyfélmentes munkanapot a kirendeltségen!	Igen	5,00	5	0,00	1	1	0,00	6	7	16,67	db
	Nem	1,00	2	100,00	0	0	0,00	1	1	0,00	db

Kérdés	Felmérőlap	Átlag 2_1			Átlag 2_2			Átlag 2_3			
		Változás % (2011/2008)			Változás % (2011/2008)			Változás % (2011/2008)			
		2008	2011		2008	2011		2008	2011		
1.1. Kérjük, adja meg a kirendeltség létszámáról, 2008 második negyedévére vonatkozóan az alábbiakat:	Engedélyezett státusz negyedévi átlaga	15,75	16,00	1,59	15,00	15,88	5,83	16,32	16,32	0,02	fő
	Van-e be nem töltött státusza	0,40	0,27	-31,82	0,10	0,55	445,45	1,33	0,26	-80,10	fő
	Az időszakban, naponta átlagosan jelenlévő becsült létszám	12,09	13,18	9,03	12,55	14,20	13,15	13,52	13,77	1,84	fő/nap
	Az időszakban, egy konkrét napon jelenlévő legkisebb létszám	8,45	9,82	16,19	8,42	9,64	14,45	9,25	11,24	21,46	fő
1.3. Kérjük, adja meg az alábbi bontásban a kirendeltségi létszám pillanatnyi összetételét!	Hatósági ügyintéző	3,94	3,25	-17,51	3,89	3,72	-4,37	4,16	4,56	9,59	fő
	Közzvetítő	4,11	4,65	13,14	4,08	4,45	9,18	3,74	3,39	-9,26	fő
	Foglalkoztatói kapcsolattartó	1,11	1,00	-9,91	0,71	0,72	1,41	0,86	0,75	-13,18	fő
	Aktíveszköz-gazdálkodó	1,70	1,95	14,71	2,42	2,42	-0,14	2,63	2,79	6,24	fő
	Képzési koordinátor	0,78	0,75	-3,85	0,75	0,88	17,33	1,03	0,85	-17,19	fő
	Munkavállalási tanácsadó	0,68	0,75	10,29	0,35	0,44	25,00	0,39	0,25	-35,90	fő
	Információs ügyintéző	0,58	0,55	-5,96	0,60	0,61	1,85	0,66	0,50	-24,24	fő
	Adminisztratív dolgozó	0,78	0,30	-61,54	0,40	0,35	-12,50	0,52	0,31	-39,90	fő
	TÁMOP ügyintéző	0,91	2,36	159,74	1,21	2,11	74,24	1,52	2,19	43,91	fő
	Egyéb	3,65	3,50	-4,11	2,09	3,09	47,89	2,72	2,62	-3,76	fő
2.1. Kérjük, becsléssel állapítsa meg a kirendeltség egészét tekintve, az alábbi tevékenység típusok egymáshoz viszonyított időarányát %-ban (összesen 100%)!	Az összes naplózott esemény időaránya	50,82	50,83	0,03	46,82	46,67	-0,33	47,44	48,53	2,30	%
	Az összes munkaerő-piaci szolgáltatás időaránya	13,55	13,50	-0,37	12,09	12,25	1,32	12,88	13,65	5,96	%
	Az összes aktív eszközzel kapcsolatos tevékenység időaránya	19,82	21,08	6,37	25,27	29,17	15,42	25,63	25,88	0,98	%
	Összes egyéb tevékenység időaránya	15,82	13,75	-13,08	15,82	11,92	-24,67	14,06	11,94	-15,07	%
2.2. Kérjük, jelölje X-szel, hogy az átlaghoz képest milyennek ítéli meg a kirendeltség leterheltségét!	Még elfogadható	2	0	-200,00	2	1	-50,00	1	0	-100,00	db
	Nagy	5	5	0,00	6	4	-33,33	6	7	16,67	db
	Különösen nagy	4	7	75,00	4	7	75,00	9	10	11,11	db

Kérdés	Felmérőlap	Átlag 2_1			Átlag 2_2			Átlag 2_3			
		Változás % (2011/2008)			Változás % (2011/2008)			Változás % (2011/2008)			
		2008	2011		2008	2011		2008	2011		
2.3. Kérjük, rangsorolja (1.-től, 4.-ig), hogy ha időszakosan olyan nagy a leterhelés, hogy ezt nem tudja ellátni, akkor ehhez a helyzethez miként alkalmazkodik a kirendeltség!	A szükségesnél kevesebb időt fordít a feladatokra, gyorsít	2,09	2,42	15,63	3,17	3,17	-0,11	2,63	2,63	-0,19	
	Fontossági sorrendben végézik a feladatokat	2,36	1,58	-32,91	1,50	1,25	-16,67	1,38	1,88	36,40	
	Túlmunkával	2,64	2,67	1,01	2,33	2,25	-3,43	2,63	2,41	-8,30	
	Egyéb megoldás	2,91	3,00	3,09	2,91	3,33	14,55	3,20	2,69	-16,02	
2.5. Kérjük, rangsorolja (1.-től, 5.-ig), hogy ha pillanatnyi kapacitás gondja van, akkor az alábbi feladatok között milyen sorrendet állít fel!	Hatósági feladat	1,82	1,08	-40,48	1,27	2,00	57,48	1,69	1,59	-6,02	
	Vállalati kapcsolattartás	3,27	3,92	19,78	4,55	3,58	-21,25	3,75	4,00	6,67	
	Közvetítés	2,45	2,58	5,44	1,91	2,50	30,89	2,44	2,35	-3,57	
	Aktív eszközök	3,09	2,42	-21,79	2,82	2,25	-20,21	2,81	2,35	-16,27	
	Egyéb munkaerő-piaci szolgáltatás	4,36	4,92	12,77	4,45	4,67	4,87	4,31	4,71	9,19	
2.6. Jelölje X-szel, a megfelelő választ!	Alkalmazunk feladat átcsoportosítást a hatósági, és szolgáltatói munkakörök között	5	2	-60,00	7	5	-28,57	11	11	0,00	db
	Nem alkalmazunk feladat átcsoportosítást a hatósági, és szolgáltatói munkakörök között	2	4	100,00	2	1	-50,00	5	1	-80,00	db
	Nálunk nincs a hatósági, és szolgáltatói munkakör elkülönítve	5	6	20,00	3	6	100,00	1	5	400,00	db
2.7. Jelölje X-szel, hogy alkalmaz-e osztott munkakört!	Igen	11	11	0,00	11	12	9,09	14	15	7,14	db
	Nem	0	1	100,00	1	0	-100,00	1	2	100,00	db
2.8. Jelölje X-szel, hogy igénybe vesz-e vásárolt munkaerő-piaci szolgáltatást 2008. I-VIII hónapokban:	Igen	10	12	20,00	12	12	0,00	14	17	21,43	db
	Nem	1	0	-100,00	0	0	0,00	2	0	-100,00	db

Kérdés	Felmérőlap	Átlag 2_1			Átlag 2_2			Átlag 2_3			
		Változás % (2011/2008)			Változás % (2011/2008)			Változás % (2011/2008)			
		2008	2011		2008	2011		2008	2011		
2.10. Kérjük, jelölje X-szel, hogy ha igénybe vesz vásárolt munkaerő-piaci szolgáltatást, akkor annak mi a célja!	Tehermentesíti az ügyintézőket	5	6	20,00	6	5	-16,67	10	11	10,00	db
	Szakképzett munkatárs hiányát pótolja	3	2	-33,33	5	3	-40,00	5	4	-20,00	db
	Többlet munkaerő-piaci szolgáltatást biztosít az ügyfeleknek	7	10	42,86	10	12	20,00	13	14	7,69	db
	Egyéb	1	0	-100,00	1	1	0,00	0	2	200,00	db
2.13. Jelölje X-szel az egyes tevékenységi csoportok tényleges elvégzésének az arányváltozását az elmúlt 3 évben! (-1: csökkent; 0: változatlan; 1: növekedett)	Hatósági feladat	0,55	0,83	51,52	0,67	0,50	-25,37	0,73	0,65	-11,36	
	Vállalati kapcsolattartás	0,18	-0,08	-146,30	0,00	0,00	0,00	0,13	-0,13	-196,15	
	Közvetítés	0,18	0,00	-18,00	0,42	0,58	38,89	0,50	0,76	52,94	
	Aktív eszközök	0,45	0,67	48,15	0,58	0,92	58,05	0,94	1,00	6,38	
	Egyéb munkaerő-piaci szolgáltatások	0,55	0,42	-24,24	0,58	0,33	-42,53	0,44	0,27	-39,39	
	Egyéb háttér tevékenységek	0,45	0,58	29,63	0,75	0,82	9,09	0,56	0,53	-5,46	
2.14. Becsülje meg az ügyfeles munkaidő tényleges arányát a kirendeltség teljes munkaidő alapján!	Ügyfeles idő	71,64	74,08	3,41	73,54	75,21	2,27	72,19	72,65	0,63	%
2.15. Becsülje meg, és jelölje X-szel az ügyfélmentes tevékenység arányának a változását az elmúlt 3 évben! (-1: csökkent; 0: változatlan; 1: növekedett)	Ügyfélmentes tevékenység	0,27	-0,08	-130,86	0,42	0,25	-40,48	0,19	-0,06	-132,89	
2.16. Jelölje X-szel, hogy alkalmaz-e ügyfélmentes munkanapot a kirendeltségen!	Igen	5,00	6	20,00	8,00	7	-12,50	6,00	8	33,33	db
	Nem	6,00	6	0,00	4,00	5	25,00	9,00	9	0,00	db

Kérdés	Felmérőlap	Átlag 3_1			Átlag 3_2			Átlag 3_3			
		2008	2011	Változás % (2011/2008)	2008	2011	Változás % (2011/2008)	2008	2011	Változás % (2011/2008)	
1.1. Kérjük, adja meg a kirendeltség létszámáról, 2008 második negyedévére vonatkozóan az alábbiakat:	Engedélyezett státusz negyedévi átlaga	31,60	33,38	5,62	48,72	52,56	7,87	32,25	32,00	-0,78	fő
	Van-e be nem töltött státusza	0,50	0,14	-71,43	0,29	2,22	666,28	0,00	0,00	0,00	fő
	Az időszakban, naponta átlagosan jelenlévő becsült létszám	25,68	26,69	3,92	41,89	45,00	7,42	27,25	27,25	0,00	fő/nap
	Az időszakban, egy konkrét napon jelenlévő legkisebb létszám	21,00	22,00	4,76	29,56	36,63	23,90	21,50	23,75	10,47	fő
1.3. Kérjük, adja meg az alábbi bontásban a kirendeltségi létszám pillanatnyi összetételét!	Hatósági ügyintéző	5,50	9,08	65,15	17,25	17,50	1,45	10,75	10,25	-4,65	fő
	Közzvetítő	7,25	8,83	21,84	17,14	17,29	0,85	5,88	6,00	2,04	fő
	Foglalkoztatói kapcsolattartó	2,20	1,86	-15,58	2,62	2,56	-2,46	1,50	1,33	-11,11	fő
	Aktíveszköz-gazdálkodó	2,80	3,13	11,61	5,77	7,11	23,24	5,50	6,00	9,09	fő
	Képzési koordinátor	1,20	1,25	4,17	1,83	2,28	24,47	1,38	1,25	-9,42	fő
	Munkavállalási tanácsadó	0,75	2,00	166,67	2,30	3,60	56,52	1,63	2,33	43,15	fő
	Információs ügyintéző	0,50	1,20	140,00	0,31	0,33	7,53	1,00	3,00	200,00	fő
	Adminisztratív dolgozó	1,40	1,14	-18,37	2,89	2,22	-23,11	1,00	0,75	-25,00	fő
	TÁMOP ügyintéző	2,20	2,86	29,87	2,19	5,00	128,31	1,25	4,00	220,00	fő
	Egyéb	12,60	8,88	-29,56	7,59	6,75	-11,07	3,50	9,33	166,67	fő
2.1. Kérjük, becsléssel állapítsa meg a kirendeltség egészét tekintve, az alábbi tevékenység típusok egymáshoz viszonyított időarányát %-ban (összesen 100%)!	Az összes naplózott esemény időaránya	45,60	48,50	6,36	47,22	48,50	2,71	43,75	50,00	14,29	%
	Az összes munkaerő-piaci szolgáltatás időaránya	14,00	16,75	19,64	16,67	13,58	-18,55	17,75	13,00	-26,76	%
	Az összes aktív eszközzel kapcsolatos tevékenység időaránya	18,40	23,38	27,04	25,00	26,13	4,53	29,00	30,75	6,03	%
	Összes egyéb tevékenység időaránya	22,00	12,63	-42,61	14,44	15,12	4,72	9,50	6,25	-34,21	%
2.2. Kérjük, jelölje X-szel, hogy az átlaghoz képest milyennek ítéli meg a kirendeltség leterheltségét!	Még elfogadható	0	1	100,00	0	0	0,00	0	0	0,00	db
	Nagy	3	2	-33,33	4	5	25,00	2	0	-200,00	db
	Különösen nagy	2	5	150,00	5	4	-20,00	2	4	100,00	db

Kérdés	Felmérőlap	Átlag 3_1			Átlag 3_2			Átlag 3_3			
		2008	2011	Változás % (2011/2008)	2008	2011	Változás % (2011/2008)	2008	2011	Változás % (2011/2008)	
2.3. Kérjük, rangsorolja (1.-től, 4.-ig), hogy ha időszakosan olyan nagy a leterhelés, hogy ezt nem tudja ellátni, akkor ehhez a helyzethez miként alkalmazkodik a kirendeltség!	A szükségesnél kevesebb időt fordít a feladatokra, gyorsít	3,20	3,00	-6,25	2,56	1,67	-34,90	2,00	3,25	62,50	
	Fontossági sorrendben végézik a feladatokat	1,60	1,50	-6,25	1,33	1,56	16,96	2,50	2,25	-10,00	
	Túlmunkával	1,60	1,88	17,19	2,67	2,56	-4,29	2,50	2,25	-10,00	
	Egyéb megoldás	3,60	3,63	0,69	3,44	3,78	9,82	2,67	2,25	-15,73	
2.5. Kérjük, rangsorolja (1.-től, 5.-ig), hogy ha pillanatnyi kapacitás gondja van, akkor az alábbi feladatok között milyen sorrendet állít fel!	Hatósági feladat	1,00	1,25	25,00	1,00	1,44	44,44	1,00	1,00	0,00	
	Vállalati kapcsolattartás	4,40	4,00	-9,09	4,33	3,67	-15,32	4,00	4,00	0,00	
	Közvetítés	3,00	2,50	-16,67	2,56	2,56	-0,17	3,00	2,50	-16,67	
	Aktív eszközök	2,00	2,63	31,25	2,56	2,56	-0,17	2,00	2,50	25,00	
	Egyéb munkaerő-piaci szolgáltatás	4,60	4,63	0,54	4,56	4,78	4,78	5,00	4,00	-20,00	
2.6. Jelölje X-szel, a megfelelő választ!	Alkalmazunk feladat átcsoportosítást a hatósági, és szolgáltatói munkakörök között	2	6	200,00	5	5	0,00	4	4	0,00	db
	Nem alkalmazunk feladat átcsoportosítást a hatósági, és szolgáltatói munkakörök között	2	1	-50,00	1	1	0,00	0	0	0,00	db
	Nálunk nincs a hatósági, és szolgáltatói munkakör elkülönítve	1	1	0,00	3	3	0,00	0	0	0,00	db
2.7. Jelölje X-szel, hogy alkalmaz-e osztott munkakört!	Igen	4	6	50,00	8	7	-12,50	3	4	33,33	db
	Nem	1	2	100,00	1	2	100,00	1	0	-100,00	db
2.8. Jelölje X-szel, hogy igénybe vesz-e vásárolt munkaerő-piaci szolgáltatást 2008. I-VIII hónapokban:	Igen	5	8	60,00	9	8	-11,11	2	4	100,00	db
	Nem	0	0	0,00	0	1	100,00	2	0	-100,00	db

Kérdés	Felmérőlap	Átlag 3_1			Átlag 3_2			Átlag 3_3			
		Változás % (2011/2008)			Változás % (2011/2008)			Változás % (2011/2008)			
		2008	2011		2008	2011		2008	2011		
2.10. Kérjük, jelölje X-szel, hogy ha igénybe vesz vásárolt munkaerő-piaci szolgáltatást, akkor annak mi a célja!	Tehermentesíti az ügyintézőket	3	4	33,33	7	4	-42,86	1	2	100,00	db
	Szakképzett munkatárs hiányát pótolja	2	2	0,00	4	3	-25,00	1	1	0,00	db
	Többet munkaerő-piaci szolgáltatást biztosít az ügyfeleknek	4	8	100,00	6	8	33,33	2	4	100,00	db
	Egyéb	0	1	100,00	0	1	100,00	0	0	0,00	db
2.13. Jelölje X-szel az egyes tevékenységi csoportok tényleges elvégzésének az arányváltozását az elmúlt 3 évben! (-1: csökkent; 0: változatlan; 1: növekedett)	Hatósági feladat	0,60	0,50	-16,67	0,88	0,63	-28,98	1,00	0,75	-25,00	
	Vállalati kapcsolattartás	0,40	0,63	56,25	0,33	0,38	13,64	0,00	-0,50	-50,00	
	Közvetítés	0,60	0,75	25,00	0,67	0,89	32,67	0,25	0,50	100,00	
	Aktív eszközök	0,60	0,75	25,00	0,75	0,89	18,52	1,00	0,75	-25,00	
	Egyéb munkaerő-piaci szolgáltatások	0,60	0,50	-16,67	0,78	0,63	-19,87	1,00	0,75	-25,00	
	Egyéb háttér tevékenységek	0,80	0,63	-21,88	0,78	1,00	28,21	0,75	0,50	-33,33	
2.14. Becsülje meg az ügyfeles munkaidő tényleges arányát a kirendeltség teljes munkaidő alapján!											
	Ügyfeles idő	76,60	80,38	4,93	73,67	75,56	2,56	71,25	73,75	3,51	%
2.15. Becsülje meg, és jelölje X-szel az ügyfélmentes tevékenység arányának a változását az elmúlt 3 évben! (-1: csökkent; 0: változatlan; 1: növekedett)											
	Ügyfélmentes tevékenység	-0,20	-0,13	-37,50	0,33	-0,11	-133,67	-0,25	0,00	25,00	
2.16. Jelölje X-szel, hogy alkalmaz-e ügyfélmentes munkanapot a kirendeltségen!	Igen	4,00	6	50,00	5,00	5	0,00	1,00	1	0,00	Db
	Nem	1,00	2	100,00	4,00	4	0,00	3,00	3	0,00	Db

a./ A kirendeltségi létszám alakulása.

- a kis kirendeltségek között lényegében nem változott, a rossz piaci környezetben volt minimális növekedés (0,4 fő)
- a közepes méretűeknél szintén nem változott, kivéve a közepes munkaerő-piacon, ahol közel egy fővel nőtt az átlagléttség
- a nagyoknál a jó és közepes munkaerő-piacon nőtt a léttség 6-8%-kal

Az egy napon jelenlévő legkisebb léttség egy csoport (1.1) kivételével mindenhol jelentősen (10-20%-kal) nőtt.

Összefoglalóan a léttséghelyzet a nagy kirendeltségek jelentős részének kis javulása mellett **lényegében nem változott**, valamit javított, hogy a jelenlévő minimális léttség nőtt. Mindez feltehetően nem javította az ÚSZM megvalósítását.

b./ A léttség összetételének alakulása.

Ez nehezen elemezhető, egyrészt mert minden méretben találhatók eltérő mozgások (amelynek háttérében nagyon különböző, egyedi események húzódnak meg, tendenciákat nem lehet találni), másrészt az elmozdulások kis léttségokat jelentenek, sokszor függetlenül a százalékos mértéktől.

Két munkakört emeltünk ki az ÚSZM-mel való kapcsolata miatt. A **hatósági ügyintézők** száma vegyesen változott, lényeges növekedés volt a 3.1 (nagy, jó piac) csoportban, 65%-kal emelkedett az átlagos léttség (3,5 fővel). Ezt az „egyablakos” ügyintézők növekedése is okozhatta, több helyen őket a hatóságokhoz sorolják.

Az **információs ügyintézők** száma a kis kirendeltségeken lényegesen nem változott, 1 fő alatt maradt. A közepes kirendeltségeken is 0,5 fő a számuk (!). A nagy kirendeltségi csoportokban is csak 1,2, illetve 0,3 fő az átlagos számuk (a kis növekedés ellenére), egyedül a 3.3 csoportban nőtt a számuk 200%-kal (3 főre)

Összefoglalóan **a kirendeltségi léttség összetétele nem mutat semmilyen kapcsolatot az ÚSZM-mel, a kapcsolat inkább negatív. A léttségstruktúrát inkább a szervezési változások, a terhelés növekedéséhez való alkalmazkodás kényszere mozgatja, és inkább a modell szándékaival szembe hatnak.**

c./ Egyes tevékenységek aránya.

Innen a munkaerő-piaci **szolgáltatások időarányának változását emeltük ki**. A változások iránya nem köthető sem a mérethez, sem a munkaerő-piachoz. Minden esetben találhatunk kis növekedést, de csökkenést is. Jelentősebb elmozdulást a nagy kirendeltségeknél láthatunk, a jó munkaerő-piacon 20%-kal nőtt az aránya, megközelítve a 17%-ot (ugyan ez történt az 1.1 csoportban is, ez a két kivétel), a másik két csoportban jelentős csökkenéssel 13% a részarányuk, mint a többi csoportban, szinte kiegyenlítőddött ez a mutató. A két jó munkaerő-piaci csoportnál feltehetően az igény is nagyobb, vagy kézzel foghatóbb volt. Tehát ennek alakulása sem kapcsolódott a modellhez, inkább a munkaerő-piaci helyzethez.

d./ A kirendeltség leterheltségének megítélése

A leterheltséget különösen nagynak tartó kirendeltségek száma két csoport kivételével **mindenhol nőtt**.

e./ A szolgáltató és hatósági munkakör viszonyára adott válaszok

A kis kirendeltségek csoportjaiban az elkülönítés megszüntetését kisszámú kirendeltség jelezte (alig történt változás). Itt a válaszok zöme, ugyan úgy, mint régebben, a feladatok közötti átcsoportosítást tartotta magukra nézve megfelelő válasznak. Ők valószínűleg mindig így dolgoztak.

A közepes kirendeltségeknél minden csoportban nőtt az elkülönülés megszüntetését jelzők száma, különösen intenzíven a közepes és a rossz munkaerő-piacon dolgozóknál. Itt 3-ról 6-ra, illetve 1-ről 5-re nőtt a számuk. Ebben a körben tehát nagyon jellemző ez a folyamat.

A nagy kirendeltségeknél nincs jelentős változás, egyébként is kevesen jelezték, hogy megszüntették volna az elkülönítést. Egyedül a közepes munkaerő-piacon jelenlévők harmada jelezte, hogy így dolgozik, de ez sem változott.

Összefoglalóan a közepes kirendeltségekre jellemző, hogy növekvő mértékben megszüntetik a jelzett munkakörök elkülönítését, a kis kirendeltségek pedig inkább a mindig is szükségeszerű átcsoportosítással élnek. Ez nem zárja ki, hogy ebben a körben is megtalálható ez a megszüntető folyamat, keveredve az

átcsoportosítással, mert tartalmilag nehezen elkülöníthető, ha az átcsoportosítás nagyon gyakori (mondhatni állandó), napi munkaszervezési megoldás.

Összességében azt kell látnunk, hogy a leterheltség jellemzői és hatásai között nem találtunk olyan adatot, helyzetet, vagy változást, amely segíthetné az ÚSZM megvalósítását, vagy az ÚSZM-nek köszönhetően pozitív folyamatokra utalna. Talán kivétel a szolgáltatások vásárlásának terjedése. Az e mögött részben meghúzódó kapacitásnövelési szándék esetében is legalább az információs térben dolgozó információs ügyintéző biztosítása megoldódni látszik.

5. A modellhez kötődő informatikai fejlesztések jelenlegi állapota

A kutatásaink fontos része volt annak a felderítése, hogy 2011 nyarán az ÚSZM Integrált Rendszere, számítástechnikai támogatottsága ténylegesen mire képes. Ez alapján tudtuk azt is megvizsgálni, hogy egy valóságot tükröző etalonhoz képest mit ismernek a kirendeltségek, és mit válaszoltak a feltett kérdéseinkre. Az alábbiakban a tényhelyzetet az informatika elvárt szolgáltatásainak (dőlt betűs) a valós állapotához viszonyítva ismertetjük.

- *Rögzítésre kerülnek az ügyfelek e-mail címei, SMS fogadásra alkalmas telefonszámai a találkozások alkalmával az ügyfélszolgálati programban.*

Integrált Rendszer 2007- évi bevezetésével lehetővé vált az ügyfelek többcsatornás elérhetőségének rögzítési lehetősége. Lehetőség nyílt a telefonszámok rögzítésére, önálló attribútumként meghatározva a telefon SMS fogadási képességét. Ezzel egy időben, az ügyfél e-mail címének rögzítése is lehetővé vált. Sajnos ezen elektronikus csatornákra épülő NFSZ szolgáltatások nem kerültek kialakításra (SMS / e-mail küldése állásajánlatról).

- *Az állás keresők a kioszk segítségével várakozás nélkül azonnal kapcsolatba léphetnek a közvetítővel, aki állást kereshet az Interneten, pályázatokat írhat.*

Az állás keresők az ülő kioszkokat szabadon elérik a kirendeltségeken, melyen keresztül állást kereshetnek az internetes állás kereső oldalakon. Az ülő kioszkokon billentyűzet is található, melynek segítségével e-mailt válaszolhatnak meg, kapcsolatfelvételt kezdeményezhetnek e-mailben a foglalkoztatókkal. E-mail küldésre csak akkor van lehetőségük, ha elektronikus postafiókjuk rendelkezik webes (http alapú) felülettel.

Az állás keresők nem tudnak a kioszkon keresztül azonnali kapcsolatot létesíteni a közvetítővel, maximum e-mailt tudnak részére küldeni, ha ismerik az e-mail címét.

Az ülő kioszkokon adatbevitel csak a billentyűzeten keresztül lehetséges, jelenleg az USB kapcsolat letiltásra került biztonsági okokból.

- *Az önkiszolgáló rendszerben az álláskereső maga is elvégezheti az adatfelvételi munkálatok egy részét, mielőtt a közvetítővel találkozna.*

Ez a fejlesztés eddig nem került bevezetésre. A jelenleg fejlesztés alatt álló Virtuális Munkaerő-piac NFSZ projektben az egyén adatfelvitel űrlap funkció teszi majd lehetővé az ügyfelek ilyen tevékenységét.

- *Az új szolgáltatási modell lehetővé teszi az álláskeresők részére, a megüresedett állások országos adatbázisához való hozzáférést a kioszkokon és az interneten keresztül, mely tartalmazza az NFSZ-hez beérkezett összes aktuális betöltetlen álláslehetőséget.*

A modell bevezetése után az álláskeresők mind az ülő, mind az állókioszkokon keresztül, illetve a munka.hu (korábban afsz.hu) oldalon keresztül elérik az állásajánlatok adatbázisát. A korábbi napi egyszeri adatfrissítést mára felváltotta egy óránkénti adatfrissítési ciklus. Ez azt jelenti, hogy az ügyfélszolgálati program munkaerőigény adataiban végzett módosítások az NFSZ internetes adatbázisában maximum egy óra késéssel megjelennek.

Az összes ajánlat publikálásra kerül, kivéve a nem hirdethető és nem közvetíthető állásajánlatokat. A nem hirdethető, de közvetíthető jelzéssel ellátott állásajánlatokról csak egy szűkített adattartalom jelenik meg, mely az állásajánlat törzsadata mellett csak az állásért felelős kirendeltségi ügyintéző elérhetőségét tartalmazza (Kirendeltségi egyeztetést igénylő állásajánlat). Ezzel van biztosítva az, hogy a foglalkoztató anonim maradjon. A hirdethető állásajánlatokról minden adat megjelenítésre kerül, a foglalkoztató által megadott jelentkezési mód / elérhetőség is.

Állás részletes adatai

Állás azonosító: 2699992



Foglalkozás megnevezése:	mérlegképes könyvelő (könyvelő)
elvárt gyakorlati idő:	nem szükséges
Iskolai végzettség:	szakközépiskola
Elvárt szakképzettség:	Számviteli ügyintéző (a szak megjelölésével)
Várható bruttó kereset (Ft / hó):	150 000 – 220 000

További információt nyújtó szervezeti egység:	
neve:	Dabasi Kirendeltség
címe:	2370 Dabas, Berkenye u. 1.
Állásajánlatért felelős ügyintéző neve:	Lovistyek László
Szervezeti egység telefonszáma:	Tel: 29/361-581

[Vissza a találati listához](#)

[Vissza a keresés oldalra](#)

Kirendeltségi egyeztetést igénylő állásajánlat

Állás részletes adatai

Állás azonosító: 2725281

[Kirendeltség](#)

Foglalkozás megnevezése:	értékesítési ügyintéző, előadó
elvárt gyakorlati idő:	nem szükséges
Iskolai végzettség:	technikum, szakközépiskola, gimnázium
Elvárt szakképzettség:	Nincs szakképzettsége
Nyelvtudás:	angol (alapszintű nyelvismeret)
Járművezetési engedély:	"B" személygépkocsi, kistehergépkocsi
Informatikai ismeret:	IT alapismeretek
Várható bruttó kereset (Ft / hó):	78 000 fölött

Munkavégzés (munkakezdés) helye:	2100 Gödöllő, szabadság tér 26/a
Foglalkoztatás kezdete, vége:	2011. 08. 01.
Foglalkoztatási jogviszony:	Munka Törvénykönyve szerinti
Munkaszerződés időtartama:	Határozatlan
Munkarend, munkaidő beosztás:	kötött nappali munkavégzés
Foglalkoztatás napi időtartama:	8 óras teljes

Állás egyeztetés helye, ideje:	E-MAIL-en: meditel@invitel.hu
--------------------------------	-------------------------------

Foglalkoztató neve:	FORTE MOBILTECH Kereskedelmi és Szolgáltató Korlátolt Felelősségű Társaság
címe:	2100 Gödöllő, Kossuth Lajos utca 44
Foglalkoztató képviselője:	Farkas Antalné
telefonszáma, email címe:	Tel: (70) 313-0097

[Vissza a találati listához](#)

[Vissza a keresés oldalra](#)

Hirdethető állásajánlat interneten megjelenített adatai

- Az új szolgáltatási modell lehetővé teszi az állás keresők részére, hogy a kioszkokon keresztül a szakmai önéletrajzaikat felvigyék az önéletrajzi adatbázisba,

amelyben a munkáltatók közvetlen keresési lehetősége van.

Az álláskeresők részére jelenleg nemcsak a kioszkon keresztül, hanem szabad internetes felületről is lehetőség van önéletrajzok felvitelére a www.munka.hu internetes oldalra. Az önéletrajz adatbázisba történő adatfelvitelhez jelenleg regisztrálni szükséges az internetes oldalon (a regisztráció ingyenes). Az itt elhelyezett önéletrajzok között a foglalkoztatók szabadon kereshetnek.

Keresés az önéletrajzok között

Megszerzett iskolai végzettség:

☐ 8 ált.-nál kevesebb	☐ általános iskola	☐ szakmunkásképző	☐ szakiskola
☐ szakközépiskola	☐ technikum	☐ gimnázium	☐ főiskola
☐ egyetem	☐ speciális szakiskola		

Megszerzett képzettség:

Beírhatja a képzettség, ismeret megnevezésének részletét.

Foglalkoztatás jellege:

☐ teljes munkaidős	☐ részmunkaidős	☐ bedolgozó	☐ GYES melletti
☐ nyugdíjas	☐ diák foglalkoztatás	☐ egyéb	

Gyakorlat:

☐ nincs	☐ 0 év fölött 1 évig	☐ 1 év fölött 2 évig	☐ 2 év fölött 5 évig	☐ 5 évnél több
--------------------------------	---	---	---	---------------------------------------

Nyelvismeret: Nem szerepel a keresésben ▼

Munkavégzés helyszíne:

Mindenütt	Megyében	Településen
-----------	----------	-------------

Önéletrajz adatbázis foglalkoztatók által használt kereső felülete

Meg kell említeni, hogy több regionális munkaügyi központ is létrehozott önéletrajz adatbázist kereső felülettel (pld: Vas megye - <http://www.nyugatrmmk.hu/>, melyet mára Fejér megye is adaptált.)

A munkaügyi szervezet által működtetett önéletrajz adatbázisok alacsony terheléssel működnek.

A jelenlegi rendszer fejlesztése folyamatban van a Virtuális Munkaerő-piac projektben. A tervek között nemcsak az önéletrajz adatbázis, hanem a munkaerőigények

összekapcsolása, bizonyos mértékig a Matching (állás – munkaerő párosítás) megvalósításra kerül. Bevezetés időpontjáról jelenleg nincs információ.

- *Az új szolgáltatási modell lehetővé teszi az álláskeresők részére, hogy a kioszkokon keresztül lehetőségük nyíljon az aktuális információk megtekintésére az elhelyezkedési, és képzési lehetőségeken kívül az ÁFSZ egyéb szolgáltatásairól, és frissített információkkal a helyi munkaerő-piaci körülményekről.*

Kifejezetten álláskeresők részére létrehozott könnyen elérhető információs oldal nem készült. Az NFSZ internetes oldalán az álláskeresőknak létrehozott weboldal részen sok hasznos információ érhető el. A többszintű menüben nehezen, de megtalálható az alábbi oldal, mely a különböző típusú információforrások felsorolása.

http://www.munka.hu/engine.aspx?page=ak_hasznos_tudnivalok&switch-content=ak_hasznos_inf_a_munka_vilagarol&switch-zone=Zone1&switch-render-mode=full oldalon a következő témakörök adatforrásai kerültek elhelyezésre:

- jogszabályok,
- országos és területi statisztikai adatok, települési szintű adatok,
- foglalkozásokról, szakmákról, kereseti lehetőségekről szóló információk,
- csökkent munkaképességről szóló információk,
- külföldi munkavállalásról szóló információk.

Statisztikai, munkaerő-piaci adatok a Sajtó menüpont Statisztikai almenüpontjában érhetők el a következő témakörökben:

- Havi gyorsjelentés
- Havi részletes adatok
- Éves részletes adatok
- Az NFSZ nyilvántartások főbb adatainak idősora
- Kistérségi és szezonálisan kiigazított adatok
- Településsoros munkanélküliségi adatok
- A foglalkoztatáspolitikai eszközök működése
- A főbb aktív eszközök hatékonysága
- Egyéni bérek és keresetek statisztikája
- Prognózisok
- Negyedéves munkaerő-gazdálkodási felmérés

- Bérfolyamatok és a foglalkoztatás alakulásának évközi megfigyelése (PANEL)
- Külföldi munkavállalók Magyarországon
- A munkaerő-kölcsönzők tevékenységéről
- A magán-munkaközvetítők

Az itt elérhető adatok többsége inkább a statisztikai – elemzői – pályázatírói munkát segítik. A negyedéves munkaerő-gazdálkodási felmérés adatai évekre visszamenőleg elérhetők országos / megyei (régiós) / kirendeltségi bontásban az intraneten. Interneten a kirendeltségi elemzés nem kerül publikálásra (eltérő minőségű elemzések készülnek a kirendeltségeken).

- *Az ÁFSZ biztosítja mind a kínálati, mind a keresleti oldalnak a jól működő adatbázisokat, így a munkaerő közvetítést az ÁFSZ személyzete nélkül is le lehet bonyolítani.*

Ezek az adatbázisok jelenleg nem érhetők el, a munkaerő közvetítést az ÁFSZ személyzete nélkül nem lehet lebonyolítani. A Virtuális Munkaerő-piac (továbbiakban VMP) biztosít majd ilyen lehetőségeket.

Az ePálya oldalon volt kínálati és keresleti oldalról információ, de sajnos az elmúlt években nem frissült.

- *Az új szolgáltatási modellben a munkaadóknak biztosított az a lehetőség, hogy on-line munkaerő-piaci információkhoz jussanak, a helyi és regionális körülményekre vonatkozóan.*

Jelenleg két internetes oldalon érhetők el a munkaerő-piacra vonatkozó statisztikai információk:

www.epalya.hu portálon elsősorban az állást keresők igénye szerint került kialakításra. az adatbázisban jelenleg a legutolsó feldolgozott időszak a 2008-as év. A következő témakörökben érhetők el adatok a megfelelő szűrési feltételek megadása után a Munkaerő-piac menüpontban:

- Keresett foglalkozások (A nyilvántartásba belépő munkanélküliek és álláskeresők által elsődlegesen keresett foglalkozások.)

- Munkanélküliek és álláskeresők összetétele (A regisztrált munkanélküliek és nyilvántartott álláskeresők nyilvántartásba belépésének esetszáma iskolai végzettség és korcsoport szerint (új és ismételt belépők együtt).)
- Bejelentett álláshelyek (A munkaügyi központokba bejelentett álláshelyek száma foglalkozásonként)
- Átlagkereseti adatok (Foglalkozások országos átlagkereseti adatai)

A munka.hu oldalon kialakításra került egy látogatói csatorna a foglalkoztatók számára. Itt található meg azon információk, melyek foglalkoztatók számára érdekesek lehetnek. Internet címe: <http://vallalkozas.munka.hu/web/vallalkozasok/70>. Ezen az oldalon lévő információk naprakészek, pl. a havi gyorsjelentés 2011 júniusi állapotot mutatja be.

A <http://www.nyugatrmk.hu/> oldalon csak a nyugat-dunántúli régióról érhetők el statisztikai adatok <http://www.nyugatrmk.hu/pls/apex/f?p=101:1300:9436751151776629781::NO>. Az adatok 2006 évtől kezdődően kerültek publikálásra, elemzések, szöveges értékelések nem, csak Excelben közölt statisztikai adatok kerültek itt közzétételre.

A DDRMK oldalán település / kistérség / megye / régió bontásban érhetők el munkaerőpiaci adatok, és elemzések (<http://www.ddrmk.hu/?id=2&subid=2&parent=3>).

- *Az új szolgáltatási modellben a munkaadók részére Interneten keresztül is hozzáférhetők az országos nyilvántartásban szereplő szakmai önéletrajzok, így a munkáltató a kirendeltség munkatársának a közreműködése nélkül is kereshet az álláskeresők között számára megfelelő munkatársat.*

A munkaadók részére jelenleg nem érhetők el az ügyfelekről nyilvántartott álláskeresői adatok, csak az ÁFSZ portálon lévő önkéntes alapon feltöltött kevés számú önéletrajz között lehet keresni.

A <http://www.nyugatrmk.hu/pls/apex/f?p=101:16:4739281632725139058> oldalon elérhető önéletrajz adatbázis is önkéntes.

- *Az új szolgáltatási modell lehetővé teszi a munkaadók számára, hogy a munkaerőigényeiket egyszerűbben bejelentsék.*

A munkaerőigény bejelentő lap egyszerűsítése meg történt.

- *Az új szolgáltatási modell lehetővé teszi a munkaadók számára, hogy a bejelentési lehetőségeik módjai kibővíljenek az internetes állásbejelentéssel.*

Jelenleg nem érhető el a foglalkoztatók számára országosan egységes internetes állásbejelentő rendszer.

Az NFSZ internetes oldalán csak nyomtatható formában érhető el a bejelentéssel kapcsolatos nyomtatványok

(http://internet.afsz.hu/engine.aspx?page=munkaadoknak_allasbejelentes_nyomtatvanyai)

A DDRMK oldalán kitölthető Microsoft Excel formátumban érhető el a bejelentéssel kapcsolatos nyomtatványok.

A NYDRMK oldalán on-line állásajánlat bejelentő rendszer működik, de jelenleg az adatok nem kerülnek át az ügyfélszolgálati programcsomagba (IR), csak az internetes oldalon kerülnek publikálásra.

- *Az új szolgáltatási modell lehetővé teszi a munkaadó részére, hogy választhat munkaerőigénye bejelentésekor, az üresedést az interneten keresztül teszik közzé, vagy egyidejűleg közvetítési szolgáltatást is kér az ÁFSZ-től.*

A munkaerőigény bejelentőlapra lévő két kérdésre adott válaszokból mutatják meg, hogy az adott munkaerőigényt milyen módon kezeli tovább az NFSZ.

Ha kér közvetítést és hirdethető az állásajánlat, akkor a rögzítést követően azonnal megjelenik az ügyfélszolgálati programcsomagban mint szabad álláshely, és 60 percen belül megjelenik az ÁFSZ portálon az álláshely minden publikus adata.

Ha kér közvetítést, de nem hirdethető az állásajánlat, akkor a rögzítést követően azonnal megjelenik az ügyfélszolgálati programcsomagban mint szabad álláshely, és 60 percen belül megjelenik az ÁFSZ portálon az álláshely törzsadatai, de a foglalkoztató neve és címe helyett az állásajánlatért felelő kirendeltség megnevezése, címe és elérhetősége jelenik meg.

Ha nem kér közvetítést és hirdethető az állásajánlat, akkor a rögzítést követő 60 percen belül megjelenik az ÁFSZ portálon az álláshely minden publikus adata.

Ha nem kér közvetítést, és nem hirdethető az állásajánlat akkor nem jelenik meg interneten sem az állásajánlat.

- *A munkáltatók tájékoztatása érdekében a „negyedéves munkaerő-piaci terv” felmérését követően a munkáltatók igényének megfelelően feldolgozott adatok az interneten keresztül is elérhetők.*

A feldolgozott adatokból készült megyei / országos elemzések jelenleg is elérhetők az NFSZ internetes oldalán

(http://internet.afsz.hu/engine.aspx?page=afsz_negyedevess_munkaerogazd_felmeres). A kirendeltségi szintű elemzések jelenleg csak az NFSZ Intranetes felületén lehet elérni. Az elemzések jelenleg visszamenőlegesen 2007-ig vannak publikálva. 2007-től kezdődően a felmérésben begyűjtött adatok adattárházban kerülnek elhelyezésre, lehetővé téve a visszamenőleges elemzést is.

Jelenleg a negyedéves munkaerő-gazdálkodási felmérés az NFSZ által használt rendszerektől eltérően már a TEAOR 2008-at és a FEOR 2008-at használja, megfelelve a munkáltatók elvárásainak (és HR rendszereiknek).

- *Az internet elérését a nyilvánosan hozzáférhető munkaállomások, kioszkok biztosítják, amelyek a lehető legszélesebb körben a közönség rendelkezésére állnak, munkaidőn kívül is a nap 24 órájában.*

A kioszkok beszerzése az elmúlt években lelassult, a kirendeltségen elhelyezett munkaidőn kívül is használható érintőképernyős kioszkok nem terjedtek el. Ennek egyrészt a kioszkok meglehetősen magas bekerülési értéke volt az oka, másrészt az Új kirendeltségi modell bevezetése utáni időszakban felgyorsult a magyarországi internetes elérhetőséggel rendelkező háztartások számának növekedése. Jelenleg kb. 2 millió háztartásban van szélessávú internet elérés, és folyamatosan bővül a mobilinternet használók köre. A jelenleg forgalmazott mobiltelefon készülékek többsége képes az internetes oldalak megjelenítésére.

- *Az információs pultnál helyet foglaló munkatárs, mint az első ügyintéző, segíti az ügyfeleket az információk megszerzésében, a regisztrációban. Feladatuk, hogy az önálló álláskeresőket az öninformációs térbe, az egyéb intézkedést igénylő ügyfeleket az ütemező program segítségével az illetékes ügyintézőhöz irányítsák.*

Nem minden kirendeltségen áll rendelkezésre ügyfélütemező program.

2009-ben készült egy ügyfélirányító – ütemező program az UTEMIR az Állami Foglalkoztatási Hivatalnál. Ez a korábbi helyi beszerzési forrásokból vásárolt sorszámosztó – ügyfélhívó rendszerekkel együttműködik (Luxinfo, Q-net, Aquis). Több, korábban helyi kezdeményezésként elkészített és használt rendszert kiváltott. Kialakításakor úgy lett megtervezve, hogy az internetes időpont foglalás funkció is megvalósítható legyen segítségével. Ennek a modulnak a fejlesztése a 2011 évi TAMOP projektben kerül megvalósításra.

Meg kell említeni, hogy több kirendeltségen a sorszámosztást használják az ügyfelek irányítására, az időpontra történő visszarendelés inkább napra történő visszarendelés, mint óra – percre.

Az NYDRMK által fejlesztett sorszámosztó rendszert is több helyen alkalmazzák, ami szoros integrációban van a LUXINFO sorszámosztó behívó rendszerével.

- *Rendelkezésre áll az új kód és adatstruktúra, amely harmonizál az ÁFSz által jelenleg használt kód struktúrával.*

Az NFSZ portálon regisztrált felhasználók elmenthetik az álláskeresésnél használt keresési feltételeiket. Az ilyen mentett keresésre lehet értesítést kérni, ekkor egy olyan új állásajánlat beérkezésekor, mely megfelel a keresési feltételeknek e-mail értesít küld egy automata.

- *Megoldott az üres álláshelyek és az önéletrajzok adatmezői közötti közvetlen kapcsolat és a keresési lehetőség.*

Nem megoldott az internetes oldalon.

- *Elérhető és használható a központi munkáltatói adattörzs.*

Kialakításra került az országos foglalkoztatói törzs. Az összes NFSZ ügyfélszolgálati program ezt a törzset használja. Hátránya, hogy a korábbi kirendeltségi foglalkoztatói törzsből került kialakításra, és a migrációs során egy foglalkoztató többször is bekerülhetett az adatbázisba. Előnye az új foglalkoztató felvitelkor a duplikációra történő figyelmeztetés, a Cégtörzzsel történő ellenőrzés, megfelelő telephelykezelés, egy

telephelyhez több kapcsolattartó felvitele.

Nem került kialakításra az adattörzshöz szorosan kapcsolódó Szolgáltatási megállapodás és a vállalati kapcsolattartást adminisztráló modul.

- *A szükséges informatikai infrastruktúra és feltételrendszer rendelkezésre áll.*

Igen.

- *Az ÁFSZ portál stabilan működik*

Igen, az ÁFSz portál 7x24 órában elérhető, stabil a működése. A jelenlegi terheléshez megfelelő az infrastruktúra, és a sávszélesség.

- *A munkáltatói kapcsolattartás tervezésére, nyilvántartására, ütemezésére rendelkezésre áll az informatikai program, amelyben naprakészen követhetők az események, igények, ígéretetek, beleértve a szolgáltatási megállapodást.*

Nincs ilyen program.

- *Megtörtént a kapcsolattartóknál az állandó munkáltatói kör kialakítása.*

TAMOP program keretében kialakításra került két nagyvállalati kapcsolattartó munkakör, illetve állásügynök hálózat került kiépítésre.

A vállalati kapcsolattartóknál telephelyenként fel lehet vinni a felelős ügyintéző nevét és elérhetőségét, illetve a telephelyenként több személy és elérhetőség rögzítésére van lehetőség.

- *A munkaerő gazdálkodási adatlap elektronikus formában az interneten keresztül is elérhető, a negyedév első napján, és az adatlap megjelenéséről a foglalkoztató elektronikus eléréssel rendelkező foglalkoztatók értesítése megtörténik.*

Megvalósult.

- *Az új szolgáltatási modellben az ÁFSz munkatársai részére rendelkezésre állnak az országos munkáltató, önéletrajz, és munkaerőigény adatbázisok, minden*

munkatárs számára elérhetővé vált az internet kapcsolat és az ÁFSz Portál, valamint az által nyújtott szolgáltatások.

Az országos foglalkoztató törzs elérhető minden munkatárs számára, és az informatikai háttér is aktívan használja.

Az országos munkaerőigény adatbázis kialakításra került, minden munkatárs eléri és az informatikai háttér is aktívan használja.

Minden munkatárshoz van internet kapcsolata, eléri az internetes oldalakat.

Nem került kialakításra a modellben leírt országos önéletrajz adatbázis.

- Az új szolgáltatási modellben az ÁFSz humán erőforrásainak hatékonyság növelésének érdekében és a munkanélküli ügyfelek munkaerő-piaci esélyének kimutatására bevezette az álláskeresőkat kategorizálását.*

A kategorizálás bevezetésre került már a régi UGYFU programban is, ahol a Parosito for Windows programban grafikus megjelenítése is volt a statisztikai alapú profilingsnak. A jelenlegi ügyfélszolgálati programban az ügyfél a három kategória valamelyikébe történő besorolását lehet rögzíteni egy kezdete és egy vége dátummal. A kategória megállapításához az ügyintézőnek nincs semmilyen informatikai segítség adva. Az ügyintéző bármikor megváltoztathatja az ügyfél korábban rögzített kategória besorolását.

- A hátrányos helyzetű ügyfelek esetében a közvetítő hoz döntést az egyes aktív eszközök támogatására. A támogatások pénzügyi fedezetének figyelésére, valamint a támogatások nyilvántartására rendelkezésre áll egy olyan program, amely ügyintézőként figyeli a keretfelhasználást.*

A kirendeltség pénzügyi keretének támogatás forrásonkénti nyilvántartása megoldott, de az ügyintézői szintű lebontás jelenleg nincs megvalósítva. A kirendeltség pénzügyi keretének módosítására, átcsoportosítására év közben is lehetőség van.

A lehetséges és javasolt forgalmi statisztikák (amelyeknek ismerete jelentősen megkönnyítené az értékelést, de nem jutottunk hozzá, nem tudjuk, hogy mi az, ami elérhető ezekből) szerkezete:

Kioszkok használata

- üzemidő,
- megtekintett oldalak
- használt profilok

Portálon regisztrált felhasználók száma

Önéletrajz adatbázis használata

- 2011 évben bekerült új önéletrajzok száma
- moderálások száma
- jelenleg élő önéletrajzok száma
- önéletrajz keresések száma

Álláskeresés

- 2011 évben végrehajtott álláskeresések száma,
- mentett keresések száma 2011 évben,
- kiküldött e-mail értesítések száma.

Kategorizált ügyfelek száma

Foglalkoztató Törzsben lévő érvényes foglalkoztatók száma.

Virtuális munkaerő-piac, szakmai követelmények

Virtuális munkaerő-piac, informatikai fejlesztés ütemezése és jelenlegi állapota

6. Kérdőíven alapuló kirendeltségi vélemények

A 80 modernizált kirendeltség vizsgálatánál fontosnak tartottuk a kirendeltség-vezetők véleményének a megismerését az egyes eszközök meglétéről, és azok hatékonyságáról.

Ezt a vizsgálatot úgy végeztük el, hogy 2011-ben (némi korrekcióval) megismételtük a munkacsoportunk által 2006-ban, ugyanebből a célból végrehajtott kérdőíves felmérést.

Ennek az alábbi céljai voltak.

- Megismerni, hogy 2011-ben mi volt a kirendeltség-vezetők véleménye modell elemeiről, hasznosságáról.
- Megismerni, hogy mi, és milyen irányban változott 2006-11 között, a kirendeltség-vezetők véleményei szerint.
- Feltárni, hogy a kirendeltségek mennyire ismerik a modell elemeit, tényleges szolgáltatásait. Ennek érdekében a valóságot tükröző ún. „etalon” válaszokat szerkesztettünk és ahhoz viszonyítottuk a 2011-ben adott kirendeltségi válaszokat.
- A kirendeltségi válaszokat egy egységes szerkezetű Excel táblázatban foglaltuk össze. (E fejezet, FH80-2006-11-vélemények-teljes M. Excel munkafüzet).

Ez magába foglalja:

- az egyes konkrét kirendeltségi válaszokat,
- a kirendeltségi kategóriánként több szempontból feldolgozott válaszokat,
- valamint a teljes sokaságra összesítetten több szempontból feldolgozott válaszokat.

Az egységes Excel munkafüzetet a hatalmas terjedelme miatt elektronikus formában csatoltuk a jelentésünkhöz. Jelentésünk nyomtatott változatában csak a valamilyen szempontból feldolgozott információkkal foglalkoztunk az alábbi szerint:

- „Csoportos” munkalap, vagyis a kirendeltségi kategóriák szerint csoportosított, összegzett, kérdésenkénti 2011-es válaszok bemutatása darabban, és megoszlásban.
- „Etalon csoportos” munkalap, vagyis a kirendeltségi kategóriák szerinti csoportosított, összegzett, kérdésenkénti 2011-es válaszok összevetése a valóságot tükröző „etalonnal”, darabban, és megoszlásban.
- „Összesített” munkalap, vagyis az összes modernizált kirendeltség összegzett,

kérdésenkénti 2011-es válaszainak a bemutatása darabban, és megoszlásban.

- „Etalon összesített” munkalap, vagyis az összes modernizált kirendeltség összegzett, kérdésenkénti 2011-es válaszainak az összevetése a valóságot tükröző „etalonnal”, darabban, és megoszlásban.
- „Összevetés”, munkalap, vagyis a 2006-os, és 2011-es válaszok összevetése kirendeltségi kategóriánként, és összesen, darabban, és megoszlásban.

Minden táblázat alapvetően követi a kérdőívek szerkezetét, s emiatt lényegében azonos szerkezetűek. Az alábbiakban röviden bemutatjuk a táblázatok általános szerkezetét, értelmezését. (Ahol munkalaponként külön értelmezésre is szükség van, azt a konkrét feldolgozás bevezetőjében ismertetjük):

- A táblázatok fejlécében találhatók a kérdőívek kérdései.
- A táblázatok oldallécében, ahol csoportos bontás is megjelenik, ott találhatók a kirendeltségi kategóriák szám kódjai, melyeket korábban már ismertettünk.
- A következő oldalléc oszlopban a választható válaszok jelölései találhatók. Tartalmilag háromféle kérdést tettünk fel. Meglétre érdeklődött, és megítélésre érdeklődött, illetve a modell bevezetésének a következményeire érdeklődött. A meglétre érdeklődő kérdés csoportban a válasz kódok az alábbiak voltak: 1- van hozzáférés, 2- hozzáférés kiépítés alatt, 3- nincs hozzáférés, 4- nem tudom megmondani, 5- itt nem tartalmaz technikai pozíció, 6- NA- nincs adat. A megítélésre érdeklődő kérdések csoportjában a válasz kódok az alábbiak voltak: 1- Teljesen igaz, 2- Inkább igaz, 3- Inkább nem igaz, 4- Nem igaz, 5- Nem tudom megítélni, 6- NA- nincs adat. A következményre érdeklődőnél: 1- teljesen egyetértek, 2- inkább egyetértek, 3- inkább nem értek egyet, 4- nem értek egyet, 5- nem tudom megítélni, 6- NA, nincs adat.
- A következő oldalléc oszlop a válaszok darabszámát, illetve megoszlását jelző mértékegységek.
- Ezt követik a válaszok darabszáma, és megoszlása a megfelelő bontásban.

A táblázatok értelmezésénél fontos tudni, hogy a közölt adatok már egy elsődleges feldolgozáson keresztülmentek. Ezért önmagukban is értékes információkat tartalmaznak. A jelentésünkben közölt szöveges értékelés ehhez képest ad bizonyos többletet. A feldolgozott táblázatok szöveges értékelésben elsősorban a különbségekre fókuszálunk, és kiemeljük a valamilyen szempont szerinti incidens pontokat. Emiatt nem térünk ki minden kérdés kapcsán az ott kapott összes válaszra.

6.1. Összesített feldolgozás (forrás: E fejezet, „FH80-2006-11-vélemények M. Excel munkafüzet” „összesített” munkalap)

Ennek a feldolgozásnak az a célja, hogy a teljes kirendeltségi sokaságra vonatkozó összegzésben bemutassa, hogy a kirendeltségek mit válaszoltak a feltett kérdésekre.

Itt még nem vizsgáljuk a kirendeltségi kategóriák válaszai közötti eltéréseket, s azt sem, hogy a válaszok mennyire felelnek meg a valóságnak. Az összegzett cél következtében a munkalap táblázataiban nem szerepel kategória csoport dimenzió, és adat. A feldolgozás kommentálása sem teljes körű.

VÁLASZ LEHETŐSÉGEK																				
DIMENZIÓ																				
1. Az üres álláshelyek elhelyezéséhez az ÁFSZ portálon																				
2. Az Információs rendszerekhez és kereséshez az ÁFSZ portálon keresztül, részletesebben																				
2.1. az álláskereséshez																				
2.2. a képzések kereséséhez																				
2.3. a támogatási rendszerek megismeréséhez																				
3. A tájékoztatási rendszerekhez, az ÁFSZ szolgáltatásaihoz, részletesebben																				
3.1. munkaközvetítéshez																				
3.2. a nyilvántartásba vételhez																				
3.3. tanácsadáshoz																				
3.4. munkaerő-kölcsönzéshez																				
3.5. a munkáltatók adataihoz																				
3.6. az ellátások megismeréséhez																				
3.7. az ellátórendszer működésének megismeréséhez																				
3.8. az országos, megyei és helyi munkaerő-piaci programok és pályázatok megismeréséhez																				
3.9. a foglalkozások bemutatásához																				
3.10. a munkavállalási engedélyek kiadásának rendjének megismeréséhez																				
3.11. az AM könyvvel történő foglalkoztatás, munkavállalás lehetőségeinek megismeréséhez																				
3.12. a munkaerő-piaci információk és statisztikák megismeréséhez																				
1	db	55	0	79	77	77	0	56	37	45	41	30	74	59	76	64	67	73	76	
2	db	3	0	0	0	0	0	0	1	3	3	3	0	1	0	1	2	0	0	
3	db	20	0	1	1	1	0	20	37	28	28	39	5	13	1	9	4	6	3	
4	db	2	0	0	2	2	0	3	5	4	7	7	1	6	3	6	7	1	1	
5	db	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
NA	db	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	
össz. db		80		80	80	80		80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	
1	%	68,75		98,75	96,25	96,25		70,00	46,25	56,25	51,25	37,50	92,50	73,75	95,00	80,00	83,75	91,25	95,00	
2	%	3,75		0,00	0,00	0,00		0,00	1,25	3,75	3,75	3,75	0,00	1,25	0,00	1,25	2,50	0,00	0,00	
3	%	25,00		1,25	1,25	1,25		25,00	46,25	35,00	35,00	48,75	6,25	16,25	1,25	11,25	5,00	7,50	3,75	
4	%	2,50		0,00	2,50	2,50		3,75	6,25	5,00	8,75	8,75	1,25	7,50	3,75	7,50	8,75	1,25	1,25	
5	%	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
NA	%	0,00		0,00	0,00	0,00		1,25	0,00	0,00	1,25	1,25	0,00	1,25	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	

3.13. a munkaerő-piaci helyzetkép, és egyéb munkanélküliséggel összefüggő mutatók megtekintéséhez	77	74	78	78	76	74	69	77	57	2.1. Szolgáltatások a munkavállalók számára	66	47	0	38	55	70	2	47
	0	0	0	0	0	2	4	0	4		9	21	0	30	12	7	4	28
	1	1	1	1	2	3	2	1	8		3	1	0	5	4	1	5	4
	2	4	1	1	1	1	3	2	11		1	1	0	4	6	1	66	1
	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	4	3	1	3	0
	0	1	0	0	1	0	2	0	0		1	10	0	0	1	0	0	0
	80	80	80	80	80	80	80	80	80		80	80		81	81	80	80	80
	96,25	92,50	97,50	97,50	95,00	92,50	86,25	96,25	71,25		82,50	58,75		46,91	67,90	87,50	2,50	58,75
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2,50	5,00	0,00	5,00		11,25	26,25		37,04	14,81	8,75	5,00	35,00
	1,25	1,25	1,25	1,25	2,50	3,75	2,50	1,25	10,00		3,75	1,25		6,17	4,94	1,25	6,25	5,00
2,50	5,00	1,25	1,25	1,25	1,25	3,75	2,50	13,75	1,25	1,25		4,94	7,41	1,25	82,50	1,25		
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		4,94	3,70	1,25	3,75	0,00		
0,00	1,25	0,00	0,00	1,25	0,00	2,50	0,00	0,00	0,00	1,25	12,50		0,00	1,23	0,00	0,00	0,00	
3.14. a munkaerő-piaci prognózisok, előrejelzések, felmérések megtekintéséhez	74	71	75	75	73	71	66	74	54	2.2. Szolgáltatások a munkaadók számára	47	36	1	25	34	40	1	36
	4	3	4	4	3	2	1	4	3		21	16	0	15	20	2	1	16
	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	0	1	1	1	1	1
	4	3	1	1	1	1	3	2	11		1	1	0	4	6	1	66	1
	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	4	3	1	3	0
	1	1	0	0	1	0	2	0	0		1	10	0	0	1	0	0	0
	80	80	80	80	80	80	80	80	80		80	80		81	81	80	80	80
	96,25	92,50	97,50	97,50	95,00	92,50	86,25	96,25	71,25		82,50	58,75		46,91	67,90	87,50	2,50	58,75
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2,50	5,00	0,00	5,00		11,25	26,25		37,04	14,81	8,75	5,00	35,00
	1,25	1,25	1,25	1,25	2,50	3,75	2,50	1,25	10,00		3,75	1,25		6,17	4,94	1,25	6,25	5,00
2,50	5,00	1,25	1,25	1,25	1,25	3,75	2,50	13,75	1,25	1,25		4,94	7,41	1,25	82,50	1,25		
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		4,94	3,70	1,25	3,75	0,00		
0,00	1,25	0,00	0,00	1,25	0,00	2,50	0,00	0,00	0,00	1,25	12,50		0,00	1,23	0,00	0,00	0,00	
3.15. az ÁFSZ tevékenységének, szervezetének és szervezeti egységeinek megismeréséhez	78	74	78	78	76	74	69	77	57	2.3. Az öninformálódás biztosítása	47	36	1	25	34	40	1	36
	0	0	0	0	0	2	4	0	4		9	21	0	30	12	7	4	28
	1	1	1	1	2	3	2	1	8		3	1	0	5	4	1	5	4
	2	4	1	1	1	1	3	2	11		1	1	0	4	6	1	66	1
	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	4	3	1	3	0
	0	1	0	0	1	0	2	0	0		1	10	0	0	1	0	0	0
	80	80	80	80	80	80	80	80	80		80	80		81	81	80	80	80
	96,25	92,50	97,50	97,50	95,00	92,50	86,25	96,25	71,25		82,50	58,75		46,91	67,90	87,50	2,50	58,75
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2,50	5,00	0,00	5,00		11,25	26,25		37,04	14,81	8,75	5,00	35,00
	1,25	1,25	1,25	1,25	2,50	3,75	2,50	1,25	10,00		3,75	1,25		6,17	4,94	1,25	6,25	5,00
2,50	5,00	1,25	1,25	1,25	1,25	3,75	2,50	13,75	1,25	1,25		4,94	7,41	1,25	82,50	1,25		
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		4,94	3,70	1,25	3,75	0,00		
0,00	1,25	0,00	0,00	1,25	0,00	2,50	0,00	0,00	0,00	1,25	12,50		0,00	1,23	0,00	0,00	0,00	
3.16. a munkaügyi központok portáljaihoz	78	74	78	78	76	74	69	77	57	2.3. Az öninformálódás biztosítása	47	36	1	25	34	40	1	36
	0	0	0	0	0	2	4	0	4		9	21	0	30	12	7	4	28
	1	1	1	1	2	3	2	1	8		3	1	0	5	4	1	5	4
	2	4	1	1	1	1	3	2	11		1	1	0	4	6	1	66	1
	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	4	3	1	3	0
	0	1	0	0	1	0	2	0	0		1	10	0	0	1	0	0	0
	80	80	80	80	80	80	80	80	80		80	80		81	81	80	80	80
	96,25	92,50	97,50	97,50	95,00	92,50	86,25	96,25	71,25		82,50	58,75		46,91	67,90	87,50	2,50	58,75
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2,50	5,00	0,00	5,00		11,25	26,25		37,04	14,81	8,75	5,00	35,00
	1,25	1,25	1,25	1,25	2,50	3,75	2,50	1,25	10,00		3,75	1,25		6,17	4,94	1,25	6,25	5,00
2,50	5,00	1,25	1,25	1,25	1,25	3,75	2,50	13,75	1,25	1,25		4,94	7,41	1,25	82,50	1,25		
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		4,94	3,70	1,25	3,75	0,00		
0,00	1,25	0,00	0,00	1,25	0,00	2,50	0,00	0,00	0,00	1,25	12,50		0,00	1,23	0,00	0,00	0,00	
3.17. a publikációk, események elolvasásához	76	71	75	75	73	71	66	74	54	2.3. Az öninformálódás biztosítása	36	25	0	15	20	2	1	16
	0	0	0	0	0	2	4	0	4		9	21	0	30	12	7	4	28
	1	1	1	1	2	3	2	1	8		3	1	0	5	4	1	5	4
	2	4	1	1	1	1	3	2	11		1	1	0	4	6	1	66	1
	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	4	3	1	3	0
	0	1	0	0	1	0	2	0	0		1	10	0	0	1	0	0	0
	80	80	80	80	80	80	80	80	80		80	80		81	81	80	80	80
	96,25	92,50	97,50	97,50	95,00	92,50	86,25	96,25	71,25		82,50	58,75		46,91	67,90	87,50	2,50	58,75
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2,50	5,00	0,00	5,00		11,25	26,25		37,04	14,81	8,75	5,00	35,00
	1,25	1,25	1,25	1,25	2,50	3,75	2,50	1,25	10,00		3,75	1,25		6,17	4,94	1,25	6,25	5,00
2,50	5,00	1,25	1,25	1,25	1,25	3,75	2,50	13,75	1,25	1,25		4,94	7,41	1,25	82,50	1,25		
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		4,94	3,70	1,25	3,75	0,00		
0,00	1,25	0,00	0,00	1,25	0,00	2,50	0,00	0,00	0,00	1,25	12,50		0,00	1,23	0,00	0,00	0,00	
3.18. a gyakran feltett kérdések és válaszok elolvasásához	74	71	75	75	73	71	66	74	54	2.3. Az öninformálódás biztosítása	36	25	0	15	20	2	1	16
	0	0	0	0	0	2	4	0	4		9	21	0	30	12	7	4	28
	1	1	1	1	2	3	2	1	8		3	1	0	5	4	1	5	4
	2	4	1	1	1	1	3	2	11		1	1	0	4	6	1	66	1
	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	4	3	1	3	0
	0	1	0	0	1	0	2	0	0		1	10	0	0	1	0	0	0
	80	80	80	80	80	80	80	80	80		80	80		81	81	80	80	80
	96,25	92,50	97,50	97,50	95,00	92,50	86,25	96,25	71,25		82,50	58,75		46,91	67,90	87,50	2,50	58,75
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2,50	5,00	0,00	5,00		11,25	26,25		37,04	14,81	8,75	5,00	35,00
	1,25	1,25	1,25	1,25	2,50	3,75	2,50	1,25	10,00		3,75	1,25		6,17	4,94	1,25	6,25	5,00
2,50	5,00	1,25	1,25	1,25	1,25	3,75	2,50	13,75	1,25	1,25		4,94	7,41	1,25	82,50	1,25		
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		4,94	3,70	1,25	3,75	0,00		
0,00	1,25	0,00	0,00	1,25	0,00	2,50	0,00	0,00	0,00	1,25	12,50		0,00	1,23	0,00	0,00	0,00	
3.19. a nyomtatványok, iratminták nyomtatására	69	66	70	70	68	66	61	69	49	2.3. Az öninformálódás biztosítása	36	25	0	15	20	2	1	16
	4	3	4	4	3	2	1	4	3		21	16	0	15	20	2	1	16
	1	1	1	1	2	3	2	1	8		3	1	0	5	4	1	5	4
	2	4	1	1	1	1	3	2	11		1	1	0	4	6	1	66	1
	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	4	3	1	3	0
	0	1	0	0	1	0	2	0	0		1	10	0	0	1	0	0	0
	80	80	80	80	80	80	80	80	80		80	80		81	81	80	80	80
	96,25	92,50	97,50	97,50	95,00	92,50	86,25	96,25	71,25		82,50	58,75		46,91	67,90	87,50	2,50	58,75
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2,50	5,00	0,00	5,00		11,25	26,25		37,04	14,81	8,75	5,00	35,00
	1,25	1,25	1,25	1,25	2,50	3,75	2,50	1,25	10,00		3,75	1,25		6,17	4,94	1,25	6,25	5,00
2,50	5,00	1,25	1,25	1,25	1,25	3,75	2,50	13,75	1,25	1,25		4,94	7,41	1,25	82,50	1,25		
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		4,94	3,70	1,25	3,75	0,00		
0,00	1,25	0,00	0,00	1,25	0,00	2,50	0,00	0,00	0,00	1,25	12,5							

2.3.4. Az információs pultnál helyet foglaló munkatárs, mint első „ügyintéző”, segíti az ügyfeleket az információk megszerzésében.																		
2.4. Feltételek az öninformációs rendszer működéséhez																		
2.4.1. Az adatok felvitelének rendszerét a munkaügyi kirendeltségeken eljárásrend rögzíti.																		
2.4.2. A munkáltatói kapcsolattartás ügyrendje, módszertana kidolgozott formában rendelkezésre áll.																		
2.4.3. Az Álláskereső Megállapodás megkötésére az ÁFSZ rendelkezik ügyrenddel.																		
2.4.4. A szükséges informatikai infrastruktúra és feltételrendszer rendelkezésre áll (hardverek, szerverek, megfelelő sávszélesség stb.).																		
2.4.5. A szükséges informatikai rendszerek, programok rendelkezésre állnak																		
2.4.6. Az álláskeresőök kategorizálásához szükséges alapfeltételek biztosítottak.																		
2.4.7. Új munkaerőigény bejelentőlap került bevezetésre, és ehhez a rendelet módosítása megtörtént.																		
2.4.8. Az ÁFSZ portál stabilan működik.																		
2.4.9. Az ÁFSZ munkatársai részére rendelkezésre állnak az országos munkáltató-, önéletrajz- és munkaerőigény-adatbázisok.																		
2.4.10. Az ÁFSZ munkatársai részére rendelkezésre állnak az országos munkaerőigény-adatbázisok.																		
2.4.11. Minden munkatárs számára elérhetővé válnak az Internet, valamint az ÁFSZ portál szolgáltatásai.																		
2.4.12. Az ÁFSZ munkatársainak és a vezetőiknek – jogorvoslatiától függetlenül – lehetőségük van a munkaerő-piaci információs rendszerben az áttekintésre a kirendeltségek mutatóinak alakulásáról is.																		
3.1. Működőképes, gyors és hatékony információs csatorna biztosítja a helyi és regionális keresleti/kínálati helyzetre vonatkozó információkhoz való hozzáférést.																		
3.2. A munkáltatók látogatása tervezett módon történik.																		
3.3. A megújított munkáltatói kapcsolattartás keretén belül bevezetésre került a munkáltatók negyedéves munkaerő-piaci tervének felmérése, ezzel a munkáltatói igények pontosabb meghatározása.																		
3.4. A már jól ismert munkaerő-piaci prognózis mellett, illetve annak kiegészítésére bevonásra kerültek azok a kis és közepes méretű munkáltatók is a negyedéves, rövidtávú felmérésbe, akik eddig nem vettek részt a prognózis adatfelvételében.																		
4.1. Átalakult a kirendeltség szervezeti struktúrája és a kirendeltségen az ügyfélforgalmat támogató munkaszervezet jött létre.																		
4.2. Elkészültek az új szolgáltatási tevékenységekre az új munkaköri leírások.																		
62	51	47	29	25	22	27	52	50	20	50	74	53	16	20	56	54	40	46
13	16	24	10	40	44	26	14	26	31	21	4	19	45	36	20	24	33	28
2	2	5	1	11	8	14	3	2	9	3	1	3	18	19	4	1	4	3
3	9	3	27	3	4	12	9	1	11	1	0	1	1	5	0	1	2	2
0	1	1	3	1	2	1	1	1	9	5	0	4	0	0	0	0	0	0
0	1	0	10	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1
80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
77,50	63,75	58,75	36,25	31,25	27,50	33,75	65,00	62,50	25,00	62,50	92,50	66,25	20,00	25,00	70,00	67,50	50,00	57,50
16,25	20,00	30,00	12,50	50,00	55,00	32,50	17,50	32,50	38,75	26,25	5,00	23,75	56,25	45,00	25,00	30,00	41,25	35,00
2,50	2,50	6,25	1,25	13,75	10,00	17,50	3,75	2,50	11,25	3,75	1,25	3,75	22,50	23,75	5,00	1,25	5,00	3,75
3,75	11,25	3,75	33,75	3,75	5,00	15,00	11,25	1,25	13,75	1,25	0,00	1,25	1,25	6,25	0,00	1,25	2,50	2,50
0,00	1,25	1,25	3,75	1,25	2,50	1,25	1,25	1,25	11,25	6,25	0,00	5,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	1,25	0,00	12,50	0,00	0,00	0,00	1,25	0,00	0,00	0,00	1,25	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,25	1,25

4.3. Bevezetésre került az ügyfelek időpontra történő ütemezésére egy program, amely a kirendeltségi ügyintézők munkájának a szervezését is hatékonyabbá teszi.	18	39	41	18	50	20	33	16	21	30	28	72	41	45	40	61	49	47	44	23
4.4. Az ügyfelek munkaerő-piaci esélyének kimutatására bevezetésre került az álláskereső-kategorizálása.	13	15	15	3	16	31	25	24	18	29	22	6	29	25	19	14	6	18	11	31
4.5. Az ügyintéző az álláskereső kategorizálását személyes véleményre, illetve az ügyfélnek az elsődleges munkaerő-piacon történő elhelyezkedésének valószínűsége alapján alakítja ki.	9	15	12	5	2	9	11	21	12	12	16	2	8	5	14	2	7	11	15	20
4.6. AFSZ minden állást kereső ügyféllel személynre szabott Álláskereső Megállapodást köt, amelyben meghatározzák azokat a célokat és eszközöket, amelyek visszavezetik az ügyfelet a munkaerő-piacra.	40	11	10	50	11	8	10	17	27	6	13	0	2	3	6	2	18	4	9	6
4.7. A kirendeltség készítette a programhoz minőségfejlesztési munkatervet.	0	0	0	0	0	12	1	2	2	3	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0
5.1. Kidolgozásra kerültek azok a tananyagok, amelyek a kirendeltségi munkatársak felkészítéséhez szükségesek.	0	0	2	4	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0
5.2. A kirendeltség munkatársai részt vettek azokon a képzéseken, amelyeket az új ismeretek elsajátítása érdekében részükre megtartottak.	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
5.5. A kapcsolattartást végzők képzése és továbbképzése a feltárt képzési igények alapján tervezett módon történik.	22,50	48,75	51,25	22,50	62,50	25,00	41,25	20,00	26,25	37,50	35,00	90,00	51,25	56,25	50,00	76,25	61,25	58,75	55,00	28,75
5.6. Megtörtént a kirendeltségi munkatársak WINDOWS, WORD, Internet ismereteinek felmérése és ez alapján megszervezésre kerültek a kirendeltségek munkatársai részére WINDOWS, WORD, Internet, és szövegfelismerő képzések.	16,25	18,75	18,75	3,75	20,00	38,75	31,25	30,00	22,50	36,25	27,50	7,50	36,25	31,25	23,75	17,50	7,50	22,50	13,75	38,75
5.7. Megtörtént a munkaadói kapcsolattartási feladatokat végzők felkészítése.	11,25	18,75	15,00	6,25	2,50	11,25	13,75	26,25	15,00	15,00	20,00	2,50	10,00	6,25	17,50	2,50	8,75	13,75	18,75	25,00
6.1. A kirendeltségi épület a homlokzaton a bejárat helyét és a kirendeltség nevét jelző tábla esztétikus, figyelemfelkeltő.	50,00	13,75	12,50	62,50	13,75	10,00	12,50	21,25	33,75	7,50	16,25	0,00	2,50	3,75	7,50	2,50	22,50	5,00	11,25	7,50
6.2. Az információs tér (információs pult, kioszkok) a kirendeltségi épület legkönyebben elérhető részében van.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	15,00	1,25	2,50	2,50	3,75	0,00	0,00	0,00	1,25	0,00	0,00	0,00	0,00	1,25	0,00
6.3. A kirendeltségen az ügyfelek útvonala egyértelműen ki van alakítva, és irányjelző feliratokkal van ellátva.	0,00	0,00	2,50	5,00	1,25	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,25	0,00	0,00	1,25	1,25	1,25	0,00	0,00	0,00	0,00
6.4. Zavartalan az ügyfélfáramlás a nyilvántartásba vételtől az első interjúig pultig és a tanácsadóig.																				
6.5. Az információs tér tágas. A nagy központi fogadó tér lehetővé teszi kioszkok elhelyezését és kényelmes használatát.																				
6.6. Az információs pult az információs térben központi helyen, a belépést követően azonnal jól látható módon van elhelyezve.																				
6.7. Az általános megvilágítás mellett helyi, egyedi világítótestek is elhelyezésre kerültek a kioszkoknál, az információs pultnál, az információs állványoknál, a polcoknál																				
6.8. Az információs térben tárgyaló asztalok és székek vannak elhelyezve.																				
6.9. A szerelvények, fűtőtestek korszerűek.																				
6.10. Az ügyfelek számára barátságos kialakítású várakozó helyek, a berendezések vannak kialakítva (pl. az információs térben virág, ivóvíz, visszatöltött, nyugalmat sugárzó dekoráció és felirat stb.).																				

6.11. A falak színe biztosítja az esztétikus barátságos környezetet.																	
6.12. A munkatársak irodáinak kialakítása és felszerelése felhasználóbarát, ergonomikus.																	
6.13. Az új kirendeltségi épületek esetében már az épület megközelítésekor ki van alakítva az akadálymentes közlekedés feltételrendszere.																	
6.14. Az épület mellett rendelkezésre áll szükséges számú parkolóhely (minden 20 m ² után min. 1 parkolóhely), továbbá biciklitároló (min. 10 kerékpár elhelyezésére).																	
6.15. A kirendeltségi épületek belsőépítészeti kialakításához, a külső és belső információs rendszerek megvalósításához minden egyes meghatározó arculati elem (logo, Internet portál, szóróanyagok, plakátok, munkatársak megjelenése stb.) alkalmazása az arculati kézikönyv szerint történik.																	
6.16. Az épületben, illetve közelében van dohányzásra kijelölt hely.																	
1. A térségben minél teljesebb módon és minél szélesebb körben hozzáférhetővé válnak a munkaközetítéshez az üres álláshelyekre és a potenciális munkavállalókra vonatkozó információk																	
2. Az álláskeresők gyorsabban állásba jutnak.																	
3. Növekednek a térségben az álláshelyek száma.																	
4. Csökkennek a kirendeltségeken a várakozási idő.																	
5. A térségben csökkennek a munkaerő-piaci esélyegyenlőtlenségek.																	
6. A térségben jobban lehetővé válik a tartós munkanélküliség kezelése és megelőzése érdekében a hátrányos helyzetű csoportokra való összpontosítás.																	
7. A térségben az ügyfelekben tudatosul az, hogy saját maguk is felelősek munkaerő-piaci helyzetük megoldásáért.																	
8. A térségben az ÁFSZ és a munkáltatók közötti rendszeresebb a kapcsolat.																	
9. Az önkiszolgálással a helyi kirendeltségeken kívüli információhoz is hozzá tud jutni mind az álláskereső mind a munkaadó.																	
10. Lehetővé válik rendszeres információk nyújtása a munkaerő-piaci folyamatokról.																	
11. Lehetővé válik rendszeres információk nyújtása a munkaerő-piacra vonatkozó jogszabályokról, a szolgáltatásokról, a munkaerő-piaci helyzetről.																	
12. A kirendeltségi munkában csökkenhet az adminisztráció.																	
48	13	50	19	20	55	33	12	3	20	7	6	10	28	39	40	44	1
21	36	16	17	36	13	40	34	24	34	27	38	38	44	33	36	33	5
6	20	3	19	14	4	7	18	26	14	26	25	26	7	6	2	1	16
3	10	4	25	4	5	0	12	24	12	17	9	5	1	1	1	1	58
2	1	5	0	4	1	0	4	3	0	3	1	1	0	1	1	1	0
0	0	2	0	2	2	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
60,00	16,25	62,50	23,75	25,00	68,75	41,25	15,00	3,75	25,00	8,75	7,50	12,50	35,00	48,75	50,00	55,00	1,25
26,25	45,00	20,00	21,25	45,00	16,25	50,00	42,50	30,00	42,50	33,75	47,50	47,50	55,00	41,25	45,00	41,25	6,25
7,50	25,00	3,75	23,75	17,50	5,00	8,75	22,50	32,50	17,50	32,50	31,25	32,50	8,75	7,50	2,50	1,25	20,00
3,75	12,50	5,00	31,25	5,00	6,25	0,00	15,00	30,00	15,00	21,25	11,25	6,25	1,25	1,25	1,25	1,25	72,50
2,50	1,25	6,25	0,00	5,00	1,25	0,00	5,00	3,75	0,00	3,75	1,25	1,25	0,00	1,25	1,25	1,25	0,00
0,00	0,00	2,50	0,00	2,50	2,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,25	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

A táblázatra tekintve feltűnik, hogy ebben az összegzett feldolgozásban, tehát a teljes halmazban dominálnak az 1, 2 osztályzatok, vagyis a „van hozzáférés”, illetve a „teljesen igaz”, „inkább igaz” válaszok. Ezt figyelembe véve emeljük ki azokat a kérdéseket, ahol határozottan más a helyzet, pl. erőteljesen szórnak a válaszok, illetve dominálnak a negatív válaszok. Ugyanakkor hangsúlyozzuk, hogy a feldolgozás táblázataiban ismertetett, és külön nem értékelt, adatszerű válaszok önmagukban is fontos információ tartalmat hordoznak, alapvető részei a jelentésünknek.

Hozzáférésre vonatkozó kérdések incidens pontjai:

- 1. kérdés. A válaszadóknak csak a kétharmada gondolja úgy, hogy hozzáférhet az üres álláshelyekhez az ÁFSZ portálon. Ez azért is különös, mert ezt nagyon egyszerűen ellenőrizni lehet, vagy van hozzáférés mindenkinek, vagy nincs.
- 3.2. kérdés. A válaszolók enyhe többsége úgy tudja, hogy nincs hozzáférés a nyilvántartásba vétel részleteihez, illetve erre nem adott értékelhető választ. Ugyanakkor itt is sokan úgy gondolják, hogy van hozzáférés.
- 3.3., 3.4., 3.5. kérdések. A 3.2. kérdéshez hasonló eredmények születtek ezekben a kérdésekben is a tanácsadásra, a munkaerő kölcsönzésre, és a munkáltatók adataira vonatkozóan.

Megítélésre vonatkozó kérdések incidens pontjai:

A megítélésre vonatkozó kérdéseknél a „teljesen igaz”, (1), és az „inkább igaz”, (2) válaszokat lényegében azonos tartalmú igennek tekintettük.

- 2.3.2. kérdés. A közelben elérhető nyilvános kioszkra a többség azt felelte, hogy nincs. Ezt a tapasztalataink is megerősítették.
- 4.3. kérdés. A válaszadók többsége szerint nem készültek el az új kirendeltségi munkaköri leírások.
- 4.4., 4.5. kérdés. A válaszadók nagyon megoszlanak a tekintetben, hogy van-e profiling. Ez teljesen egybeesik a helyszínen szerzett tapasztalatainkkal. Sokan úgy tudják, hogy nincs profiling, mások szerint van, ismét mások nem tudják, hogy van-e, s olyanok is vannak, akik eltérő tartalommal értelmezik a profilingot. Az ehhez erősen kapcsolódó 4.5. kérdésre természetesen ugyanilyen szórt válaszok születtek.

- 4.6. kérdés. Az álláskeresői megállapodás létre természetesen zömmel „nem” válaszok érkeztek, hiszen ennek a kötelező jellege megszűnt.
- 5.1. 5.2., 5.3. kérdés. A tananyagok elkészültét firtató kérdésre adott válaszok erősen szórtak. Ebben azonban jórészt az jelent meg, hogy a válaszadók nem azonosan értelmezték a kérdést. Ugyanezt lehetett tapasztalni a kirendeltségi munkatársak, illetve a kapcsolattartók képzése vonatkozásában.
- 5.6. kérdés. Informatikai képzések létrevel kapcsolatban szórt, de inkább a „nem” felé hajló válaszok érkeztek. A helyszíni vizsgálataink szerint itt elsősorban arról van szó, hogy 2011-ben már nem nagyon kell informatikai alapokra képezni az ügyintézőket. Ma már az általános ügyintézői kultúra szerves része a word, excel, internet, postázó rendszerek készségszintű ismerete.
- 6.1. kérdés. A kirendeltségi épület külső jelzőtáblája kapcsán feltett kérdésben erőteljes szórás jelenik meg. Ezt is határozottan igazolták a helyszíni tapasztalataink. Elég sok helyen alig látható a tábla, vagy „most készítenek újat”, hiányzik a zászló, s az is előfordul, hogy a bérelt épületrész tulajdonosa ezt nem engedi meg!?
- 6.5. kérdés. Az információs tér tágas, lehetővé teszi, a kioszkok kényelmes használatát- kérdezi a kérdés. Erre elég sok helyen nemet, vagy ahhoz közeli választ adtak. Ezt is alátámasztják a tapasztalataink. Sok helyen szűk, vagy esetleg nincs is külön információs tér.
- 6.7. kérdés. A helyi megvilágítást nagy szórással, de inkább gyengének értékelték a válaszadók. A tapasztalataink szerint ennél rosszabb a valóság. Alig van minősíthető helyi megvilágítás az öninformációs tereken, de még a kiszolgálási tereken is gyakran hiányzik. Az ügyfeleknél legfeljebb a véletlen segít, ha az öninformációs terek az ablak közelben vannak.
- 6.9. kérdés. A szerelvények, fűtőtestek minőségét a valóságnak megfelelően viszonylag határozottan eltérőnek ítélték. Valóban ez a helyzet. Egyik kirendeltségen ez rendben van, a másikon nincs. Nagyon „színes” a kép. Sajnos a fűtőtestek karbantartottsága is sok esetben gyenge. Olykor zavaró, filléres apróságok kijavításával is fél éveket várnak.
- 6.10. kérdés. „Az ügyfelek számára barátságos, ízléses, tiszta terek vannak kialakítva?” - kérdezi a kérdés. Itt a válaszok minden értéket bejelöltek. Ez is teljesen egybeesik a tapasztalatainkkal. Nagyon szélsőséges esetekkel is találkoztunk, az alig használhatótól a kitűnő, „zöldmezős” kirendeltségig.
- 6.12. kérdés. Az ügyintézői irodák korszerűségét is hasonlóan ítélik meg a

válaszadók. Minden fokozatból számottevő mennyiségű előfordul. Az sem ritka, hogy az irodát ugyan „látványosnak, modernnek” építették ki, jól mutat a fényképeken, de a napi használatban nagyon sok probléma felmerül. Pl. levegőtlenység, fülledtség, szűkös közlekedési utak, egymást zavaró munkaterek, tároló hiány, külső zajt, beszélgetést a munkatérbe bevezető dekorációs megoldások stb.

- 6.14. kérdés. Nagyon vegyes az irodák melletti parkolási lehetőség. Ezt tükrözik a válaszok is. A nagyon szórt válaszok inkább a „nem” felé hajlanak. Tapasztalataink szerint azért a legtöbb helyen, ha nem is a kirendeltség mellett, de 100 méteren belül lehet parkolni. Kivételek ez alól a nagyvárosok, ahol természetesen ez sokkal nehezebb, illetve Budapest, ahol nem ritkán lehetetlen a közelben parkolni.

Következményekre vonatkozó kérdések incidens pontjai

Az utolsó kérdéscsoport azt vizsgálja, hogy az Új Szolgáltatási Modell miként hat a kirendeltség körzetében.

- 3. kérdés. Javul-e az álláskínálat. A válaszok itt is szórnak, de inkább a „nem” felé hajlanak. Az interjúkon részletesen kitértünk erre a tényezőre. A válaszadók szerint ez ennél összetettebb kérdés. A kirendeltségi modell önmagában nem hat a munkahely kínálatra. Ettől függetlenül az vagy növekszik, vagy sem, de ennek makrogazdasági, és helyi piaci okai vannak. Hiba lenne közvetlen összefüggést feltételezni a modell léte, és a munkaerő-piaci kínálat között. A kapott válaszok ennek megfelelően azt tükrözték, hogy a felvétel időszakában éppen milyen volt az adott helyszínen a munkaerő-piaci konjunktúra.
- 4. Kérdés. Várakozási idő csökken-e. A kirendeltségi várakozási idő csökkenését tagadták a válaszadók. Ez szerintük két dologtól függ, a munkát keresők számától, és az ügyintézési algoritmusoktól. A munkát keresők száma az elmúlt években hullámzással, de magasán beállt, az kiszolgálási algoritmusok viszont sokszor nemhogy csökkentik, hanem növelik a várakozási időt. Ez alól kivétel az alkalmi munka, illetve az álláskeresési megállapodások terén történt változás.
- 5., 6., kérdés. Ezek a kérdések azt vizsgálják, hogy a modell bevezetésével csökken-e az esélyegyenlőtlenség, és jobban kezelhető-e a tartós munkanélküliek helyzete. A két kérdésre egyaránt nagyon szórt válaszok érkeztek, de ezeknél a „nem” felé hajló értékelés dominált. A szóbeli kiegészítéseknél elmondták, hogy ezek nem a modelltől függenek.
- 7. kérdés. „Az ügyfelekben tudatosult-e, hogy maguk is felelősek a helyzetük

megoldásáért". Ez, az egyik legfontosabb elvárás a modell alkalmazásánál. A kérdés megválaszolása nem egyszerű. A válaszadók szinte arányosan adtak mindenféle választ. Ez áll a legközelebb a valósághoz. Egyrészt ez nem a modell alkalmazásától függ elsősorban. Másrészt az ügyfelek értékrendjének az alakulása nagyon bonyolult, hosszú folyamat, amit a saját tapasztalataik, környezetük határoz meg, és nem a kirendeltségi modell.

- 12. kérdés. Itt a modell alkalmazása szempontjából talán a legfontosabb valódi kérdésre kerestük a választ. Csökkent-e az adminisztráció? A válaszok határozottan, és egyértelműen „nemet” mondtak. Ez olyan egyértelmű szavazás volt, hogy érdemes itt külön is bemutatni az arányokat. Tehát, igaz-e az, hogy a modell bevezetésével csökkent-e az adminisztráció?

Teljesen igaz	1.25%
Inkább igaz	6.25%
Inkább nem igaz	20,00%
Nem igaz	72.5%

6.2. Csoportos feldolgozás (forrás: E fejezet, „FH80-2006-11-vélemények-teljes M. Excel munkafüzet” „csoportos” munkalap, 80%-os méretben 27 nyomtatott oldal)

Ennek a feldolgozásnak az a célja, hogy kirendeltségi kategóriákra bontott összegzésben bemutassa, hogy mit válaszoltak a feltett kérdésekre.

Ez megmutatja az egyes kirendeltségi kategóriák álláspontjai, és véleményei közötti azonosságokat, különbségeket. Ennél a feldolgozásnál sem vizsgáljuk, hogy a válaszok mennyire felelnek meg a valóságnak, csupán azt firtatjuk, hogy mennyire térnek el egymástól a válaszok a méret, és a munkaerő-piaci helyzet függvényében.

Az értékelésnél nem számoltunk az 1.2 kategóriával, mert abban csak 1 kirendeltség van, s természetesen ez a kis darabszám torzítaná a kategória átlag értelmezését.

Az alábbi táblázat kiemelt illusztráció a munkalapból.

CSOPORT								
VÁLASZ LEHETŐSÉGEK								
DIMENZIÓ								
1. Az üres álláshelyek elhelyezéséhez az NFSZ portálon								
2. Az Információs rendszerekhez és kereséshez az NFSZ portálon keresztül, részletesebben								
2.1. az álláskereséshez								
2.2. a képzések kereséséhez								
2.3. a támogatási rendszerek megismeréséhez								
3. A tájékoztatói rendszerekhez, az NFSZ szolgáltatásaihoz, részletesebben								
3.1. munkaközvetítéshez								
3.2. a nyilvántartásba vételhez								
1_1	1	db	6	7	6	6	6	4
	2	db	0	0	0	0	0	0
	3	db	1	0	0	0	1	3
	4	db	0	0	1	1	0	0
	5	db	0	0	0	0	0	0
	NA	db	0	0	0	0	0	0
	1	%	85,71	100,00	85,71	85,71	85,71	57,14
	2	%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	3	%	14,29	0,00	0,00	0,00	14,29	42,86
	4	%	0,00	0,00	14,29	14,29	0,00	0,00
	5	%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	NA	%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Hozzáférésre vonatkozó kérdések incidens pontjai

- A 3.2. számú kérdésben azt válaszolták meg, hogy van-e informatikai hozzáférés a nyilvántartásba vételhez. Itt kategóriánként közepesen szóródnak a válaszok. Mind a négy válaszlehetőséget megjelölték. Ebben azonban nem jelennek meg sem kirendeltségi méret, sem munkaerő-piaci helyzet szerinti különbségek.
- Hasonló a helyzet a 3.3. kérdésnél is, ami a tanácsadáshoz való portálon keresztüli hozzáférésre kérdez rá.
- A 3.4. munkaerő kölcsönzésre vonatkozó kérdésnél is jórészt hasonló a helyzet, de ott a nagyobb méretű kirendeltségek egy árnyalattal pozitívabb válaszokat adtak.
- A 3.5. kérdés a munkáltatók adataihoz való hozzáférést vizsgálja. Ebben nagy a válaszok szórása, de nem a kategóriáktól függően. Itt éppen az a meglepő, hogy

ezt sokféleképpen tudják. Később ennek a részleteibe jobban belemegyünk.

- 3.1.9. A nyomtatványok, iratmintákhoz való hozzáférésre a teljes sokaságban homogén pozitív volt a válasz. Ezért érdekes, hogy a 3-1 kategóriában ennél valamivel kevésbé egységes választ adtak.
- A 4.2. kérdésnél a magán közvetítők listájához való hozzáférést általában létezőnek ítélték, de több kategóriában a válaszok aránya erősen szórt az "igen", a "nem", a "kiépítés alatt" között. Ilyen kategóriák az 1-3, 2-2, 2-3, 3-1. Figyelemreméltó, hogy ugyanennél a kérdésnél több teljesen homogén igen válasz is született. Ebben a jelenségben sem tapasztalható méret, és munkaerő-piaci helyzet szerinti korreláció.

Megítélésre vonatkozó kérdések incidens pontjai

- A 2.1.2 kérdésben azt vizsgáljuk, hogy a közvetítő térben hozzáférhetők-e a nyomtatott, s elektronikus információk. Ebben nagy a válaszok szóródása. Csaknem minden csoportban dominál az igen, de ugyanott számottevő arányú a nem, és minden másfajta válasz is. Külön ki kell emelni, hogy sok esetben erre a kérdésre nem válaszoltak.
- A 2.2.1. munkaadók munkaerő-piaci információhoz jutását is nagyon vegyesen ítélik meg a kirendeltségek. Sajátos módon a nagyobb kirendeltségi kategóriáknál (a 3-3 kategória kivételével) gyakoribb a nemleges válasz, illetve a nem válaszolás. Ugyanez a helyzet a 2.2.2. kérdésnél, amely a „negyedéves munkaerő-piaci előrejelzés hozzáférhetőségét vizsgálja.
- 2.3.1. A modernizáció modellje szerint, az önkiszolgálás szellemében, kiemelkedő fontosságú a kirendeltségeken a kioszkokhoz való hozzáférés. Erre zömmel igenlő válaszok érkeztek. Ez a helyszíni vizsgálataink szerint meglepő, hiszen a kioszkok nagyon sok helyen nem működnek, nincsenek bekapcsolva, rossz a printerük, s olyan is van, ahol fizikailag nem megközelíthetőek.
- A 2.3.2. kérdésben hasonlóan a kiszolgáló térbeli információs önkiszolgálásra kérdeztünk rá. Itt többnyire igenlő válaszok születtek, kivéve a 3-1 kategóriát, ahol jóval kisebb intenzitású az igenlés.
- A 2.3.4. kérdés arra vonatkozik, hogy az információs pultnál lévő munkatárs mennyire segíti az információs önkiszolgálásban az ügyfeleket. Itt a kisebb kirendeltségeknél erőteljesebb a pozitív válasz. Ez jórészt azzal magyarázható, hogy a nagyobb kirendeltségeken nagy a forgalom, nem érnek rá ezzel foglalkozni a pultosok, emellett a nagyobb kirendeltségeken előfordul, hogy más megoldást

találtak a segítésre.

- A 2.4.1. kérdés az adattfelvételi ügyrend meglétét kérdezi. Itt általában az igenlő válaszok dominálnak, kivéve a 3-3 kategóriában. A helyszíni vizsgálatainknál azonban kiderült, hogy ezt a kérdést eltérően értelmezték. Volt, aki régi szabályzatokra gondolt, mások nem kirendeltségi előírást értelmeztek, s voltak, akik nem jól tudták ezt. Tény, hogy ez a szabályzat nem fontos, napi kelléke a munkának. Hasonló a helyzet a munkáltatói kapcsolattartásnál. 2.4.2. kérdés.
- A 2.4.3. kérdés az álláskeresői megállapodásra vonatkozik. Ezeknél kategóriától függetlenül nagyon szórnak a válaszok, de kissé a „nem” dominál. Ez teljesen érthető, hiszen már nem kötelező ezek megkötése, így esetleges a létük.
- A 2.4.4. kérdésben a szükséges számítástechnikai infrastruktúrára kérdezzük rá. Ebben dominál az „inkább igen” válasz, de számos más válasz is előfordul. Leszögezhető, hogy lényegében megvannak az informatikai alapok, de szinte mindenütt van valamilyen hiány. Elavult gépek, nagyon gyenge, megbízhatatlan hálózati hozzáférés, stb. Ezen a téren jó jel, hogy nagyon igényessé váltak a kirendeltségek.
- A 2.4.6. kérdés a profiling alapfeltételeinek meglétére kérdez rá. Itt sajátos képet kapunk. Minél nagyobb kirendeltség kategóriát vizsgálunk, annál negatívabb válaszokat kapunk. A helyszíni látogatásainknál azonban kiderült, hogy a profiling alkalmazása elhaló félben van. Különösen a nagyobb, nagy forgalmú kirendeltségeken kezdik ezt mellőzni.
- A 2.4.8. kérdés szerint az NFSZ portál stabilan működik. Ezzel jórészt egyetértenek, de jellemzően a nagyobb kirendeltségeknél csökken az egyetértés intenzitása.
- A 2.4.9. kérdés szerint az NSZF munkatársai számára rendelkezésre áll az országos életrajzi adatbázis, munkáltató adatbázis, és munkaerőigény adatbázis. Itt a meglepő a válaszok szórása volt. Szinte minden válasz lehetőségre, minden kategóriában érkezett számottevő bejegyzés. Ugyanez a helyzet a 2.4.10.-es kérdésnél, amely az országos munkaerőigény rendelkezésre állását vizsgálja.
- A munkaerő-piaci prognózis készítésébe a 3.4. kérdésre adott válaszok szerint inkább a kisebb kirendeltségek vettek be KKV-keket, a nagyobbaknál ez kevésbé jellemző.
- A 3.5. kérdésre adott válaszokból hasonló kép bontakozik ki. Minél nagyobb egy kirendeltség, annál kevésbé igaz, hogy az ügyfélforgalmat támogató szervezet alakult ki.

- A 4.3. kérdés az időpontra ütemezést vizsgálja. Ennél minden kirendeltségi kategóriában nagyon szórtak a válaszok, de a „nem” dominált. Ez az értékelés egybeesik a gyakorlati vizsgálatainknál tapasztaltakkal.
- A 4.4., 4.5., 4.6. kérdések a profiling, és az álláskereső megállapodás alkalmazását vizsgálják. Ebben is sokféle válasz érkezett, de minden kategóriában erősen dominált a „nem”. Ez érthető, hiszen megszűnt a kötelező álláskereső megállapodás, és az ehhez kötődő kötelező profiling.
- Az 5.6. kérdés az informatikai alapismereti képzésekre vonatkozik. Ezeknél vegyes, de inkább a „nem” felé hajló válaszok születtek minden kirendeltségi kategóriában. Ez érthető, hiszen 2011-ben ez már lényegében munkaköri alapkövetelmény, amit nem külön, belső tanfolyamon oktatnak.
- 6.2. kérdés szerint az információs tér a kirendeltségek legkönnyebben elérhető helyein vannak. Ezzel a legtöbb kategória egyetértett, de a 3-1 kategória nem egyértelműen.
- A 6.6. kérdés az általános megvilágításra vonatkozik. Itt a kisebb kirendeltségeknél inkább pozitív válaszok születtek, míg a nagyobbaknál szórtak, illetve inkább negatívak. Ezt a helyszíni látogatásaink is megerősítették. Hasonló a helyzet a helyi megvilágításnál is (6.7. kérdés).
- 6.12. kérdés a munkatársi irodák ügyfélbarát, tartós munkavégzésre alkalmas, illetve az ergonomikus jellegét vizsgálja. Itt szórnak a válaszok, de a legtöbb kategóriában az enyhe „nem” dominál. Ezt alátámasztották a helyszíni tapasztalataink is. Sok helyen erre már nem jutott modernizációs pénz, nem ritka, hogy az ügyfél kényszer testtartásban ül, nem tudja hová rakni a csomagját, kabátját, sokszor az ügyfelek a munkaszobákban nincsenek elszeparálva, és ezért egymást zavarják.
- A 6.14. kérdésre adott válaszokból kiderül, hogy rendkívül sokféle a parkolási helyzet, de minél nagyobb a kirendeltségi kategória, annál nehezebb parkolni. Ez részben természetes, részben egybeesik a tapasztalatainkkal.
- A kirendeltségek megjelenése, arculata, megfelel az arculati előírásoknak, állítja a 6.15. kérdés. Ezzel sokan egyetértenek, sokan nem. A válaszokból kiderül, hogy a nagyobb kirendeltségi kategóriáknál inkább a „nem” felé hajlik a válasz. Ezt a helyszíni tapasztalataink alátámasztják.

Következményekre vonatkozó kérdések incidens pontjai

- A kérdőív utolsó, 1-7-es sorszámú kérdései arra vonatkoztak, hogy mennyire következtek be a modernizációtól elvárt eredmények (pl. a gyors álláshoz jutás, a tartós munkanélküliség csökkenése, stb.). A válaszokból kiderül, hogy ezen a téren nem érezhető komoly eredmény. Ez érthető, hiszen ezek a várt eredmények nem a kirendeltségi modernizációtól függenek, hanem egyéb sokkal fontosabb tényezőktől. Így a válaszok között nincs érdemi különbség aszerint, hogy milyen kategóriába tartozik a kirendeltség.

6.3. Etalon összesített feldolgozás (forrás: E fejezet, „FH80-2006-11-vélemények-teljes M. Excel munkafüzet” „Etalon összesített” munkalap)

A kirendeltségi válaszokat megvizsgáltuk abból a szempontból is, hogy azok mennyire felelnek meg a valóságnak. Ezért szakértői részvétellel készítettünk egy ún. Etalont, amely azt mutatta be, hogy az egyes kérdésekben mi a tényleges valóság, illetve a modell előírásai szerint minek kellene ott lennie. Természetesen ezt az etalont csak olyan kérdéseknél lehetett rögzíteni, amelyek nem megítélést, szubjektív véleményt vizsgáltak, hanem egyértelmű, kézzelfogható tényeket. A modernizált kirendeltségeknél ez javarészt, az informatikához kapcsolódó eszközök, szolgáltatások meglétét, elérhetőségét jelenti, vagy pl. a kirendeltségi tábla meglétét.

Az etalonhoz hasonlítás céljából külön munkalapba bevittük a kirendeltségek által adott válaszokat összegezve, és ugyanezen a táblázaton szín kóddal bejelöltük a valóságot tükröző etalon választ. **Zöld** színnel jelöltük általánosan az etalon válaszokat. **Sárga** színnel is etalon válaszokat jelöltünk, de ezeknél van bizonyos további kritérium, pl. csak időszakosan elérhető.

Az összesített etalon feldolgozásban, a fejlécben a kérdőív kérdései szerepelnek, az oldallécben pedig a már ismert válasz kódok darabszáma, és megoszlása.

Ennél a feldolgozásnál is csak az incidens pontokat emeljük ki, és kommentáljuk, vagyis azt, amikor az etalontól komolyan eltérő válaszokat kaptunk. Ez abból derül ki, hogy a bejelölt etalon válaszhoz képest a többi válasz lehetőségénél milyen megoszlási arányokat kapunk.

Az ilyen jellegű kérdéseknél első pillanatra nem érthető, ha „inkább igen” válasz érkezik. Ezt bizonytalan igenként értelmezzük s ezért az „igen” (1), és az „inkább igen” (2) válasz érkezett, azokat összevontan igennek tekintjük. Az incidens pontok kijelölésénél más, elemzői szubjektív szűrést is használtunk. Ha valahol a látszólag nagy eltérések a kérdések félreértését takarják, vagy amúgy a modell alkalmazásának a szempontjából nem fajsúlyos kérdésben volt 1-2 másként szavazó, akkor azt sem tekintettük kiemelendő válaszoknak.

VÁLASZ LEHETŐSÉGEK																		
DIMENZIÓ																		
1. Az üres álláshelyek elhelyezéséhez az ÁFSZ portálon																		
2. Az Információs rendszerekhez és kereséshez az ÁFSZ portálon keresztül, részletesebben																		
2.1. az álláskereséshez																		
2.2. a képzések kereséséhez																		
2.3. a támogatási rendszerek megismeréséhez																		
3. A tájékoztatási rendszerekhez, az ÁFSZ szolgáltatásaihoz, részletesebben																		
3.1. munkaközvetítéshez																		
3.2. a nyilvántartásba vételhez																		
3.3. tanácsadáshoz																		
3.4. munkaerő-kölcsönzéshez																		
3.5. a munkáltatók adataihoz																		
3.6. az ellátások megismeréséhez																		
3.7. az ellátórendszer működésének megismeréséhez																		
3.8. az országos, megyei és helyi munkaerő-piaci programok és pályázatok megismeréséhez																		
3.9. a foglalkozások bemutatásához																		
3.10. a munkavállalási engedélyek kiadásának rendjének megismeréséhez																		
3.11. az AM könyvvel történő foglalkoztatás, munkavállalás lehetőségeinek megismeréséhez																		
3.12. a munkaerő-piaci információk és statisztikák megismeréséhez																		
1	db	55	79	77	77	56	37	45	41	30	74	59	76	64	67	73	76	
2	db	3	0	0	0	0	1	3	3	3	0	1	0	1	2	0	0	
3	db	20	1	1	1	20	37	28	28	39	5	13	1	9	4	6	3	
4	db	2	0	2	2	3	5	4	7	7	1	6	3	6	7	1	1	
5	db	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
NA	db	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	
össz.	db	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	
1	%	68,75	98,75	96,25	96,25	70,00	46,25	56,25	51,25	37,50	92,50	73,75	95,00	80,00	83,75	91,25	95,00	
2	%	3,75	0,00	0,00	0,00	0,00	1,25	3,75	3,75	3,75	0,00	1,25	0,00	1,25	2,50	0,00	0,00	
3	%	25,00	1,25	1,25	1,25	25,00	46,25	35,00	35,00	48,75	6,25	16,25	1,25	11,25	5,00	7,50	3,75	
4	%	2,50	0,00	2,50	2,50	3,75	6,25	5,00	8,75	8,75	1,25	7,50	3,75	7,50	8,75	1,25	1,25	
5	%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
NA	%	0,00	0,00	0,00	0,00	1,25	0,00	0,00	1,25	1,25	0,00	1,25	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	

2.3.4. Az információs pultnál helyet foglaló munkatárs, mint első „ügyintéző”, segíti az ügyfeleket az információk megszerzésében.																		
2.4. Feltételek az öninformációs rendszer működéséhez																		
2.4.1. Az adatok felvitelének rendszerét a munkaügyi kirendeltségeken eljárásrend rögzíti.	51	47	29	25	22	27	52	50	20	50	74	53	16	20	56	54	40	46
2.4.2. A munkáltatói kapcsolattartás ügyrendje, módszertana kidolgozott formában rendelkezésre áll.	16	24	10	40	44	26	14	26	31	21	4	19	45	36	20	24	33	28
2.4.3. Az Álláskeresési Megállapodás megkötésére az ÁFSZ rendelkezik ügyrenddel.	2	5	1	11	8	14	3	2	9	3	1	3	18	19	4	1	4	3
2.4.4. A szükséges informatikai infrastruktúra és feltételrendszer rendelkezésre áll (hardverek, szerverek, megfelelő sávszélesség stb.).	9	3	27	3	4	12	9	1	11	1	0	1	1	5	0	1	2	2
2.4.5. A szükséges informatikai rendszerek, programok rendelkezésre állnak	1	1	3	1	2	1	1	1	9	5	0	4	0	0	0	0	0	0
2.4.6. Az álláskeresőök kategorizálásához szükséges alapfeltételek biztosítottak.	1	0	10	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1
2.4.7. Új munkaerőigény bejelentőlap került bevezetésre, és ehhez a rendelet módosítása megtörtént.	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
2.4.8. Az ÁFSZ portál stabilan működik.	77,50	63,75	36,25	31,25	27,50	33,75	65,00	62,50	25,00	62,50	92,50	66,25	20,00	25,00	70,00	67,50	50,00	57,50
2.4.9. Az ÁFSZ munkatársai részére rendelkezésre állnak az országos munkáltató-, önéletrajz- és munkaerőigény-adatbázisok.	16,25	20,00	12,50	50,00	55,00	32,50	17,50	32,50	38,75	26,25	5,00	23,75	56,25	45,00	25,00	30,00	41,25	35,00
2.4.10. Az ÁFSZ munkatársai részére rendelkezésre állnak az országos munkaerőigény-adatbázisok.	2,50	2,50	6,25	1,25	13,75	10,00	17,50	3,75	2,50	11,25	3,75	1,25	3,75	22,50	23,75	5,00	1,25	5,00
2.4.11. Minden munkatárs számára elérhetővé válnak az Internet, valamint az ÁFSZ portál szolgáltatásai.	3,75	11,25	3,75	3,75	5,00	15,00	11,25	1,25	13,75	1,25	0,00	1,25	1,25	6,25	0,00	1,25	2,50	2,50
2.4.12. Az ÁFSZ munkatársainak és a vezetőinek – jogosultságtól függően - lehetőségük van a munkaerő-piaci információs rendszerben az áttekintésre a kirendeltségek mutatóinak alakulásáról is.	0,00	1,25	3,75	1,25	2,50	1,25	1,25	1,25	11,25	6,25	0,00	5,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3.1. Működőképes, gyors és hatékony információs csatorna biztosítja a helyi és regionális keresleti/kínálati helyzetre vonatkozó információkhoz való hozzáférést.	0,00	1,25	12,50	0,00	0,00	0,00	1,25	0,00	0,00	0,00	1,25	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,25	1,25
3.2. A munkáltatók látogatása tervezett módon történik.																		
3.3. A megújított munkáltatói kapcsolattartás keretén belül bevezetésre került a munkáltatók negyedéves munkaerő-piaci tervének felmérése, ezzel a munkáltatói igények pontosabb meghatározása.																		
annak kiegészítésére bevonásra kerültek azok a kis és közepes méretű munkáltatók is a negyedéves, rövidtávú felmérésbe, akik eddig nem vettek részt a prognózis adatfelvételében.																		
4.1. Átalakult a kirendeltség szervezeti struktúrája és a kirendeltségen az ügyféltorgalmat támogató munkaszervezet jött létre.																		
4.2. Elkészültek az új szolgáltatási tevékenységekre az új munkaköri leírások.																		

4.3. Bevezetésre került az ügyfelek időpontra történő ütemezésére egy program, amely a kirendeltségi ügyintézők munkájának a szervezését is hatékonyabbá teszi.																			
4.4. Az ügyfelek munkaerő-piaci esélyének kimutatására bevezetésre került az álláskeresők kategorizálása.																			
4.5. Az ügyintéző az álláskereső kategorizálását személyes véleménye, illetve az ügyfélnek az elsődleges munkaerő-piacon történő elhelyezkedésének valószínűsége alapján alakítja ki.																			
4.6. Az AFSZ minden állást kereső ügyféllel személyre szabott Álláskeresői Megállapodást köt, amelyben meghatározzák azokat a célokat és eszközöket, amelyek visszavezetik az ügyfelet a munkaerő-piacra.																			
4.7. A kirendeltség készített a programhoz minőségfejlesztési munkatervet.																			
5.1. Kidolgozásra kerültek azok a tananyagok, amelyek a kirendeltségi munkatársak felkészítéséhez szükségesek.																			
5.2. A kirendeltség munkatársai részt vettek azokon a képzéseken, amelyeket az új ismeretek elsajátítása érdekében részükre megtartottak.																			
5.5. A kapcsolattartást végzők képzése és továbbképzése a feltárt képzési igények alapján tervezett módon történik.																			
5.6. Megtörtént a kirendeltségi munkatársak WINDOWS, WORD, Internet ismereteinek felmérése és ez alapján megszervezésre kerültek a kirendeltségek munkatársai részére WINDOWS, WORD, Internet, és szövegfelismerő képzések.																			
5.7. Megtörtént a munkaadói kapcsolattartási feladatokat végzők felkészítése.																			
6.1. A kirendeltségi épület a homlokzaton a bejárat helyét és a kirendeltség nevét jelző tábla esztétikus, figyelemfelkeltő.																			
6.2. Az információs tér (információs pult, kioszkok) a kirendeltségi épület legkönyebben elérhető részében van.																			
6.3. A kirendeltségen az ügyfelek útvonala egyértelműen ki van alakítva, és irányjelző feliratokkal van ellátva.																			
6.4. Zavartalan az ügyfélfáramlás a nyilvántartásba vételtől az első interjú pultig és a tanácsadóig.																			
6.5. Az információs tér tágas. A nagy központi fogadó tér lehetővé teszi kioszkok elhelyezését és kényelmes használatát.																			
6.6. Az információs pult az információs térben központi helyen, a belépést követően azonnal jól látható módon van elhelyezve.																			
6.7. Az általános megvilágítás mellett helyi, egyedi világítótestek is elhelyezésre kerültek a kioszkoknál, az információs pultnál, az információs álműveknél, a polcoknál																			
6.8. Az információs térben tárgyaló asztalok és székek vannak elhelyezve.																			
6.9. A szerelvények, fűtőttestek korszerűek.																			
6.10. Az ügyfelek számára barátságos kialakítású várakozó helyek, a berendezések vannak kialakítva (pl. az információs térben virág, ivóvíz, visszatöltött, nyugalmat sugárzó dekoráció és felirat stb.).																			

18	39	41	18	50	20	33	16	21	30	28	72	41	45	40	61	49	47	44	23
13	15	15	3	16	31	25	24	18	29	22	6	29	25	19	14	6	18	11	31
9	15	12	5	2	9	11	21	12	12	16	2	8	5	14	2	7	11	15	20
40	11	10	50	11	8	10	17	27	6	13	0	2	3	6	2	18	4	9	6
0	0	0	0	0	12	1	2	2	3	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0
0	0	2	4	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0
80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
22,50	48,75	51,25	22,50	62,50	25,00	41,25	20,00	26,25	37,50	35,00	90,00	51,25	56,25	50,00	76,25	61,25	58,75	55,00	28,75
16,25	18,75	18,75	3,75	20,00	38,75	31,25	30,00	22,50	36,25	27,50	7,50	36,25	31,25	23,75	17,50	7,50	22,50	13,75	38,75
11,25	18,75	15,00	6,25	2,50	11,25	13,75	26,25	15,00	15,00	20,00	2,50	10,00	6,25	17,50	2,50	8,75	13,75	18,75	25,00
50,00	13,75	12,50	62,50	13,75	10,00	12,50	21,25	33,75	7,50	16,25	0,00	2,50	3,75	7,50	2,50	22,50	5,00	11,25	7,50
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	15,00	1,25	2,50	2,50	3,75	0,00	0,00	0,00	1,25	0,00	0,00	0,00	0,00	1,25	0,00
0,00	0,00	2,50	5,00	1,25	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,25	0,00	0,00	1,25	1,25	1,25	0,00	0,00	0,00	0,00

6.11. A falak színe biztosítja az esztétikus barátságos környezetet.																	
6.12. A munkatársak irodáinak kialakítása és felszerelése felhasználóbarát, ergonomikus.																	
6.13. Az új kirendeltségi épületek esetében már az épület megközelítésekor ki van alakítva az akadálymentes közlekedés feltételrendszere.																	
6.14. Az épület mellett rendelkezésre áll szükséges számú parkolóhely (minden 20 m ² után min. 1 parkolóhely), továbbá biciklitároló (min. 10 kerékpár elhelyezésére).																	
Külső és belső információs rendszerek megvalósításához minden egyes meghatározó arculati elem (logó, Internet portál, szóróanyagok, plakátok, munkatársak megjelenése stb.) alkalmazása az arculati kézikönyv szerint történik.																	
6.16. Az épületben, illetve közelében van dohányzásra kijelölt hely.																	
1. A térségben minél teljesebb módon és minél szélesebb körben hozzáférhetővé válnak a munkaközvetítéshez az üres álláshelyekre és a potenciális munkavállalókra vonatkozó információk																	
2. Az álláskereső gyorsabban állásba jutnak.																	
3. Növekednek a térségben az álláshelyek száma.																	
4. Csökkennek a kirendeltségeken a várakozási idő.																	
5. A térségben csökkennek a munkaerő-piaci esélyegyenlőségek.																	
6. A térségben jobban lehetővé válik a tartós munkanélküliség kezelése és megelőzése érdekében a hátrányos helyzetű csoportokra való összpontosítás.																	
7. A térségben az ügyfelekben tudatosul az, hogy saját maguk is felelősek munkaerő-piaci helyzetük megoldásáért.																	
8. A térségben az ÁFSZ és a munkáltatók közötti rendszerezesebb a kapcsolat.																	
9. Az önkiszolgálással a helyi kirendeltségeken kívüli információhoz is hozzá tud jutni mind az álláskereső mind a munkaadó.																	
10. Lehetővé válik rendszeres információk nyújtása a munkaerő-piaci folyamatokról.																	
11. Lehetővé válik rendszeres információk nyújtása a munkaerő-piacra vonatkozó jogszabályokról, a szolgáltatásokról, a munkaerő-piaci helyzetről.																	
12. A kirendeltségi munkában csökkenhet az adminisztráció.																	
48	13	50	19	20	55	33	12	3	20	7	6	10	28	39	40	44	1
21	36	16	17	36	13	40	34	24	34	27	38	38	44	33	36	33	5
6	20	3	19	14	4	7	18	26	14	26	25	26	7	6	2	1	16
3	10	4	25	4	5	0	12	24	12	17	9	5	1	1	1	1	58
2	1	5	0	4	1	0	4	3	0	3	1	1	0	1	1	1	0
0	0	2	0	2	2	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
60,00	16,25	62,50	23,75	25,00	68,75	41,25	15,00	3,75	25,00	8,75	7,50	12,50	35,00	48,75	50,00	55,00	1,25
26,25	45,00	20,00	21,25	45,00	16,25	50,00	42,50	30,00	42,50	33,75	47,50	47,50	55,00	41,25	45,00	41,25	6,25
7,50	25,00	3,75	23,75	17,50	5,00	8,75	22,50	32,50	17,50	32,50	31,25	32,50	8,75	7,50	2,50	1,25	20,00
3,75	12,50	5,00	31,25	5,00	6,25	0,00	15,00	30,00	15,00	21,25	11,25	6,25	1,25	1,25	1,25	1,25	72,50
2,50	1,25	6,25	0,00	5,00	1,25	0,00	5,00	3,75	0,00	3,75	1,25	1,25	0,00	1,25	1,25	1,25	0,00
0,00	0,00	2,50	0,00	2,50	2,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,25	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Hozzáférésre vonatkozó válaszok incidens pontjai

- A kérdőív hozzáférést kérdez a részletes tájékoztatáshoz a munkaközvetítés (3.1. kérdés), a nyilvántartásba vétel (3.2. kérdés), a tanácsadás (3.3. kérdés), a munkaerő kölcsönzés (3.4. kérdés), és a munkáltatói adatok (3.5. kérdés) kapcsán. Itt a teljes sokaságban nagy a többség igennel válaszol, holott a valóság az, hogy nem. Ebben a válaszban minden bizonnyal az jelent meg, hogy sokan félreértették a kérdést.
- 4.2. kérdés. Itt a magán közvetítők katalógusához való hozzáférésnél a többség, helyesen igennel válaszolt. Ugyanakkor számottevő arányban, mintegy 30%-ban ezt nem ismerték. A kirendeltségek munkájában azonban ez a félreértés nem jelentkezik komoly súllyal.

Megítélésre vonatkozó kérdések incidens pontjai

- 2.2.2. kérdés. A kérdés azt vizsgálja, hogy a portálon hozzáférhetők-e a negyedéves munkaerő-piaci prognózisok. A többség ezt szintén helyesen jól tudja. Nem kevés kirendeltségnél (15%) erről nem tudnak.
- 2.4.3. kérdés. Az álláskeresői megállapodás ügyrendjére vonatkozóan mindenféle válasz érkezett. Ebből mintegy 40% nem, vagy a nem felé hajló. Ebben az eltérésben nyilvánvalóan megjelenik az, hogy időközben eltörölték a kötelező álláskeresői megállapodást. Ettől természetesen még van ügyrend, hiszen nem tilos ilyent kötni, de sokaknál mégis az ügyrend léte is megkérdőjeleződött.
- 2.4.6. kérdés. A profilinghoz szükséges informatikai feltételeket adottnak vette a többség (66%), noha ez már nincs meg.
- 3.1. kérdés. A portál egyik legfontosabb szolgáltatása lenne a helyi, és regionális keresleti-kínálati információkhoz való hozzáférés. A válaszadók 75%-a szerint ez meg is van, holott ezt sajnos nem biztosítja a portál.
- 5.6. kérdés. Ebben a kérdésben arra kellett választ kapni, hogy megtörténtek-e a kirendeltségeken a munkatársak számítástechnikai tudásáról a szintfelmérés, és ez alapján elindult-e a képzésük. Itt is a többség (50%) igennel válaszolt, holott ilyen nem volt.

6.4. Etalon csoportos feldolgozás (forrás: E fejezet, „FH80-2006-11-vélemények-teljes M. Excel munkafüzet” „Etalon csoportos” munkalap, 80%-os méretben 27 nyomtatott oldal)

Az „Etalon összegzett” feldolgozás folytatásaként megvizsgáltuk ugyanezt, de most kirendeltségi kategóriákra bontva. Ennek az volt a kiegészítő célja, hogy megtudjuk, mennyire térnek el egymástól, és az etalontól a kategóriákban adott válaszok. Ennek a táblázatnak az oldalléce kategória dimenzióval gyarapodott, tehát a válaszokat a 9 kategória szerint bontva adja meg.

Az alábbi táblázat kiemelt illusztráció a munkalapból.

CSOPORT		VÁLASZ LEHETŐSÉGEK	DIMENZIÓ	1. Az üres álláshelyek elhelyezéséhez az NFSZ portálon	2. Az Információs rendszerekhez és kereséshez az NFSZ portálon keresztül, részletesebben	2.1. az álláskereséshez	2.2. a képzések kereséséhez	2.3. a támogatási rendszerek megismeréséhez	3. A tájékoztatási rendszerekhez, az NFSZ szolgáltatásaihoz, részletesebben	3.1. munkaközvetítéshez	3.2. a nyilvántartásba vételhez
1_1	1	db	6	7	6	6				6	4
	2	db	0	0	0	0				0	0
	3	db	1	0	0	0				1	3
	4	db	0	0	1	1				0	0
	5	db	0	0	0	0				0	0
	NA	db	0	0	0	0				0	0
	1	%	85,71	100,00	85,71	85,71				85,71	57,14
	2	%	0,00	0,00	0,00	0,00				0,00	0,00
	3	%	14,29	0,00	0,00	0,00				14,29	42,86
	4	%	0,00	0,00	14,29	14,29				0,00	0,00
	5	%	0,00	0,00	0,00	0,00				0,00	0,00
	NA	%	0,00	0,00	0,00	0,00				0,00	0,00

Hozzáférésre vonatkozó kérdések incidens pontjai

- 1. kérdés. Az üres álláshelyek elhelyezhetőségét a legtöbb kategóriában nagy számmal elérhetőnek ítélték, holott nem az.
- 3.1., 3.2., 3.3., 3.4., 3.5. kérdések. A munkaközvetítésről szóló információkhoz, a nyilvántartásba vételhez, a tanácsadáshoz, a munkaerő kölcsönzéshez, a munkáltatók adataihoz a részletes információk rendszerben ma nem elérhetőek. Mégis csaknem az összes kategóriában ezt elérhetőnek vélik.
- 3.9. kérdés. A foglalkoztatások bemutatásához való hozzáférést a kategóriák helyesen, zömmel, igennel válaszolták meg. Néhány kategóriában azonban számottevő a nem, illetve a nem felé hajló válasz. Ilyen kategóriák a: 2.1, 2.3, 3.1, 3.2, 3.3. Látható, hogy inkább a nagyobb kirendeltségeknél fordul ez elő, a munkaerő-piaci helyzet erre nincs befolyással.
- 3.10. kérdés. A munkavállalási engedélyek kiadásának rendjének megismeréséhez való hozzáférést is zömmel jól válaszolták meg a kirendeltségek. Néhány kategóriában azonban itt is számottevő kisebbségben helytelen válaszok is előfordultak. Ezek a 1.3, 2.3, 3.2 kategóriák.
- 3.11. kérdés. Az AM könyvvel való foglalkoztatás feltételeinél előfordul „helytelen nem” válasz. Ezt azonban nem kell ilyennek értékelni, mert ebbe megjelenik az AM könyvvel való foglalkoztatás feltételeinek, és körülményeinek a megváltozása. Itt tehát a válaszadó erre tekintettel mást válaszolt.
- 3.1.7. kérdés. A publikációk, események olvasását a portál lehetővé teszi. Ezt túlnyomó részben helyesen tudják a kirendeltségek. Néhány kirendeltségi kategóriában azonban kisebbségben, de előfordul „nem” válasz.
- 3.1.8. kérdés. A GYIK rovat jelen van a portálon. Ezt a többség helyesen tudja. Azonban néhány kategóriában számottevő kisebbségként „nem” válasz is előfordul.
- 4.2. kérdés. A magánközvetítői, munkaerő kölcsönzői engedéllyel rendelkezők listájáról a többség tud. Néhány kategóriában számottevő kisebbségként előfordul, hogy erről nem tudnak.

Megítélésre vonatkozó kérdések incidens pontjai

- 2.1.2. kérdés. Az önkiszolgáló térben hozzáférhetők az elektronikus, és a

nyomtatott információk. Ezt az állítás a többség igaznak ítéli. Néhány kirendeltségi kategóriában azonban ez a megítélés bizonytalan. Sok a gyenge igen, számos nem jelenik meg, s ami különös, sokan ezt nem válaszolták meg. A helyszíni interjúkon azonban kiderült, hogy ez többé-kevésbé fedi a valóságot. Van ahol nem értelmezhető az elkülönült önkiszolgáló tér fogalma, s van ahol ilyen lényegében nincs.

- 2.2.1, 2.2.2. kérdések. A munkaadók on-line munkaerő-piaci információkhoz juthatnak a helyi és regionális körülményekre vonatkozóan. Erre a többség helyesen, igennel válaszolt. Néhány kirendeltségi kategóriában azonban megjelent a nem, vagy a nem felé hajló válasz. Volt olyan kirendeltség kategória is, (3.1.) ahol a válaszadók nem tudott erről a lehetőségről. Ugyanez a helyzet a 2.2.2. kérdésbe foglalt: „A munkáltatók tájékoztatása érdekében a negyedéves munkaerő-piaci prognózis elérhető a portálon” állítással is. Több kirendeltségi kategóriában előfordul, hogy erről sem tudnak. A helyszíni vizsgálatainknál azonban erre némi magyarázatot adott az, hogy ezt a munkáltatók nem különösebben keresik, és a napi kirendeltségi munkában ennek kicsi a súlya.
- 2.3.2. kérdés. „A kirendeltség közelben 24 órán keresztül elérhető nyilvános kioszk.” Ennél az állításnál a „nem” lenne az etalon válasz, hiszen nem volt ilyen célú, általános kioszktelepítési program. A válaszok mégis szórnak kismértékben, mert néhol ilyen nyilvános kioszk (akár saját telepítésben, akár más szervezet által telepítve) van. Előfordul, hogy bevásárló központban, vagy az önkormányzat által az utcára telepítve, de akár a kirendeltség mellett, az utcán is elérhető nyilvános internet állomás van, ami kioszkként is működik. Kifejezetten „munkapont” nevű állomások is előfordulnak.
- 2.4.2. kérdés. „A munkáltatói kapcsolattartás ügyrendje, módszertana kidolgozott formában rendelkezésre áll”. Ennél az állításnál a „nem” lenne a helyes válasz. A válaszadók többsége azonban igent, vagy igen felé hajló választ adott. Erre nem találtunk magyarázatot. A helyszíni interjúkon az „úgy tudtuk”, „régebben volt” és hasonló magyarázatokkal találkoztunk.
- 2.4.3. Kérdés. „Az Álláskeresői Megállapodás megkötésére az NFSZ rendelkezik ügyrenddel”. Ennél az állításnál sajátos képpel találkoztunk. Ilyen ügyrend van, a kirendeltségi válaszok között azonban magas a „nem” aránya. Különös, hogy minél nagyobb a kirendeltségi kategória, annál nagyobb a „nemek” súlya. Természetesen ez nem lineáris összefüggés. A „nem”-ek nagy súlyára zömmel azt a magyarázatot kaptuk, hogy ma már nem kötelező ilyen megállapodást kötni.

- 2.4.4, 2.4.5 kérdések „A szükséges informatikai infrastruktúra és feltételrendszer rendelkezésre áll (hardverek, szerverek, megfelelő sávszélesség stb.)”. Itt a gyenge igen lenne a megfelelő válasz, mégis elég nagy arányban előfordul a nem, vagy a nem felé hajló válasz. Minél nagyobb egy kirendeltségi kategória, jellegzetesen annál nagyobb súlyú ez a válasz. Itt látszólag válasz hibák vannak, a valóság azonban más. Tényleg sok helyen nem állnak rendelkezésre ezek a feltételek. Nagyon nagy számban fordulnak elő elavult gépek monitorok. Hiányoznak bizonyos kiegészítő kellékek, mint a megfelelő nyomtató. Az is előfordul, hogy „muzeális” színvonalú a hozzáférési sávszélesség, illetve nagyon akadozik, a hozzáférés. Kétségtelen, hogy az elmúlt években sokat javult az informatikai támogatottság, de az igények jóval gyorsabban növekszenek. Nagyon hasonló a kapcsolódó „szükséges informatikai rendszerek, programok rendelkezésre állnak” állítás megítélése. Itt szintén erőteljes kisebbségben megjelenik a „nem”, s ez itt is a nagyobb kategóriákban erősebb.
- 2.4.6. kérdés. „Az álláskeresőket kategorizálásához szükséges alapfeltételek biztosítottak.”. Itt a „nem” lett volna a megfelelő válasz. A többség mégis, minden kategóriában „igen” válaszolt. Erre sem találtunk magyarázatot. A helyszíni interjúkon azt tapasztaltuk, hogy az profiling jelentőségének a csökkenésével ezt a kirendeltségek nem tartják fontos kelléknek, és ezért nem érzik a hiányát, nem foglalkoznak vele.
- 2.4.7. kérdés. „Új munkaerőigény bejelentőlap került bevezetésre, és ehhez a rendelet módosítása megtörtént”. Az etalon válasz az „igen” lenne. Mégis több kategóriában előfordul – kisebbségben – a „nem”, vagy más negatív értelmű válasz.
- 2.4.9. kérdés. „Az NFSZ munkatársai részére rendelkezésre állnak az országos munkáltató-, önéletrajz- és munkaerőigény-adatbázisok”. Itt nagyon szórnak a válaszok. Ez kiemelkedően fontos kelléke lenne az Új Szolgáltatási Modellnek. Ebben azonban határozottan eltérnek a válaszok. Az interjúk során is váltakozott a határozott „nem”, és a határozott „igen”. A szakértők is bizonytalanok ebben a kérdésben. A modell továbbfejlesztése szempontjából az egyik legfontosabb lépés az egységes, országos, naprakész, on-line tölthető adatbázisok megteremtése, és folyamatos használata.
- 2.4.10. kérdés. „Az NFSZ munkatársai részére rendelkezésre állnak az országos munkaerőigény-adatbázisok”. Itt jellemzőek a határozott igen válaszok, noha ebben a tekintetben még fejlesztés alatt van a rendszer. A válaszadók kisebbsége nem, vagy nem felé hajló válaszokat adott, ez szintén a fejlesztés közbeni állapotot

tükrözi. Ki kell emelni, hogy ez döntő fontosságú a modell alkalmazása szempontjából.

- 3.1. kérdés. „Működőképes, gyors és hatékony információs csatorna biztosítja a helyi és regionális keresleti/kínálati helyzetre vonatkozó információkhoz való hozzáférést”. Itt a „nem” az etalon válasz. Különös módon, lényegében minden kategóriában az „igen”, vagy a „gyenge igen” válaszok domináltak. A helyszíni interjúkon erre rákérdezve többnyire azt a választ kaptuk, hogy ők ezt az elektronikus csatorna fizikai jellemzőire értelmezték. Így a válaszokat zömmel a félreértés diktálta,
- 4.4. és 4.5. kérdések. „Az ügyfelek munkaerő-piaci esélyének kimutatására bevezetésre került az álláskereső kategorizálása.”. Ennek a kérdésnek is bizonytalan volt a megválaszolása. Korábban bevezették a profilíngot, de ma már nem kötelező. Ez tükröződik a válaszokban. Így azokat nem kell határozott állásfoglalásként értékelnünk. Ugyanez a helyzet a 4.5 kapcsolódó kérdésnél, amely a következő. „Az ügyintéző az álláskereső kategorizálását személyes véleménye, illetve az ügyfélnek az elsődleges munkaerő-piacon történő elhelyezkedésének valószínűsége alapján alakítja ki”.
- 5.6. kérdés. „Megtörtént a kirendeltségi munkatársak WINDOWS, WORD, Internet ismereteinek felmérése és ez alapján megszervezésre kerültek a kirendeltségek munkatársai részére WINDOWS, WORD, Internet, és szövegfelismerő képzések.” Ennél az állításnál a „nem” válasz volt az etalon. Ilyen felmérés nem volt, érdemi képzés ezen a téren szintén nem volt. minden kirendeltségi kategóriában mégis az „igen”, illetve a „gyenge igen” válaszok voltak túlsúlyban. A helyi beszélgetéseinken kiderült, hogy nem nagyon értették a kérdést. A legtöbben arra válaszoltak, hogy a munkatársak ismerik-e ezeket a szoftvereket. Természetesen ma már ez alapismeret minden ügyintézőnél, ehhez nem kell képzés, tanfolyam.
- 6.3. kérdés. „A kirendeltségen az ügyfelek útvonala egyértelműen ki van alakítva, és irányjelző feliratokkal van ellátva”. Az etalon válasz itt a „nem” volt, vagyis nem volt ez előírás, de a kirendeltségi kategóriák válaszai ettől komoly mértékben eltértek, lényegében minden kategóriánál. Itt is a kérdést másként értelmezték a válaszolók. Arra válaszoltak, hogy náluk ez miként van, míg a kérdés azt firtatta, hogy volt-e erre központi előírás. Ezt a kérdésfeltevés hibájának tekinthetjük.
- 6.8. kérdés. „Az információs térben tárgyaló asztalok és székek vannak elhelyezve”. Ezt az előírást általában betartják a kirendeltségek. Minél nagyobb azonban egy kirendeltségi kategória, annál nagyobb a valószínűsége, hogy azt többen nem

tartják be. A gyakorlatban ezt azzal magyarázzák, hogy a nagy, s ezért nagy forgalmú kirendeltségeknél nem mindig van hely székek, asztalok elhelyezésére, különösen nem tárgyaló méretekben.

- 6.11. kérdés. „A falak színe biztosítja az esztétikus barátságos környezetet”. A válaszok többségében igen jellegűek voltak, bár szinte minden kategóriában megjelent a „nem” is. A helyszíni látogatásaink alkalmával azonban lényegesen más helyzetet tapasztaltunk. Barátságos színvilág csak véletlenül fordul elő, az is inkább az adott tervezőtől függő véletlen. Általános a „hivatali fehér”, illetve a „hivatali szürke” szín. Ebben az egyhangú világban néha üdítő paravánok, színes táblák jelennek meg. A vizsgálataink során azt tapasztaltuk, hogy a kisebb kirendeltségeken valamivel jobb a helyzet, illetve minden kategóriában van egy-két kiemelkedően jó példa.
- 6.12. kérdés. „A munkatársak irodáinak kialakítása és felszerelése felhasználóbarát, ergonomikus”. Ennek az összetett kérdésnek a megítélése nem egyszerű feladat. Itt az etalon meghatározása is nehéz, ezért „inkább igen” bizonytalan értékkel határoztuk meg, vagyis többé-kevésbé meg kell felelni az ergonómiai követelményeknek. A nehéz kérdésekre bizonytalan, de inkább igenlő válaszok érkeztek minden kategóriában, de megjelentek a „nem” karakterű válaszok is. Ez a kép független a kirendeltségek méretétől, és munkaerő-piaci helyzetétől. Valójában azt jelenti, hogy a kirendeltségek mennyire tartják megfelelőnek az ergonómiai körülményeiket. A tapasztalataink szerint megvan a fejlesztésre a törekvés, de nagyon komoly ergonómiai problémák is tapasztalhatók. Sajátos módon a kisebb kirendeltségek helyzete jobb, mint a nagyobbaké. A munkaerő-piaci helyzet ezt nem befolyásolja.
- 6.13. kérdés. „Az új kirendeltségi épületek esetében már az épület megközelítésekor ki van alakítva az akadálymentes közlekedés feltételrendszere”. Ennél a kérdésnél a szigorú előírások miatt „igen, vagy a gyenge igen” válasz lenne az etalon. Mégis számos kategóriában mást mutatnak a számok. Az 1.1 kategóriában 42.9%, az 1.3. kategóriában 12.5%, a 2.1 kategóriában 25%, a 3.1. kategóriában 25%, a 3.2 kategóriában pedig 22% volt a „nem” értékű válasz. A felsorolásból látszik, hogy ezek az arányok nem függenek sem a kirendeltségek nagyságától, sem a munkaerő-piaci helyzetüktől.
- 6.15. kérdés. „A kirendeltségi épületek belsőépítészeti kialakításához, a külső és belső információs rendszerek megvalósításához minden egyes meghatározó arculati elem (logó, Internet portál, szóróanyagok, plakátok, munkatársak

megjelenése stb.) alkalmazása az arculati kézikönyv szerint történik.” Erre a kérdésre az etalontól számottevően eltérő válasz érkezett a következő kategóriákban: 1.3, 2.1, 2.2, 2.3, 3.1. Ebben a felsorolásban kitűnik, hogy különösen a közepes kirendeltségi kategóriákban vélik nagyobb számban úgy, hogy ez nem így történt. Nem az arculati kézikönyv alkalmazásával történt a kirendeltség kiépítése. A helyszíni tapasztalataink szerint a közepes kirendeltségeknél nem rosszabb a helyzet, mint a nagyobbaknál. A kicsi kirendeltségeknél viszont jobb képet tapasztaltunk.

6.5. Összevetés feldolgozás (forrás: E fejezet, „FH80-2006-11-vélemények-teljes M. Excel munkafüzet” „Összevetés” munkalap, 80%-os méretben 55 nyomtatott oldal)

Az összevetés feldolgozásban összevetettük, hogy **a 2006-os, s a 2011-es vizsgálat között milyen változások történtek**, milyen irányban mozdult a kirendeltségek véleménye. Ezt a megszokott két vonatkoztatásban végeztük el, az összes modernizált kirendeltségre, és kirendeltségi kategóriákra bontva. Mindkét feldolgozást ugyanabban az Excel táblázatban jelenítettük meg.

A táblázat szerkezete a következő. A fejlécben a kérdőív kérdései vannak. A táblázat első felében, a kategóriák válaszait dolgoztuk fel. Itt az oldallécen a kirendeltségi kategóriák jelennek meg, majd a 2006, 2011 év. Ezzel tesszük plasztikussá az azonos kategórián belül a két időszak esetleges változásait. Ezt követő oszlopban a megszokott válaszkódok, majd a darab, és megoszlás dimenziót tüntettük fel. A továbbiak a feldolgozott adatokat tartalmazzák.

A táblázat második felében a teljes sokaság feldolgozását mutatjuk be. Ez annyiban különbözik az előzőtől, hogy itt hiányzik a kirendeltség kategória dimenzió.

A kapott válaszok értékelésénél itt is az incidens pontokra fókuszálunk. Ennél a feldolgozásnál is azonos értékűnek tekintjük az 1, és a 2 válaszokat. Mindkettőt igennek értelmezzük. A nagyon kicsi változásokat itt sem értékeljük, valamint eltekintünk azoknak az eltéréseknek a kiemelésétől, amelyek nem jelentős tényezőnél merülnek fel. Az eredmények értékelésénél figyelemmel kell lenni egy sajátos lélektani körülményre is. Előfordulhat, hogy valami most rosszabb osztályzatot kapott, mint 2006-ban, holott

tartalmilag nem rosszabb. Ennek olykor az, az oka, hogy az elvárások néha gyorsabban növekszenek, mint a valóság.

A táblázatban kérdésenként bontva, kétféle színkóddal jelöltük be a kiemelésre szánt incidens pontokat. A **piros** szín azt jelenti, hogy ott határozottan javultak a vélemények. A **kék** pedig azt, hogy határozottan romlottak. Ahol a megfelelő adat nem kapott színkódot, ott úgy ítéltük, hogy a két időszak között lényegében nem változtak az értékek. A színkódot mindig a 2011-es év darabszám rovatba helyeztük el. Ez azt mutatja, hogy az adott ponton (összegzés, kategória, kérdés) a 2011 év iránya miként változott a 2006-os értékekhez képest.

A színkódos kiemelés nemcsak a számok alapján, vagyis nem automatikusan történt, hanem minden egyes esetben az elemző szubjektív döntésével. Ehhez ugyanis nem csak a számok, hanem más tényezők figyelembevételére is szükség volt, pl.:

- a nem válaszolási arányok
- az adott kategóriában lévő kirendeltségek darabszáma
- a tényező szakmai fontossága
- helyszíni tapasztalatok.

Az alábbi táblázat kiemelt illusztráció a munkalaphoz

CSOPORT	ÉV	VÁLASZ LEHETŐSÉGEK	DIMENZIÓ	1. Az üres álláshelyek elhelyezéséhez az NFSZ portálon	2. Az információs rendszerekhez és kereséshez az NFSZ portálon keresztül, részletesebben	2.1. az álláskereséshez	2.2. a képzések kereséséhez	2.3. a támogatási rendszerek megismeréséhez	3. A tájékoztatói rendszerekhez, az NFSZ szolgáltatásaihoz, részletesebben	3.1. munkaközvetítéshez
1_1	2006	1	db	5		6	6	6		6
		2	db	1		1	1	1		0
		3	db	1		0	0	0		0
		4	db	0		0	0	0		1
		5	db	0		0	0	0		0
		NA	db	0		0	0	0		0
	2011	1	db	6		7	6	6		6
		2	db	0		0	0	0		0
		3	db	1		0	0	0		1
		4	db	0		0	1	1		0
		5	db	0		0	0	0		0
		NA	db	0		0	0	0		0
	Megoszlás % (2006)	1	%	71,43		85,71	85,71	85,71		85,71
		2	%	14,29		14,29	14,29	14,29		0,00
		3	%	14,29		0,00	0,00	0,00		0,00
		4	%	0,00		0,00	0,00	0,00		14,29
		5	%	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00
		NA	%	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00
	Megoszlás % (2011)	1	%	85,71		100,00	85,71	85,71		85,71
		2	%	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00
		3	%	14,29		0,00	0,00	0,00		14,29
		4	%	0,00		0,00	14,29	14,29		0,00
		5	%	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00
		NA	%	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00

A táblázat vegyes képet mutat.

- A kategória csoportos feldolgozásban nincs egyértelmű, egyirányú változási irány, de néhány jellemzőt kiemelhetünk:
- Az 1.1-es kategóriában a hozzáférések egy részét romlónak értékelik. A megítélésekben kevés a változás, és az vegyes. A következményeknél mindössze egy érdemi változás van. Ennél a kategóriánál figyelembe kell venni az alacsony kirendeltségszámot, ami a marginális változásokat is felnagyítja.
- 1.2 kategóriát nem értékeltük, hiszen itt csupán 1 kirendeltség van.
- Az 1.3 kategóriában számos, zömmel pozitív irányú vélemény változás következett

be. Azonban itt is közepes a kirendeltségszám.

- A 2.1 kategóriában is vegyes irányúak a változások. A hozzáférésben alig jelent meg némi változás. A megítélésben sok irányváltás történt, nagyobb részben javulás. A következményeknél a változások iránya inkább a romlás felé mutat.
- A 2.2 kategóriában sok, és túlnyomó részben javulást mutató a vélemények változása. Kivétel ez alól a következmények értékelése, ahol a romlás a jellemző.
- A 2.3. kategóriában még több kérdésnél változott a vélemény, többnyire javult itt van egy kérdéscsoport, ahol romlásba fordult a vélemény. Ezek a profilogra, és az állaskeresési megállapodásra vonatkoznak. A válaszadók a véleményükben abból indultak ki, hogy ezek kötelező jellege megszűnt, ezért természetes a romlás.
- A 3.1, 3.2, 3.3 kategóriákban viszonylag kevés számú kérdésnél változott a kirendeltségek véleménye. Ezek iránya is vegyes. A nagy kirendeltségeknél kapott válasz áttekintésekor felmerül, hogy itt a kitöltők nem mindig vették teljesen komolyan a válaszadást, és előfordul, hogy automatikusan a 2006-os válaszokat adták meg 2011-ben.

Az alábbi táblázat kiemelt illusztráció a munkalap „összesített” feldolgozási résztáblázatából.

Összesített	2006	1 db	38	59	57	58	41
		2 db	7	3	4	4	3
		3 db	19	3	4	3	17
		4 db	2	1	1	1	5
		5 db	0	0	0	0	0
		NA db	5	5	5	5	5
	2011	1 db	55	79	77	77	56
		2 db	3	0	0	0	0
		3 db	20	1	1	1	20
		4 db	2	0	2	2	3
		5 db	0	0	0	0	0
		NA db	0	0	0	0	1
	Megoszlás % (2006)	1 %	53,52	83,10	80,28	81,69	57,75
		2 %	9,86	4,23	5,63	5,63	4,23
		3 %	26,76	4,23	5,63	4,23	23,94
		4 %	2,82	1,41	1,41	1,41	7,04
		5 %	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		NA %	7,04	7,04	7,04	7,04	7,04
	Megoszlás % (2011)	1 %	68,75	98,75	96,25	96,25	70,00
		2 %	3,75	0,00	0,00	0,00	0,00
		3 %	25,00	1,25	1,25	1,25	25,00
		4 %	2,50	0,00	2,50	2,50	3,75
		5 %	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		NA %	0,00	0,00	0,00	0,00	1,25

Az összesített feldolgozásban másként kell értékelnünk a kapott eredményeket. Itt eltűnnek ugyan a kategória különbségek, viszont az alaposan megnövekedett kirendeltségszám miatt a kategóriák kis darabszámából adódó torzulások is eltűnnek. Felhívjuk a figyelmet arra, hogy az összesített feldolgozás darabszámmal súlyozva foglalja magába a kirendeltségi kategóriák szerinti értékeket.

Az összesített feldolgozásban azonnal szemet szúr, hogy elég sok kérdésnél, és zömmel pozitív irányba változtak meg a vélemények. A hozzáféréseknél csak a nyilvános kioszkok kapcsán romlottak a vélemények. Nem kizárt, sőt tapasztalataink szerint valószínű, hogy a közelben felállított nyilvános kioszkok száma valóban csökkent. Ezenkívül azoknál a kérdéseknél romlott a vélemény, amelyek az álláskereső megállapodásra, illetve a hozzá kapcsolódó profilogra vonatkoztak. Ennek az oka közismert, megszűnt ezek kötelező jellege. A minőségfejlesztő munkacsoport számára megtartott 3 napos tréningre vonatkozó kérdésnél is romlottak a válaszok, ami szintén természetes, hiszen 2011-ben megváltoztak a képzések.

Az összegzett feldolgozásnál külön kigyűjtöttük azokat a kérdéseket, ahol nagy volt a vélemények elmozdulása 2006 óta:

- 2.3.3. kérdés. „Az információs térben rendelkezésre állnak azok az információs rendszerek és szolgáltatások, amelyek segítségével az ügyfelek önállóan juthatnak hozzá a keresett információkhoz”. Itt részben az igenek száma, részben azok intenzitása javult erőteljesen. Emellett 2006 óta nagyon lecsökkent a bizonytalan, „nem tudom”, „nincs válasz” válaszok száma.
- 2.3.4. kérdés. „Az információs pultnál helyet foglaló munkatárs, mint első „ügyintéző”, segíti az ügyfeleket az információk megszerzésében”. Ugyanez a helyzet ennél a kérdésnél is.
- 2.4.1. kérdés. „Az adatok felvitelének rendszerét a munkaügyi kirendeltségeken eljárásrend rögzíti”. Ebben a kérdésben egyértelműen, és nagymértékben javult a kirendeltségi vélemény, csakúgy, mint a 2.4.2. számú „A munkáltatói kapcsolattartás ügyrendje, módszertana kidolgozott formában rendelkezésre áll” kérdésben.
- 2.4.3. kérdés. „Az Álláskeresői Megállapodás megkötésére az NFSZ rendelkezik ügyrenddel”. Itt viszont egyértelmű, és nagyarányú a véleményromlás, aminek az okait már taglaltuk. Ugyanez a helyzet a 4.4. „Az ügyfelek munkaerő-piaci esélyének kimutatására bevezetésre került az álláskeresők kategorizálása”,

valamint a 4.6. „Az NFSZ minden állást kereső ügyféllel személyre szabott Álláskeresési Megállapodást köt, amelyben meghatározzák azokat a célokat és eszközöket, amelyek visszavezetik az ügyfelet a munkaerő-piacra” kérdéseknél is.

- 2.4.5. kérdés. „A szükséges informatikai rendszerek, programok rendelkezésre állnak”. Ennél a kérdésnél a kirendeltségek véleménye nagymértékben javult.
- 2.4.9. kérdés. „Az NFSZ munkatársai részére rendelkezésre állnak az országos munkáltató-, önéletrajz- és munkaerőigény-adatbázisok”. Itt számottevő a vélemények javulása, holott ezt a valóság kevésbé támasztja alá (lásd etalonelemzés). A bizonytalanság azonban megjelenik abban, hogy 2011-ben is sok a nem, az inkább nem, a nem tudom válasz.
- 4.2. kérdés. „Elkészültek az új szolgáltatási tevékenységekre az új munkaköri leírások.” A válaszok ebben a kérdésben nagymértékben javultak.
- 5.2. kérdés. „A kirendeltség munkatársai részt vettek azokon a képzéseken, amelyeket az új ismeretek elsajátítása érdekében részükre megtartottak”. A kérdésre adott válaszok nagymértékben, és egyértelműen javultak. Ennek az, az oka, hogy az eltelt időben megtörténtek a jelzett képzések.
- 6.3. kérdés. „A kirendeltségen az ügyfelek útvonala egyértelműen ki van alakítva, és irányjelző feliratokkal van ellátva”. A kirendeltségi vélemények itt nagymértékben javultak. A helyszíni tapasztalataink ezt nem teljesen támasztják alá.
- 6.11. kérdés. „A falak színe biztosítja az esztétikus barátságos környezetet” A kirendeltségek véleménye erről 2006-ban is jó volt, most ez tovább javult. A helyszíni tapasztalataink szerint ez a vélemény sem teljesen megalapozott, de itt most fontosabb a kirendeltségi vélemények irányváltozása.

7. Interjúk feldolgozásának eredményei

A modernizált kirendeltségek vizsgálati módszerei közé tartozott a kirendeltségek helyszíni meglátogatása, s interjú készítés a kirendeltség vezetésével. Egy-egy helyszíni látogatás a közlekedés nélkül, mintegy 3 órát vett igénybe. Ez alatt megtekintettük a kirendeltség ügyfeles, és back office területeit, megfigyeltük az ott folyó munkát, átnéztük a fontos kirendeltségi kellékeket (információs pult, sorszám kiadás, öninformáció, szolgáltató terek, stb.).

Ezt követően beszéltük át a tapasztalatainkat, és kérdéseinket a kirendeltség vezetőivel. Mind a látogatás menetét, mind a kérdéseket egy egységesített interjú vázlat segítette. A látogatások után, minden egyes kirendeltségről külön, a tapasztalatokat, és a válaszokat egy egységesített kirendeltségi Excel munkafüzetben foglaltuk össze. Ennek a munkafüzetnek a következő szerkezete volt:

- "látogatási napló" munkalap, a látogatás fontosabb információit rögzítette, mint dátum, helyszín, stb.
- "szolgáltatások" munkalap, a szolgáltatások meglétére feltett kérdésekre adott válaszokat rögzítette, "folyamatosan igen", "szakaszosan igen", "van róla szórólap", "nem" formában, x-szel jelölve.
- "támogatások" munkalap, a támogatások meglétére feltett kérdésekre adott válaszokat rögzítette, "folyamatosan igen", "szakaszosan igen", "van róla szórólap", "nem" változatokban, x-szel jelölve.
- "a feltételek megítélése" munkalap, különféle kirendeltségi eszközöket, feltételeket minősített abból a szempontból, hogy szükség van-e rájuk. A rögzítés x-szel jelölve történt, "van és hasznos", "van, de nem szükséges", "nincs, de kellene", "nincs, de nem szükséges" kategóriákban.
- "feltételek megléte" munkalap, a kirendeltségi munka feltételeire kérdezett rá, s ezeket a válaszokat rögzítette x-szel jelölve, "van", "nincs" kategóriákban.
- "kifejtős" munkalap, 8 fontos, előre megfogalmazott kérdésben kérte a kirendeltségek szabad szöveges válaszát tapasztalat, és javaslat bontásban, továbbá lehetőséget adott a vizsgálat egészére vonatkozó észrevételek megtételére.

A kirendeltségenként elkészített Excel munkafüzeteket feldolgoztuk egy egységes Excel munkafüzetbe. (E fejezet, FH80-2011interjúk-táblázatok M Excel munkafüzet) Ebben egységesen szerepeltek a teljes interjú kirendeltségenkénti, kategóriánkénti, és összesített feldolgozásai. A munkafüzet a hatalmas mérete miatt csak a jelentésünk elektronikus

fejezetébe kerültek.

A kutatás céljai szerint tovább feldolgozott interjú eredményeket három vonatkozásban ismertetjük, és elemezzük:

- Az interjúk eredményeit adatszerűen feldolgozva.
- Az interjúkon tett kirendeltség vezetői szöveges észrevételeket,
- Az interjúkészítők szöveges megjegyzéseit.

7.1. Az interjúk adatszerű eredményei

Ennél a vizsgálatnál elsősorban azt kutattuk, hogy kategóriánként és összesen miként alakul az egyes szolgáltatások, támogatások alkalmazása, és azok gyakorlati szükségességét hogyan értékelik a kirendeltségek. A vizsgálatok elején már rájöttünk, hogy itt rendkívül összetett, "tarka" képet fogunk kapni. Ezért kialakítottunk egy vizsgálati rendező elvet.

Eldöntöttük, hogy itt is az ún. "incidens" elvet fogjuk követni, vagyis az eredmények bemutatása mellett, a komolyabb eltérések, meglepő eredmények értékelésére helyezzük a súlyt. Ismét hangsúlyozzuk, hogy azok a kapott adatok is, amelyek nem kerültek be az incidens halmazba, legalább ennyire fontosak.

7.1.1. Incidens pontok az "összesített megoszlás" munkalapban

(Az "összesített" munkalapban ugyanezek az adatok találhatók darabban).

Az alábbi táblázat a munkalapból kiemelt illusztráció.

Kirendeltségek összesen		Megoszlás %			
		1	2	3	4
Szolgáltatások					
1	Információ nyújtás	98,53	0,00	24,54	1,47
2	Munkavállalási tanácsadás	64,29	30,40	40,34	5,30
3	Pályatanácsadás	44,22	47,97	40,58	7,82
4	Foglalkozási Információs Tanácsadó (FIT)	33,67	23,83	47,60	40,79
5	Képzési tanácsadás	77,05	18,62	45,52	4,33
6	Rehabilitációs tanácsadás	59,85	33,99	47,87	6,16
7	Álláskereső Klub	15,48	35,03	33,06	49,49
8	Álláskeresői technikák	31,93	57,01	22,39	11,06
9	Pszichológiai tanácsadás	9,81	45,54	23,74	44,65
10	Helyi (térségi) foglalkoztatási tanácsadás	37,21	32,63	12,28	30,16
11	EURES tanácsadás	60,90	27,08	53,93	12,02
12	jogi tanácsadás	22,63	41,21	20,16	36,17
13	egyéb észrevétel	2,01	0,00	0,00	97,99

A vizsgálat logikájából kiindulva először azt vizsgáltuk meg, hogy a teljes halmazban, hol vannak komolyabb eltérések, meglepő eredmények. Ezért az "összesített munkalap"-ot végig tekintettük, és bejelöltük az incidens pontokat. Ezt a következő módon végeztük el. A munkalap, "szolgáltatás", és "támogatás" rovataiban a 4-es ("nincs") oszlopba ott tettünk **KÉK** jelzést, ahol 20%, vagy annál magasabb volt a "nincs" jelzés aránya. Tehát ez a szolgáltatás, vagy támogatás a teljes halmazban, ilyen mértékben hiányzott.¹

- A szolgáltatásoknál figyelemreméltó, de teljesen egybeesik a tapasztalatainkkal, hogy a kirendeltségeknél nagymértékben hiányzik a FIT, az álláskereső klub, a pszichológiai tanácsadás, a helyi foglalkoztatási tanácsadás, és a jogi tanácsadás. Ebben a kérdésben teljes hiányról van szó, tehát még időszakosan sincs ilyen, sőt az ügyfeleket nem irányítják máshová sem. A beszélgetésekből az derült ki, hogy ezeket a szolgáltatásokat nem különösebben igénylik az ügyfelek. Emellett az is előfordult, hogy a költségek lefaragása címén éppen ezekről a területekről vontak el forrásokat. Tehát lehet, hogy lett volna igény ezekre, de pénz hiányában a kirendeltségek nem is szorgalmazták ezeket.
- A támogatások közül a következők alkalmazása szorult vissza. Közhasznú foglalkoztatás, munkahelyteremtő támogatás, részmunkaidős foglalkoztatás támogatása, csoportos létszámleépítés támogatása, járulék átvállalás, csoportos személyszállítás támogatása. Ezek a kirendeltségek 20-85%-ánál hiányzanak. Ismereteink szerint ahol még léteznek ezek a támogatások, azok összege ott is

¹ A táblázat sorai nem adják ki a 100-at, mert ebben szerepel az is, hogy van-e erről a támogatásról, illetve szolgáltatásról szórólap, továbbá, előfordult, hogy nem egyértelműen válaszoltak.

zsugorodott. Ebből a felsorolásból a közhasznú foglalkoztatás támogatása azért ilyen kiugró, mert a vizsgált időszakban ez megszűnt. A többi támogatásnál többféle ok is felmerül. Sok helyen azért nincs munkahelyteremtő támogatás, mert ott senki nem akar munkát teremteni. Van, ahol ennek a kirendeltségi képessége is elsorvadt. Még inkább ez a helyzet a részmunkaidő vonatkozásában. Ezt Magyarországon hagyományosan nagyon kevesen akarják, mind a munkavállalói, mind a munkáltatói oldalon. A csoportos létszámleépítés támogatása a kirendeltségek mintegy a felénél hiányzik. Ennek az okát firtatva bizonytalan válaszokat kaptunk, többnyire azt, hogy "nem volt ilyen", "már a csoportos leépítések lefutottak", stb. A járulék átvállalás is sok helyen hiányzik, ahol viszont még megvan, ott is rendkívül ritka támogatásfajta. A kirendeltségek mintegy 40%-ánál nincs csoportos személyszállítás támogatás. Ahol van, ott is többnyire, csak egy-egy cégnél maradt még meg ez a támogatásfajta. A kirendeltségek ezt azzal magyarázták, hogy a munkáltatók először azokat küldik el, akiket utaztatni kell. Sorra szűnnek meg a dolgozói buszjáratok.

A "feltételek megítélése" rovatban más osztályozást alkalmaztunk. Az adott feltételnél a 1-es kapott a "van, és szükséges", 2-est a "van, de nem szükséges", 3-ast a "nincs, de kellene", 4-est a "nincs és nem is kellene".

A **"feltételek megítélése"** kapcsán érdekes képet találtunk. Itt a 3. "nincs, de kellene", illetve a 4. "nincs és nem is kellene" kategóriát akkor jelöltük meg incidens pontoknak, ha annak az értékük meghaladta a 20%-ot. Emellett még nagyon érdekes az 1. "van és szükséges", valamint a 2. "van, de nem szükséges" kategóriák aránya is. Az e-mail-es időkéres úgy látszik idegen a kirendeltségek világában. Kevesen használják, és tartják szükségesnek (24%), és sokan nem tartják annak (mintegy 52%). Hasonló a helyzet a sorszámos időpont kéréssel. Ezt 65% tartja szükségesnek, és 31% feleslegesnek. Nagyon megoszlik az időütemezés megítélése is, ennek a szükségességét a kirendeltségek 42%-a vitatja. Meglepően magas a munkáltatókról kapott tájékoztatás szükségességének a támogatása, mintegy 85%. A helyszíni tapasztalataink szerint ebben az arányban megjelenik az "elvárt választás" megjelölésének a törekvése is, vagyis az, hogy olyan választ adjanak, ami szerintük a felsőbb vezetés elvárása. A tartós beszélgetésben viszont gyakran kiderül, hogy a munkáltatókról érdemi tájékoztatás alig lehetséges (pl. Budapesten), vagy felesleges, mert a kicsi kirendeltségi körzetben a munkavállalók amúgy is ismerik a néhány munkáltatót. Az internetes állásbejelentésről szinte egyöntetű

vélemény, hogy nagyon jó, illetve kellene.

A "**feltételek megléte**" rovatban megjelölt % érték csak azt jelenti, hogy az adott feltétel a kirendeltségen létezik. A 100%-ból hiányzó % pedig azt jelenti, hogy annyi kirendeltségnél az a feltétel nem létezik. Ennél a válasz csoportnál szakmai tartalom alapján jelöltünk, és értékeltünk incidens pontot. Itt csak két olyan tényező volt, ahol szakmai szempontból értelmezhetőnek tartottuk a megjelölést. Ez a "kirendeltség megfelel-e a terveknek", valamint az "M pontokat folyamatosan használják-e". A többi kérdés a gyakorlatban kis fajsúlyúnak bizonyult, illetve valamilyen fő kérdés további alkérdésekre bontását jelenti (pl. kik végzik a munkáltatói kapcsolattartást). Szintén kiemeltük az incidens kérdések köréből azt, ahol elvi, értelmező kérdésre kellett válaszolni (ismerik-e, tudják-e)

- A kirendeltségek kiépítettségét a nagy többség megfelelőnek ítélte. Ezt a helyszíni tapasztalataink csak félig támasztják alá. A kirendeltségeknek legalább a felét jól megépítettnek, célszerűen kialakítottnak, és karbantartottnak láttuk. Emellett azonban sok kirendeltség zsúfolt, rosszul karbantartott. Különösen a nagy kirendeltségek, illetve a más célra épült (pl. családi ház, rendőrség) átépített kirendeltségeknél láttunk komoly gondokat. Gyakori, hogy a kirendeltségek átépítése csak az ügyfeles terekre terjedt ki, a back office-ra nem. Ennek megfelelően a mögöttes munkateretek elhanyagoltak, zsúfoltak. Ahol ilyen előfordul, ott az is gyakori, hogy az elhanyagoltság, zsúfoltság lassan átfolyik az ügyfeles terekre is. Pl. Back office munkateret rendeznek be az ügyfeles térben, ugyanott tárolást folytatnak, stb. Néhány, főként nagy kirendeltség méltatlanul lehasznált, sőt alapvető műszaki hiányosságok vannak (pl. nyílászárók, mennyezet, fűtés, WC-k működőképessége).
- Szintén nagy arányban gondolják azt a kirendeltségeken, hogy az M pontokat állandóan használják. A helyszíni tapasztalataink ezt sem támasztják alá. Sok gép meghibásodott, közülük több, már évek óta áll. Szinte sehol nem működnek a beépített printerek. Nem kevés olyan gép van, amelyikről azt állítják, hogy működik, de nincs csatlakoztatva az áramhoz. A kirendeltségi látványok alapján is azt gondoljuk, hogy alig használják az M pontokat folyamatosan. Meg kell azonban jegyezni, hogy az M pontok alkalmazása függ a kirendeltség segítségétől is. Nem egy helyen, ahol a kirendeltség ezt szorgalmazza, segíti, ott minden gép megy, sőt előfordul gépre várás is.

7.1.2. Incidens pontok a "csoport megoszlás" munkalapon

(A "csoport összes" munkalapban ugyanezek az adatok találhatóak darabban).

Az alábbi táblázat a munkalapból kiemelt illusztráció.

Szolgáltatások					
1	Információ nyújtás	100,00	0,00	42,86	0,00
2	Munkavállalási tanácsadás	42,86	42,86	42,86	14,29
3	Pályatanácsadás	14,29	57,14	42,86	28,57
4	Foglalkozási Információs Tanácsadó (FIT)	28,57	14,29	42,86	57,14
5	Képzési tanácsadás	71,43	28,57	71,43	0,00
6	Rehabilitációs tanácsadás	57,14	28,57	57,14	14,29
7	Állskereső Klub	14,29	42,86	57,14	42,86
8	Állskeresői technikák	14,29	57,14	28,57	28,57
9	Pszichológiai tanácsadás	0,00	71,43	42,86	28,57
10	Helyi (térségi) foglalkoztatási tanácsadás	71,43	14,29	28,57	14,29
11	EURES tanácsadás	42,86	42,86	42,86	14,29
12	jogi tanácsadás	0,00	42,86	28,57	57,14
13	egyéb észrevétel	0,00	0,00	0,00	100,00

A munkafüzet "csoport megoszlás" munkalapján ugyanezekre a tényezőkre, ugyanilyen értékelési rendszer szinti előfordulások láthatók, de itt már kirendeltség kategória bontásban. Ennek a vizsgálatnak az volt a lényege, hogy kimutassuk a kategória válaszok közötti különbségeket. Ezt az "összesített megoszlás" munkalapban jelzett incidens pontokkal való összevetéssel oldottuk meg. Ez azt jelenti, hogy minden kategóriánál kérdésenként külön-külön megvizsgáltuk, hogy az ott kapott válaszok mennyire térnek el az összegzett válaszoktól. **Pirossal** jelöltük, ha a kategória válasz legalább 20%-kal jobb volt, mint az összegzett, és **kékkel**, ha rosszabb volt. Ha ebben a táblázatban az incidens pontok soraiban nincs semmiféle jelzés, akkor az azt jelenti, hogy ott a kategória válaszok intenzitása nem sokban tért el az összegzett választól. Természetesen a kategória táblázatokban annál a kérdésnél sincs színkódos jelzés, amelyik nem minősül incidens pontnak.

A kategória válaszok értékelését végezzük el először "madártávlatban". Ha a teljes táblázatot egy tekintettel fogjuk át, akkor feltűnik, hogy van különbség kategóriánként az incidens pontok megítélésében. A kisebb kirendeltségeknél több, a nagyobbaknál

kevesebb szolgáltatás hiányzik. (Kivétel ez alól a 2-2-es kategória, amely a közepes méretű, és közepes munkaerő-piaci helyzetű kirendeltségeket tömöríti.) A kis kirendeltségeknél szinte minden szolgáltatás jobban hiányzik, mint az átlagban. Ugyanezt a képet kapjuk a támogatások vonatkozásában is.

A "feltételek megítélésében" jóval egyenletesebben oszlanak meg az átlagnál jobb, és a rosszabb megítélések. A kategóriák között csak árnyalatnyi különbségek vannak.

Sajátos képet kapunk, ha a "feltételek megléte" rovatra tekintünk. Itt a "kirendeltségek kiépítettségével" a kisebb kirendeltségek elégedettebbek, mint a nagyok. Ezt egyértelműen igazolják a helyszíni látogatásaink tapasztalatai. Az M pontok folyamatos használatát is jobbra értékeli a kisebb kirendeltségek, ezt viszont nem támasztják alá a helyszínen látottak.

Vizsgáljuk meg incidens kérdésenként a kategória válaszokat.

Szolgáltatások

- Szolgáltatások 4. kérdés, "Foglalkoztatási tanácsadás FIT". Az összes válaszadó 40%-a válaszolta, hogy ez náluk semmiféle formában nincs. Ennél sokkal nagyobb értékeket kapunk a kis kirendeltségeken, és kisebbet, vagy éppen semmit a nagyoknál. A kicsiknél sokszor erre nincs külön hely, illetve már a kiépítéskor is elmaradt ez a szolgáltatás. A nagy kirendeltségek viszont zömmel komplettek, s ez a szolgáltatás is jelen van. A helyszíni látogatások alkalmával azonban gyakran tapasztaltuk, hogy a FIT felszerelése elmaradt a kortól, Könyvek, mappák, videók sorakoznak a jórészt érintetlen tárolókban, szekrényekben. Ezek léteznek ugyan, de nem kínálják magukat az ügyfeleknek. Olyan helyzetet is tapasztaltunk, ahol a FIT célú helységet váróteremmé alakították, illetve a szépen kiépített FIT terem az épület emeletén, távol az ügyfélforgalomtól van, s oda szinte soha nem jön senki. Van ahol a FIT kihaltsága miatt, "ott szokták tartani a munkaértekezleteket, illetve a tanfolyamokat".
- Szolgáltatások, 7. kérdés "álláskereső klub". Összesítetten a kirendeltségek felénél hiányzik ez a szolgáltatás. A kicsi és közepes kategóriákban az átlagtól való pozitív eltérés kisebb, a negatív pedig rendre jóval nagyobb, vagy éppen a teljes kategóriában sehol nincs álláskereső klub. A nagy kategóriákban szinte mindenütt van álláskereső klub. (Kivétel ez alól a 3-3 kategória, vagyis a nagy, de rossz

munkaerő-piaci helyzetben működő kirendeltségek, ahol az átlag valósul meg). Ha az álláskereső klubokat tartalmilag vizsgáljuk, akkor egyenetlen képet kapunk. Sok helyen ez nem klubszerűen, hanem formalizált, előadásos rendszerben működik, s nagyon nehéz ebbe bevonni a munkáltatókat.

- Szolgáltatások, 9. kérdés "pszichológiai tanácsadás". Ez az összes kirendeltség 44%-ánál hiányzik. Sajátos, hogy a jó munkaerő-piaci helyzetű kirendeltségeken, minden méretű kategóriában jobb a helyzet, mint az országos átlag, vagyis kevesebb helyen hiányzik ez a szolgáltatás. Ezen túl további sajátosság, hogy a kisebb, és közepes kirendeltségeken nagyobb arányban hiányzik a szolgáltatás, mint az országos átlag, a nagyobbaknál viszont kisebb arányban hiányzik, mint az országos átlag. Tehát egyszerre két tényező befolyásolja a szolgáltatás meglétét. A jó munkaerő-piaci helyzet javítja, a kisebb méret pedig rontja a szolgáltatás meglétét. Ezt természetesen a magas országos átlag tükrében kell szemlélni. Az interjúink során a pszichológiai szolgáltatásokról kicsit árnyaltabb képet szereztünk. A pszichológiai szolgáltatást ugyan általában fontosnak tartották a kirendeltségek, de olyannak, amelynek a hiányát nem reklamálják az ügyfelek, nem is nagyon tudnak erről a lehetőségről. Ezért a költség megszorítások esetén ezt a szolgáltatást az elsők között számolják fel. Magát a szolgáltatást gyakran úgy oldják meg, hogy időszakonként megjelenik a kirendeltségen egy szakember, vagy a szolgáltatásra átirányítják az ügyfelet a központba, esetleg egy nagy kirendeltségre. Ezzel viszont az ügyfelek számottevő része lemorzsolódik, mert pszichológiai szolgáltatásért nem mennek messzire.
- Szolgáltatások, 10. kérdés. "Helyi (térégi) foglalkoztatási tanácsadás". Itt az országos átlag szerint a kirendeltségek 30%-ánál hiányzik ez a szolgáltatás. A kis kategóriákban ezen a téren valamivel jobb a helyzet (ne feledjük, hogy az 1.-2 kategóriába 1 kirendeltség tartozik, és ez torzítja a képet), a közepesekben az átlagnál rosszabb, míg a nagyokban az átlagnál szintén valamivel jobb a helyzet. Ezt az elosztást tekinthetjük egyenletesnek, amelyet nem befolyásolnak érdemben a kategóriatényezők.
- Szolgáltatások, 12. kérdés. "Jogi tanácsadás". Országos átlagban a kirendeltségek 36%-ában hiányzik ez a szolgáltatás. Fontos jellegzetesség, hogy ahol van jogi tanácsadás, ott is zömmel 2-es osztályzat szerint időszakosan áll rendelkezésre. A kis, és közepes kirendeltségi kategóriákban jellegzetesen kevésbé elérhető ez a szolgáltatás, a nagyokban jobban. Ez egyszerű, józan munkaszervezés. A jogi tanácsadó kapacitás egyre inkább a nagyobb kirendeltségekben koncentrálódik. Ez

a szolgáltatás fontos, és az ügyfelek is igénylik, hajlandóak emiatt nagyobb távolságokat is utazni.

Támogatások

A támogatások hiányánál a válaszok több tényezőt takarnak. Van, ahol ez a támogatás megadás adminisztratív lebonyolítása lehetőségének a hiányát jelenti, máshol ez a források hiányát, illetve bizonytalanságát jelenti. Van olyan kirendeltség is, ahol azt mondják, hogy ez azért hiányzik, mert nem keresik az ügyfelek. Ennek a tükrében nézzük most meg a támogatások meglétét kirendeltség kategóriánként.

- Támogatások, 3. kérdés. "Közhasznú foglalkoztatás". Ebben a kérdésben óriási mértékű a hiány országos átlaga, 85%. Ennek a magyarázatával korábban már foglalkoztunk. Itt megjelöltük ugyan a jobb, és rosszabb arányokat a kategória táblázatokban, de ezeket nem érdemes külön értelmezni, hiszen csak arról van szó, hogy már minden kirendeltség megszüntette ezt, vagy még maradt egy-kettő, akinél formálisan még van. Az interjúkon további részletek váltak világossá. A válaszadók egy része szerint náluk ez még azért maradt meg, mert, "ha kell, tudnák nyújtani ezt támogatást". Itt tehát nem érdemes külön kategória összefüggéseket keresnünk.
- Támogatások, 4. kérdés. "Munkahely teremtő támogatások". Itt az országos átlag viszonylag alacsony, 20% körüli. A kirendeltségi kategóriákban általában ekörül szóródnak a hiány értékek. Ha van ebben hiány, akkor az 20-30%-át érinti a kirendeltségeknek adott kategórián belül. A hiány értékelésénél valójában nem érdemes kategória különbségeket keresni. A helyszíni interjúkon kiderült, hogy a hiány általában az érdeklődés hiányát jelenti, és zömmel egyedi, kirendeltségi okokra vezethető vissza. Pl. Lényegében nincs munkahely kínálat, még támogatás mellett sem, vagy az adott körzetben támogatás nélkül is elhelyezhető a munkát keresők nagy része, (aki meg nem elhelyezhető, az támogatással sem helyezhető el).
- Támogatások, 5. kérdés. "Részmunkaidő". Itt az országos átlag 40% körüli. Ebben két tényező együttes hatása jelenik meg. A foglalkoztatás támogatás általános körülményei országosan, és az, hogy a részmunkaidő hazánkban nem népszerű sem a munkáltatók, sem a munkavállalók körében. E két tényezőt egybevetve vizsgáljuk meg a kirendeltségi kategóriákban kapott értékeket. Látható, hogy minden kategóriában előfordulnak jobb, és rosszabb értékek, és ezek nagyobb

"amplitúdóval" térnek el az országos átlagtól, mint a teljes idős foglalkoztatás támogatása. Valójában itt sem találunk kategória magyarázatokat, csak konkrét kirendeltségeket. Ahol esetleg van részmunkaidős foglalkoztatás támogatás, ott is csak egy-két véletlenszerű esetről van szó.

- Támogatás, 10. kérdés. "Csoportos létszámleépítés". Az országos átlag szerint a kirendeltségek 45%-ánál hiányzik ez a támogatás. Ebben a támogatásban a kis-, és közepes kirendeltségeken átlaghoz közeli, a nagy kirendeltségeken az átlagnál valamivel kevesebb a hiány érték. Itt valószínűleg az jelenik meg, hogy a nagy kirendeltségeknél a nagy számok törvénye szerint inkább fordulnak elő ilyen támogatási igények. Ennek az összefüggésnek azonban kicsi az intenzitása.
- Támogatások, 11. kérdés. "Járulék átvállalás". Országosan a kirendeltségek mintegy 22%-ánál hiányzik ez a támogatásfajta. Ez nem magas arány. Ezen belül a kisebb kirendeltségi kategóriákban kevésbé hiányzik ez a támogatás, a közepesekben jobban, a nagyokban szintén kevésbé. (A kis kirendeltségi kategóriákban az 1-2, a nagyban a 3-3 kategória kis darabszáma torzítja az átlagokat). Erre komoly kategória magyarázatot nem találtunk. Az interjúkon a kirendeltségek ezt a jelenséget egyedi véletlenekkel magyarázták.
- Támogatás, 13. kérdés. "Csoportos személyszállítás". Ilyen támogatás a kirendeltségek mintegy 40%-ánál nincs. Ha ezt megnézzük kategóriánként, akkor azt látjuk, hogy mind a kis, mind a közepes kategóriában akad az országosnál jobb, és rosszabb érték, de ezek az átlag körül szóródnak. A nagyobb kategóriákban egy kicsit jobb a helyzet, ott kevesebb olyan kirendeltség van, ahol ez hiányzik. Ez minden bizonnyal a nagy számok hatására alakult így. Ha tartalmilag vizsgáljuk ezt a szolgáltatást, akkor azt látjuk, hogy visszaszorulóban van. Mind kevesebb munkáltató veszi ezt igénybe. A személyszállítás támogatása tipikusan emelkedő konjunktúra kelléke, hiszen ekkor érdemes nagy távolságokról tömegesen a munkahelyre szállítani a dolgozókat.

A feltételek megítélése

- Megítélés, 2. kérdés. "időpontkérés E-mail-ben". Ezt a lehetőséget országosan a kirendeltségek 35%-a feleslegesnek véli, tegyük még hozzá, hogy mintegy 15%-nál van ugyan ilyen eszköz, de ezt feleslegesnek tartják. Ez lényegében a kirendeltségek fele. Előzetes feltevésünk szerint ezt az eszközt a kisebb kirendeltségeken kevésbé fogják hasznosnak tekinteni, mint a nagyobbaknál. Ez a

feltevésünk nem igazolódott be. Lényegében minden kirendeltségi kategóriában nagy arányban tartják ezt feleslegesnek, ha összeadjuk a 2-es, és a 4-es válaszokat, valamint az eredményt korrigáljuk az extrém kis darabszámú 1-2, illetve 3-3 kategóriákkal. A válaszok alapján reálisan azt lehet kijelenteni, hogy az E-mail-es időpontkérést legalább 50%-ban feleslegesnek tartják a kirendeltségek, kategóriától függetlenül. Az interjúkban elhangzott kirendeltségi vélemények tovább árnyalják ezt a képet. Sokan munkaszervezési problémát látnak ebben, pl. "hogyan illesszem be a többiek közé azokat, akik éjszaka kérnek mail-ben sorszámot?".

- Megítélés, 4. kérdés. "Időpont sorszámmal". Ezt az eszközt országosan a kirendeltségek 30%-a ítéli feleslegesnek. Ebben a kérdésben két összefüggő kérdés rejtőzik. 1. Minden kirendeltségi szituációban feltétlenül hasznos a sorszámos rendszer? 2. A sorszámos rendszernek csak egyetlen változata lehetséges a teljes hálózatban? Nézzük előbb a válaszok megoszlását kategóriánként. Látható, hogy a nagy kirendeltségeken hasznosabbnak vélik a sorszámos rendszert, mint a kisebbeken. A kisebbeknél előfordulnak viszonylag magas elutasítási értékek. A kirendeltségi látogatásainkon szerzett tapasztalataink szerint ez valós alapokon nyugvó arány megoszlás. A kisebb, és kis forgalmú kirendeltségeken sokszor nehézkességet, akadályt jelent a sorszám rendszer. Az ügyfelek jó része is átlépi ennek a rendszernek a korlátait. Akkor jönnek be, amikor a busz érkezik, vagy amikor ráérnek. Sokszor az informális kapcsolataikkal a kirendeltségen rugalmasabb kiszolgálást is elérnek. Van, amikor a kis városok helyi lakosai nem a sorszám szerint jönnek, mert tudják, hogy pl. dél körül üres a kirendeltség, és akkor "majd beugranak". A kirendeltségek nagy része sem merev ilyen helyzetben, és enged az informális ügyfélnyomásnak. A nagy forgalmú, és/vagy nagyobb kirendeltségeken más a helyzet. A kirendeltség vezetésnek konfliktusok nélkül le kell vezényelni a nagy forgalmat, és erre jó a sorszámos rendszer. A sorszámos rendszernek további rugalmasságot ad, hogy a kirendeltségek többféle technikai változatban használják. Van, ahol csak sorszám van, máshol sorszámszolgáltatás műfaj megjelöléssel, megint máshol sorszám ügyintéző megjelöléssel, illetve van "körbe forgó kis karton szám", amit nem a gép ad ki. A különféle sorszámok többféle módon kapcsolódnak számítógépes programhoz. A válaszokból, és a helyi tapasztalatokból az derül ki, hogy nagyon fontos a sorszám rendszer, sok konfliktus előz meg, de szintén fontos a rendszernél a kirendeltségi mozgástér bővítése, hogy alkalmazkodhassanak a kirendeltség egyedi sajátosságaihoz.

- Megítélés, 5. kérdés. "ütemezés". Az ütemezést országosan a kirendeltségek mintegy 40%-a utasítja el. A kategória bontású táblázatokban, ha a 4-es, és a 2-es válaszokat összegezzük, akkor viszonylag egyenletes intenzitású elutasítást találunk. Ennek lényegében ugyanazok az indokai, mint amelyeket a sorszámos rendszernél leírtunk. Nagyon különbözőek a kirendeltségi körülmények. Van, ahol ez hasznos ügyfél elosztó eszköz, de van, ahol feleslegesen merevíti a rendszert. A válaszadók az interjúkon kiemelték, hogy komoly nehézséget okoz az időütemezés körüli munkaszervezés, valamint az, hogy a sorszámmal váróknak előre kell engedni a "most betoppant" ütemezett ügyfelet. A kirendeltségek kiemelték, hogy ennél az eszköznél is fenn kell tartani a kirendeltségi mozgásteret, rugalmas alkalmazkodás lehetőségét.
- Megítélés. 8. és 12. kérdés. "tájékoztató a munkáltatókról", illetve "internetes állás bejelentés". A fenti kérdéseket azért kezeljük együtt, mert országosan elég magas azon aránya, akik hiányzónak, de szükségesnek ítélik meg ezeket az eszközöket (50%, 30%). A munkáltatókról szóló tájékoztatót a kisebb kirendeltségi kategóriákban jobban hiányolták, mint a nagyobbakban. Az internetes álláshely bejelentést a kisebbek kevésbé hiányolták, a közepesek jobban, és a nagyok átlagosan. Mindkét kérdésre vonatkozóan korábban már kifejtettük az okokat, azoknál inkább a jó válasz vágya jelent meg, mint a valóság. Minden kirendeltségi kategóriában számottevő mértékben válaszolták, hogy nem sokra mennének a munkáltatói információkkal. Az internetes állásbejelentésnél hasznosságát viszont kiemelték.

A feltételek megléte

- Feltételek megléte, 1. kérdés. "A kirendeltségek kiépítése. Az országos átlag 88%-ban azt jelezte, hogy kirendeltség kiépítése megfelel a terveknek. Ezen a téren a kicsi kirendeltségek elégedettebbek, a nagyobbak kevésbé. Az interjúkon és a helyi látogatások alkalmával további részletek váltak világossá. A kérdést sokan úgy értették, hogy a műszaki tervekkel azonos-e a kiépítettség, és nem úgy, hogy a modernizációs elveknek megfelel-e. Ez a kérdésfeltevés hibája. Ha így értelmeztük a kérdést, akkor már sokkal több kifogás merült fel. Emellett az is egyértelmű volt, hogy a kisebb, kis forgalmú kirendeltségek jellemzően jobb állapotban vannak mind a kiépítettség, mind a karbantartottság tekintetében. Az extrém jó, és az extrém rossz példák is e rendező elv mentén találhatók.
- Feltételek megléte, 3. kérdés. "Az M pontok folyamatos használata". Országos

átlagban a kirendeltségek 70%-ánál jeleztek folyamatos használatot a válaszadók. A kisebb kirendeltségi kategóriákban ez a szám magasabb, a nagyobbakban alacsonyabb volt. Már korábban kifejtettük, hogy ez nem esik egybe a kirendeltségi tapasztalatainkkal.

7.1.3. Az interjúk egyes kiemelt kérdései

Az interjúk során néhány kiemelt fontosságú tényezőről külön adatgyűjtést és értékelést végeztünk. Ezek eredményeit az alábbi táblázatba rögzítettük.

kategória	1.-1.	1.-2.	1.-3.	2.-1.	2.-2.	2.-3.	3.-1.	3.-2.	3.-3.	Össz.
Hány fő tartozik egy közvetítőhöz	371	400	473	502	540,63	605	630,71	692,57	0	468
Hány munkáltató tartozik egy kapcsolat tartóhoz	138	56	193,75	371,67	477,63	175,69	175,69	507,71	76,75	262
Hány M pont van	3,57	4	4,17	4,3	4	4,29	5,14	4,43	4	4
Ebből mennyi működik	2,59	1	3,33	3,2	3,25	3,94	3,29	4,43	2,23	3

A táblázatba kiemeltünk olyan interjú kérdéseket, amelyekre a válaszadóknak számszerű választ kellett adniuk. Ezek a közvetítőkhöz tartozó regisztráltak, illetve a kapcsolattartókhöz tartozó munkáltatók számára vonatkoztak. Emellett rákérdeztünk arra, hogy a kirendeltségen mennyi M pont van, s abból mennyi működik.²

A táblázat a következő sajátosságokra mutat:

- Minél nagyobb egy kirendeltség, jellemzően annál több regisztrált tartozik egy közvetítőhöz. Ugyanúgy, minél rosszabb munkaerő-piaci helyzetben van egy kirendeltség, annál több regisztrált tartozik egy közvetítőhöz. Mindkét tendencia érthető, nem kíván kiegészítő magyarázatot.

² . A táblázatban, a 3-3 kategóriában 0 főt találunk az egy közvetítőhöz tartozó regisztráltak számánál. Ez technikai okokból alakult így. Ebben a kategóriában zömmel nincsenek tiszta közvetítői munkakörök, s ezért ezt az adatot kihagytuk.

- A kapcsolattartókhoz tartozó munkáltatók száma tekintetében már sokkal bizonytalanabb trendek látszanak. A kis kirendeltségeknél még viszonylag egyértelműen kevesebb a munkáltató, ez több szempontból világos. A kicsiknél kisebb a körzet, természetesen kevesebb a munkáltató, s gyakori, hogy a kicsik rossz munkaerő-piaci helyzetben vannak. A közepeseknél, és a nagyoknál sokkal vegyesebb a kép. Van, ahol sok munkáltató van, s van ahol csak néhány. Itt azonban nem szabad elfelejteni, hogy sok közepes kirendeltség működik azonos munkaerő-piacon (pl. Budapesten). Vannak olyan nagy kirendeltségek, ahol alig van munkáltató. Ebben a két kategóriában a munkaerő-piaci helyzet nem hat érdemben erre a mutatóra, sőt olykor nem is értelmezhető.

7.2. A kirendeltségek álláspontja az ÚSZM néhány lényeges pontját érintő kérdésben

- **Ismerik-e a kirendeltségi munkatársak a modernizálás alapelveit, és a fejlesztés céljait általában?**

A **kis kirendeltségek** **igennel** válaszoltak, egy érdemi megjegyzéssel, ami ezt a pozitív képet nem befolyásolja, csak árnyalja.

„A partnerkiszolgálás elve modernizáció nélkül is alapelv volt, van és lesz, és az eddig elért fejlesztési eredményeket ehhez tudják társítani, de a jelenlegi változó környezetben a fejlesztés céljait sokszor nem ismertek” Vagyis az ÚSZM szemlélete nem volt ismeretlen a kirendeltségek számára, de mára a sok változás miatt az ilyen elvek, célok háttérbe szorulnak.

„A programhoz csatlakozásunk után a munkatársak felkészítése, képzése megtörtént. Az érdemi ügyintéző létszám kritikusan alacsony ezért nem megoldható a rotációban kiültetésük az információs pultba.”

A **közepes méretű** kirendeltségek véleménye már **megosztott**, bár itt is túlsúlyban vannak az igen, és az általában igen válaszok. Néhány esetben ezt megtoldották egy pozitív megerősítéssel.

„A napi munkájukban alkalmazzák: várakozási idő csökkentése (időpontra hívással), NFSZ honlapra önéletrajzok feltöltése, mentorok, öninformációs tér adta lehetőségek kihasználása.”

„Ismerik és minden tőlük telhetőt megtesznek az eredményes megvalósulás érdekében.”

Egy másik kör reálisabban látja a helyzetet, főleg a fluktuáció és a képzések csökkenése miatt.

„Nem: a kialakított munkamentet ismerik, egymástól tanulják, de az alapelveket, célokat nem. 2005-től a kirendeltség állományának 3/4-e kicserélődött, nem létezik szervezett képzés, a helyi betanítás erre nem tud kiterjedni.”

„Mivel elég nagy a fluktuáció, nem mindenki ismeri.”

„Kirendeltségünk régi dolgozói ismerik a modernizálás alapelveit és a fejlesztési célokat, 2 hetes továbbképzésen vettek részt. Az új dolgozók (2-3 éven belüli) nem ismerik a modernizálás alapelveit.”

Egy harmadik körbe tartozik, aki viszont **kritikusan látja** a helyzetet. A lényege, hogy az elmélet és a napi gyakorlat távol állnak egymástól.

„Igen ismerik, de az elmélet és a valóság ma már köszönőviszonyban sem áll

egymással. Gyakorlatilag az adott nap túlélése a cél a nagy leterheltség miatt. Jelen helyzetben aligha beszélhetünk modernizált működésről.

A **nagy kirendeltségek** több megjegyzést tettek ehhez a témához. Mindegyik igent mondott, de aztán megjegyzéseket fűztek hozzá. Ezekből kiderül, hogy a munkatársak valószínűleg jelentős része nem ismeri ezeket az elveket, döntően a belső képzést hiányolják.

„A modernizációs programba való kerüléskor minden akkor állományban lévő kolléga tájékoztatást kapott az alapelveket és a célokat illetően. A nagyszámú fluktuációból adódóan a jelenlegi dolgozók kb. 1/3-a nem feltétlenül rendelkezik elegendő információval ezekről”

„Igen, ismerik. A modernizálás alapelveiről, a fejlesztésről a kollégák megkapták a szükséges információkat. Az új kollégák, vásárolt szolgáltatás keretében foglalkoztatott kollégák esetében viszont csak a "régi" kollégák által ismerik meg.”

„A régóta itt dolgozó kollégák jobban tisztában vannak vele, a cserélődő újak kevésbé”

Itt is találhatók **kritikus vélemények**. A változások miatt ezek az elvek, célok a napi gyakorlatban nem használhatók, a valós leterheltséghez igazodók kellenének, vagy a terhelést kéne a célokhoz igazítani.

„A munkatársak ismerik a modernizálás alapelveit és céljait, bár jelentős társadalmi, szervezeti és gazdasági változás következett be”

„A napi munkában ezek az elvek és célok nem befolyásolók, de természetesen ismert mindenki előtt.”

„Ismerik, de a körülmények alakulása miatt a gyakorlati hasznát nem látják.

Tényleges leterheltségi vizsgálatot kellene végezni a szakma szabályainak megfelelően, a feltételek ennek megfelelően történő kialakítása.”

Az is **előfordult**, hogy az elveknek megfelelő **átalakítás**, és munkavégzésről kiderült, hogy **nem igazán válik be**.

„Igen, részt vettünk az elkészítésében. A kirendeltség épületének bővítésével, átalakításával más típusú szolgáltatás alakulhatott ki. Ügyfélcentrikus, nyitott ügyintézés, ami a kezdetekben jónak tűnt, ugyanakkor a későbbiekben az ügyintézőknek és az ügyfeleknek a zaj miatt nehezebb a kapcsolat kialakítása, a bizalmi légkör megteremtése.”

Összefoglalva megállapíthatjuk, hogy a kirendeltségek véleménye szerint mindenki ismeri az elveket, célokat, illetve a fluktuáció miatt mégse mindenki (és ezeknek az

aránya elég jelentős is lehet). Azért kérdés lehet, hogy a 4-5 éve kapott képzés (két hetes, de van, akinél három napos) mennyire él még a munkatársakban. A hiányolt belső képzés ezen segíthet, de azon nem, hogy a gyakorlatban is használható, a körülményekhez, a leterheltséghez is igazodó, a gyakorlati tapasztalatokat értékelő elvek és célok kerüljenek oktatásra. Vagyis, **ha az adottságokat nem lehet megváltoztatni, akkor egy sokkal rugalmasabb módszertani háttérrel, eszközökkel, szervezési megoldásokat tartalmazó modellre lesz szükség**, egy reális cél és elvrendszer keretén belül.

- **Összhangban van-e a kialakított fejlesztés az alapelvekkel és a célokkal?**

A **kis kirendeltségek** szerint igen, amit nem részleteztek, és csak kettő jelezte, hogy a fizikai fejlesztése nem volt összhangban.

„A közvetlenebb kapcsolat megteremtését az ügyfelekkel, a bensőséges hangulatot az interjúhoz nem segíti elő a számítógépekkel, emberekkel teli hatalmas irodahelyiség.”

„D-i fekvésű irodákban elviselhetetlen hőmérsékletben kell munkát végezni nyáron.”

A **közepes kirendeltségek** lényegesen közlékenyebbek voltak. Egy részük tételesen is kifejtette, hogy miért gondolja jónak a kapcsolatot.

„A fejlesztés hasznos és előremutató volt, amely hozzájárult a szervezet pozitív megítéléséhez, összhangban a hosszú távú és előremutató ügyfélszolgálati modernizáció kialakításához.”

„Működik az öninformációs rendszer (M Pontok) érvényesül a szolgáltatói magatartás. Új irodai környezet és ügyfélbarát információs terek kerültek kialakításra. kirendeltségünk részben akadálymentes, korszerű informatikai infrastruktúra valósult meg, kifejlesztették az integrált informatikai rendszert. Nőtt az állásfeltárás és a sikeres munkába helyezések száma. Egy munkatársunk munkavállalási tanácsadó képzésben vett részt, de volt vezetőképzés és a dolgozók is különféle képzésekben részesültek.”

„Igen, az épített környezet átalakítása, a tárgyi fejlesztések jelentősen hozzájárultak a célok eléréséhez.”

„A kialakított fejlesztések hatékonyan szolgálják mind az álláskeresőket, mind a munkáltatók igényeit.”

„A megvalósított fejlesztés óriási előrelépést jelentett a korábbi időszakhoz képest.”

Nincs okunk kételkedni a válaszolók optimizmusában, de azért **vannak kritikusabb**

vélemények is, amelyeket a valósághoz közelebb állónak érzünk. Az igen, de, és a részben kezdetű mondatok úgy folytatódnak, hogy a humán erőforrás nem biztosított (ennek következményeire utaló véleményeket majd idézünk), a virtuális álláspiac nem valósult meg, szükség lenne informatikai fejlesztésekre, van olyan eszköz, terület, amely nem került bevezetésre.

A **nagy kirendeltségek** még ide sorolták azt is, hogy az internetes állásbejelentés nem valósult meg. A munkáltatók száma miatt ez esetükben sokkal fontosabb. Itt hangzott el, de tapasztalataink szerint általános probléma a technikai fejlesztések működésének, színvonalának folyamatos biztosítása, pl.: a karbantartások (M pontok, stb.), központilag elkészített és előállított információs anyagok pótlása, stb.

A nagy kirendeltségek kritikusabbak, talán azért is, mert az ő méreteik alkalmasabbak az ÚSZM működtetésére, mint a kisebbeké.

„Elvileg összhangban van, a gyakorlatban nehezen valósítható meg.

Érdemes lenne a felhasználás tekintetében, olyan rugalmasságra, amely figyelembe veszi a kirendeltség sajátosságait.”

„Kezdetben és elviekben így lehetett, azonban a körülmények változását nem követte. A jelenlegi elvárásoknak feltételeknek megfelelően újra kéne gondolni, tervezni.”

„Törekszünk, a változó körülmények ellenére is, megtartani az összhangot.

Nem minden területen valósult meg az összhang.”

Vagyis itt kiolvasható olyan vélemény is, hogy az elvek és a gyakorlat között feszültségek vannak, a kirendeltségek sajátosságaira a modell kevésbé volt nyitott, a körülmények kedvezőtlenül változtak (az ÚSZM szempontjából).

A **feltételek romlására** mind a közepes, mind a nagy kirendeltségeknél találtunk utalásokat.

„A szervezeten belül a kirendeltség feladatainak folyamatos változása, bővítése létszám nélkül, illetve karcsúsítás a létszámban, a programok kapcsán, a folyamatos csúszások a létszám felvételénél (mentor, ügyintéző) miatt a kirendeltség törzs állományára hárulnak. A tervezés mára kézi vezérléssé változik, a közfoglalkoztatással gyakorlatilag a vállalati kapcsolattartást tervezett szinten eltöröltük, ad hoc módon látjuk el.”

„Az állandó átszervezések, irányítási hezitálások sok felesleges munkát adnak, és nagyon rossz hatással vannak a munkavégzésre, az eszközök pénzkereteinek óráról órára történő rendelkezésre állása hiteltelenné teszik a szervezetet a munkáltatók szemében. A létszámleépítések minden esetben a kirendeltséget is érintik.”

A fejlesztések természetesen összhangban voltak az elvekkel, célokkal, de egyrészt nem teljes körűen valósultak meg, másrészt a karbantartásuk, a feltételek folyamatos biztosítása nem volt zökkenőmentes. Az összhang megléte mellett nem hagyhatjuk figyelmen kívül, hogy a gyakorlati megvalósítással, a kirendeltségek sajátosságaival, a körülmények, feltételek változásával már messze nem volt meg az összhang.

Ennek ellenére el kell fogadnunk, hogy ezek a fejlesztések (főleg az épített környezeté) jelentős előrelépést jelentettek a korábbi időszakhoz képest, hogy hozzájárultak a szervezet pozitív megítéléséhez, hogy jól szolgálták mind a munkáltatók, mind az álláskeresőket igényeit.

A fő törésvonal nem az elvek, célok és a fejlesztések között húzódik, hanem az elvek célok és a napi feltételek, gyakorlatok között. Néhány idézet erre az ellentmondásra.

„A kirendeltség térségében élő álláskeresőket a 33 leghátrányosabb helyzetű térséghez tartoznak, ezért nem valós az a megfogalmazás, hogy az új szolgáltatási modell kialakításának betudható lenne a gyorsabb álláshoz jutás lehetősége, vagy a munkaerő-piaci esélyegyenlőtlenségek csökkenése stb.”

„Kapcsolattartással és információval nem lehet annyi álláshelyet feltárni, ami ellensúlyozná a gazdasági fejletlenséget. Évtizedek óta nincs beruházás, elmaradt az infrastruktúra, a regisztráltak közel fele szakképzetlen. Új munkáltató alig lesz, mert azok jó része kényszerből kezd el valamilyen vállalkozást. A működők nagy része pedig jó, ha szinten marad (inkább nem), fejlődni nem nagyon képes.”

Vagyis a **rossz adottságú térségekben** nem lehet kimutatni (nem érvényesülnek) az ÚSZM elvárt hatásait, és a **térség adottságait az ÚSZM eszközzrendszere nem tudja helyettesíteni.**

Az **ügyfelek száma jelentősen nőtt** a gazdasági válság hatására. A nagyon rossz adottságú térségekben ennek kisebb volt a mértéke, ők mindig is ilyen rossz paraméterekkel rendelkeztek. Ugyan olyan körülmények között dolgoznak, amilyenekbe a többi kirendeltség most került. Ez is igen negatív hatással van az ÚSZM megvalósítására.

„ A megelőző vizsgálat óta a gazdasági válság hatására jelentősen megnőtt az ügyfelek száma. Az épület állaga erősen leromlott, piszkos és elhanyagolt benyomást kelt. Az épületet kinőttük, minden létező helyen ügyfelek várakoznak. Az ügyintézői létszám változatlan - fáradtak és túlterheltek. Az ügyfelek várakozási ideje tovább nőtt. „

„Ami a legfontosabb: amikor 2004 májusában a Phare projekt keretében beköltöztünk a felújított épületbe, 3639 regisztrált álláskeresőnk volt. A 2008-as felméréskor 4506 fő, pillanatnyilag 6082, azaz az új szolgáltatási modell bevezetése kori létszám 40,16%-kal növekedett.”

„A kirendeltségek munkájában az Új Szolgáltatási Modell bevezetése óta nagyon sok esemény történt, amelyek kiváltója nem feltétlenül volt figyelemmel a szolgáltatási modellre. Az eltelt idő alatt rengeteg átszervezés, szervezeti módosulás, feladat és hatáskörváltozás következett be, amelyek sok esetben felülírták a nem jogszabályhoz kötött eszmék teljesülését, így ezek több esetben kárt szenvedtek, átalakultak, vagy éppen megsemmisültek. **Ezen modell fennmaradásáért sokszor nem elegendő az akarat vagy szándék, hiszen a feladatok teljesítése adott esetben eleve kizárja a modell érvényre juttatását és ebből nem igazán látszik a kivezető, fenntartást segítő megoldás, amit őszintén sajnálunk.**”

Ez az utolsó mondat a végszó is lehetne, a kirendeltségek valóban sajnálják, hogy a munka szakmaisága jelentősen sérült, és ezt a szakmaiságot a beszélgetések során az ÚSZM képviselte, függetlenül annak gyakorlati megvalósíthatóságától.

Mindenesetre a túlterheltséget nem lehet csak a megnövekedett ügyfélszám számlájára írni, ezt jelentősen befolyásolták az **átszervezések, a többletfeladatok** is.

„Folyamatosan jönnek az új feladatok a kirendeltségre, melyhez nem kapunk emberi erőforrást, így az adminisztrációs kötelezettség és a leterheltség egyre nagyobb. Sok esetben egy adott ügyet 2-3-féle formában kell nyilvántartani és jelenteni, mert jól működő program nincsen hozzá. Az idei évi közfoglalkoztatási program lebonyolítása nagyságrendekkel több feladatot ró a kirendeltségre, mint korábban. Sokkal több egyeztetést, közvetítést, elszámolást igényel, ugyanakkor a rövid időtartamok és nagy létszámok miatt többszöri kampánymunkát az ügyfelek ki-, és belépésekor. Mindezt úgy, hogy plusz személyt nem kaptunk a feladatokhoz.”

- **Milyen tapasztalatokat nyertek az öninformációs rendszer használat során?**

A kérdéskör érinti mind az elektronikus formákat (főleg az M pontokat), mind a papír alapú informálást. A kirendeltségek nagy része elsősorban az M pontokra, mint teljesen új eszközre reagált.

A kirendeltségek jelentős része **egyértelműen pozitívan nyilatkozott**. Jelentősen

tömörítve, összevonva, az ismételéseket elhagyva a következőket mondták.

Egyre inkább használják, sokkal nyugodtabb a légkör a várakozás alatt. Hasznosan töltik a várakozási időt. Kezdetben idegenkedtek tőle, de az ügyintézők segítségével hamar megszokták, gyorsan megszerették és rendszeresen használják, önállóan kezelik. Az ügyfelek önálló álláskeresési képessége sokat javult, Az ügyfelek nagyobbik része önállóan használja.

Egy véleményt idéznénk is.

„Az öninformációs rendszer kialakítása a zavartalan ügyféláramlást, az ügyfélbarát környezetet, az információk azonnali hozzáférését biztosította az ügyfeleink számára. Az ügyfeleink aránylag rövid idő alatt megtanulták használni az M pontokat, mely nagymértékben segítette az önálló álláskeresést, növelte az ügyfeleink aktivitását.”

Sokan viszont azt hangsúlyozták, hogy **nem egységes a kép, van, aki használja, és van, aki nem (és ők vannak többségben).** Többen említették a **segítő öninformációs munkatárs hiányát, ami lassítja a térnyerést.** Sok helyen ezt vásárolt szolgáltatással oldják meg. Ez segít azoknak, akik önszántukból ritkán, vagy nem veszik igénybe ezt a szolgáltatást. **Miért és kik nem használják** (a kirendeltségek véleménye szerint):

- az idősebbek nem használják, több idő kell az elfogadásához
- az informatikai ismeretek hiánya miatt nem felkészültek
- az aluliskolázottak nem használják, nem tudják kihasználni ezt a lehetőséget
- az ügyfelek csak minimális mértékben hajlandók önszántukból öninformálódásra, másra használják az M pontokat (magánlevelezés, közösségi portálok)
- nyugodt körülményekre, elkülönített térre, megfelelő eszközökre lenne szükség, a zsúfolt várakozó erre nem alkalmas
- sokszor technikai problémák akadályozzák a használatot
- az ügyfelek egy része az írásos tájékoztatókat sem olvassák el
- nagyon fontos tényező az élő szóhoz, ügyintézőhöz való ragaszkodás.

Néhány konkrét szemelvény az elmondottakhoz:

„A kirendeltségünkre telepített 4 m-pont (régi nevén kiosk) működése megbízhatatlan, gyakran üzemképtelen, javításra szorul. Az NFSZ portálon elérhető anyagokkal kapcsolatban nem tudjuk az igazán helyes választ, mert a legtöbb esetben van valamilyen információ az adott tárgykörre vonatkozóan, de ez többségében nagyon korlátozott mennyiségű. (Pl. elérhetőek bizonyos nyomtatványok, de a szükségesnek, elvárhatónak csak egy töredéke.) Az M-pontok

nem bírják a kirendeltségi körülményeket, megbízhatatlanok, gyakran elromlanak, ezért nem tudjuk megítélni, hogy az ügyfeleknek az öninformálódásban mennyire segítenek.”

„Az M-pontokra vonatkozó kérdéseket csak emlékezetből tudtam megválaszolni, mivel már 2 éve nem működik egyik öninformációs berendezésünk sem. Ezt több esetben jeleztük a megyei számítás technikus kollégáknak.”

„Az M Pontokat viszonylag kevesen használják álláskeresésre, ill. töltenek fel önéletrajzot. A falújságokon rendszeresen frissítjük az információs anyagokat. Sajnos, kicsi a várótér. A modernizáció óta közel kétszeresére nőtt ügyfeleink száma. Ülőhely alig van. Az álláskeresésre leginkább a kora délutáni órák alkalmasak. Sokkal több, egyszerűen megfogalmazott, színes, figyelemfelkeltő, papíralapú tájékoztató anyagra lenne szükség, amit otthon, nyugodt körülmények között tanulmányozhatnak.”

„A papíralapú öninformációs rendszert nagyon sokan használják, a Kioszkokat az álláskeresők 5%-a használja. Internetes portáljainkat viszont otthonról nagyon sokan használják, elsősorban álláskereséssel kapcsolatban”

„Ma már nem használják annyian a kirendeltségi öninformációs rendszert, mint pár évvel ezelőtt, amikor még nem volt ilyen nagymértékben jellemző az internet használat. Most átbillent a hangsúly az e-mailben/telefonon történő informálódásra.

„Zsúfolt az ügyféltér, kicsi a rendelkezésre álló szabad terület, az öninformációs rendszer használata ez által nem zavartalan. Aki használta, az legtöbbször megerősítésként információt kért az ügyintézőtől.”

„Az ügyfelek ritkán igénylik az öninformációs rendszert, inkább az ügyintézők és szolgáltatást nyújtók személyes segítségét kérik”

„ Az ügyfelek egy része gyakorlatias, napi szinten használja, de ha "az ügyintézőm mondja ugyanazt az mégis más", a személyes kontaktust keresik leginkább főként az idősebb korosztály, ill. aki teljesen idegenkedik a számítógép használatától, a papír alapú információ mellett "biztos tud még valamit az ügyintéző".

„A "hozzaértők" kiválóan kezelik, sok terhel levéve az ügyintézőkről. 6 éve nem sikerült az FH-nak megoldani az önéletrajzi adatbázist (pedig a neten minden"garázs-közvetítő" a cégecskének jobb van."

*„Fejleszteni kéne, hogy az öninformációs rendszerben az ügyfél rögzíthesse adatait:
a) önálló álláskereső céljából; b) elektronikus ügyintézéshez."*

A szemelvényekből kiemelünk egy **új jelenséget**, azt hogy az **informatikát kezelni tudók esetében a használat súlypontja áthelyeződik az otthoni számítógépre, e-mailra, telefonra**. Az ügyfelek esélyei nem a kiegyenlítődés felé haladnak. Akinek van otthon gépe, és tudja használni, előnybe kerül. **Új szegmentáló tényező**. Minden esetre a fejlesztéseknek nagyobb figyelmet kell fordítani az otthoni felhasználókra.

Az is látható, hogy a **kirendeltségek a vegyes gyakorlat mellett is a fejlesztés mellett állnak**. **Kell segítő személyzet, nyugodt környezet, jó gépek, jó alkalmazások**. Lehet, hogy ez kirendeltségenként különböző arányban vonzza az ügyfeleket, de ők csökkentik a terhelést, és arányuk növekedhet.

Az érintett probléma sokrétű. Amíg igen jelentős a funkcionális analfabetizmus, addig a papír alapú, nyomtatott információnak is korlátos a hatóköre. Ha ezt megtoldjuk a digitális írástudatlansággal, akkor az internet alapú információnak is jól behatárolható a használhatósága. Ha egy munkáltató is csak akkor érhető el interneten, ha a gyerek nem nyaral, vagyis a gyerek intézi ezt az információs csatornát, addig ettől nem lehet eltekinteni. **Amíg ilyen széles spektrumú az álláskereső rétegződése** (amíg a fővárosban pl. az ügyvédjével megy a kirendeltségére, a keleti országrészben pedig úgy ír alá, hogy egy papíron le van írva a neve, és azt másolja le, gyakorlatilag kézírással), **addig minden alkalmazott rendszernek, elvnek és célnak is ilyen struktúrában kéne megszületni**. Nincsenek általános érvényű megoldások. Ahol heti, vagy havi egy új állásajánlatot jelentenek be (azt is támogatási igénnyel), ott más az öninformálódás súlya, eszköze, hatása, szerepe, de a közvetítésé, a munkáltatói kapcsolattartásé is. A másik véglet mondjuk az a budapesti kirendeltség, amelynek körzetében kb. tízezer munkáltató található. Hogyan kezelhető ez a helyzetet a kapcsolattartás, a negyedéves felmérés szempontjából?

Az ÚSZM bevezető anyagának (elvek, célok, eszközök, stb.) olvasásakor lehetett olyan érzése az olvasónak, hogy az egy többé-kevésbé kiegyensúlyozott, kicsit idillikus munkaerő-piacra íródott. A modell elemei, eszközei ettől még fontosak, előremutatóak voltak és némi korrekcióval ma is elfogadhatóak, de érvényesítésüket nem lehet

mindenhol azonos módon elvárni. Azt is mondhatjuk, hogy bizonyos körben (értve ez alatt pl. a kis kirendeltségeket, vagy a nagyon nagy forgalmú kirendeltségeket) csak részlegesen, vagy egyáltalán nem lehet elvárni a működtetését. **Az ország, a munkakeresők, a szervezeti adottságok sokkal differenciáltabbak, semhogy egy modellel le lehessen fedni.** Arról nem is beszélve, hogy hol van egy egységes szervezet erős irányítással, erős szakmai, módszertani központtal, erős főhatósági támogatással, amelyik egy ilyen szervezetfejlesztést keresztül tudna vinni.

- ***Mi a véleménye az együttműködési megállapodásról, illetve annak a megszüntetéséről?***

Nagyon **egyértelmű a megszüntetés támogatása.** A kollégák és az ügyfelek is örültek neki. Az indoklások is egyértelműek: a megállapodások sablonossá, formálissá, értelmetlenné váltak, a bürokratikus eljárás ellehetetlenítette. Az ügyfélforgalom nem teszi lehetővé, hogy tényleges tartalommal töltsék meg a megállapodást, inkább csak felesleges adminisztratív terhet jelentett.

„Az együttműködési megállapodás kötésének nem sok értelme volt. Aki aktívan kereste az állást, annak nem volt szüksége arra, hogy megállapodás szerint keressen fel munkáltatókat, hisz saját magától is megtett mindent az állások felkutatásában. Aki viszont csak azért kereste fel a munkaadókat, mert kötelezően elő volt írva, de e mögött tényleges munkavállalási hajlandóság nem volt, csupán formális volt az álláskeresés. Örülünk a Megállapodás megszüntetésének, nem volt értelme és eredménye sem, nem ösztönözte az álláskeresőket a tényleges munkavállalásban. A Megállapodás nélkül is meg lehet valósítani az eredményes közvetítést, elhelyezkedést”

„Nincs szükség együttműködési megállapodásra, véleményünk szerint nem töltötte be a funkcióját. Nem ösztönözte az álláskeresőket az önálló elhelyezkedésre, a térségünk foglalkoztatói számára plusz terhet jelentett az álláskereső kötelező jellegű érdeklődése, megjelenése. Hozzá tartozik, hogy térségünkben nagyon csekély az álláslehetőség.”

„Aki nem akarta, csak kényszerre kereste fel a munkáltatókat az csak a munkanélküliekről a munkáltatókban kialakult negatív képet erősítette.”

A kirendeltségek elegendőnek tartják, ha az ügyfél az együttműködési kötelezettségét teljesíti. A nyilvántartásba vételkor nyilatkozik az együttműködési kötelezettség vállalásáról. Mivel az Ft.54.§-ába bekerült az együttműködés tartalma az ügyfelek számára az együttműködési kötelezettség keretei egyértelműen ki lettek hangsúlyozva. Sokan ezért feleslegesnek is tartják ennek írásba foglalását. Úgy vélik, az együttműködés nem egy megállapodás aláírásától függ. Jelenleg írott forma nélkül működik az együttműködési megállapodás. Azok a személyek, akik aktívan keresnek állást, egyébként is megteszik, amit írásban rögzítenének. Az első interjú során megpróbálják meghatározni az ügyfél céljait, és az eléréséhez szükséges szolgáltatásokat. Tehát ezek ma is megbeszélésre kerülnek.

Az együttműködési megállapodások kötelezővé tétele magában hordozta az értelmetlenné, formálissá válást. Nagy tömegben kellett értelmetlen megállapodásokat kötni érdektelen ügyfelekkel. Előjelei már korábban a pályakezdők esetében (ahol szintén kötelező volt) is megfigyelhetők voltak, ahol hasonló formális, üres és felesleges megállapodások születtek. Ennek kiterjesztése **hatósági aktusként produkálta a kirendeltségek által élénken ecsetelt helyzetet.** Az a ritka esemény, hogy egy túladminisztrált, érezhetően felesleges eljárást megszüntettek, egyértelmű lelkesedést váltott ki a túlterhelt kirendeltségek körében. A lelkesedés néha kevésbé valós indoklásokat is generált, mint pl. „Az ügyfelek mára már felismerték az önálló álláskeresés fontosságát, a szolgáltatások lehetőségeit, ezért nem szükséges adminisztrálni.”

A lényeg mindig a felesleges adminisztráció csökkenésében jelent meg, ami teljesen érthető, ha felesleges volt. Valóban az volt, mert a kötelező volta (tömege), és rossz technikai feltételei (módosítási rugalmatlanságok, minden lépést értékelni kellett, stb.) miatt **eleve adott volt az „adminisztrációs pótcselekvés” kialakulása. Ahol nem így indult, ott is ez lett belőle.**

„Az együttműködési megállapodás megszűnését szakmai szempontból nem tartjuk jónak. Kirendeltségünkön teljes egészében erre épült a támogatási rendszer (humánszolgáltatások, aktív eszközök), és a vidéki önálló álláskeresés útiköltségének támogatása. A kezelése azonban túl bonyolult volt, a rendje túl bürokratikus - ezért a Kollégák örültek a megszűnésének. Erősen rövidítette az ügyfél-ellátás idejét. Javaslatunk, hogy a régi "UGYFU" program mintájára egy egyszerűsített megállapodás, mely nem kötelező, de minden szükséges esetben alkalmazható.”
(Ezt a javaslatot a látogatások során több kirendeltség felvetette.)

Az első pontban azt a véleményt olvashattuk, hogy majdnem mindenki ismeri az ÚSZM elveit és céljait. Itt viszont azt tapasztalhattuk, mintha az ÚSZM együttműködési megállapodáshoz kötődő tartalmak és funkciók ismerete elhalványodott volna. Néhány kirendeltség jelezte, hogy azért ez nem volt rossz, jobb feltételek mellett érdemes ezen gondolkodni. Ezt nem lehet azonosítani a zömében álláskeresést rögzítő, a feltételeket mellőző, tömeges megállapodásokkal. Ezért hamisnak tartjuk azokat a véleményeket, hogy együttműködési megállapodásokra ott van szükség, ahol van munkaerő-piaci kereslet. Ez az álláskeresési tartalmú megállapodásokra igaz, de erre nem teljesen. Ahol van munkaerő kereslet, ott valószínűleg több ügyféllel lehet érdemi támogatási-szolgáltatási elemeket tartalmazó megállapodást is kötni, mert látszik a kimenet. De ez nem zárja ki, hogy más térségekben is, ha nem is olyan arányban, ne lehessen együttműködési megállapodásokat kötni. Mivel ezek időigényes munkák, azt az indoklást el kell fogadnunk, hogy ehhez a jelenleginél nagyobb kapacitásra lenne szükség.

Összefoglalóan megfelelő válasznak azt tartottuk volna, hogy **a megszüntetett hatósági jellegű együttműködési megállapodásnak sem tartalmi, sem formai, sem szakmai kapcsolata az ÚSZM eszközeként megfogalmazott együttműködési megállapodással nincs. Ezért a megszüntetésének sincs hatása az ÚSZM megvalósításához. Ebből az is következik, hogy jelenleg az ÚSZM szellemiségének megfelelő együttműködési megállapodások nincsenek.** Talán szóban (ahogy néhány kirendeltség jelezte), ahol még érdemben készítenek első interjút, ahol ezt közvetítő végzi, ahol van saját ügyfélkör. Ha ezeket a feltételeket rendeljük mellé. Azt a módszertani fejlesztést indokoltnak tartjuk, amely szerint tisztázódhatna, hogy kikkel, milyen munkaerő-piacon milyen együttműködést érdemes, vagy nem érdemes kezdeményezni. Valamint azt is rögzíteni kéne, hogy ennek milyen szakember és mekkora kapacitásigénye van.

- ***Mi a véleménye a profilíngról?***

A vélemények **szélsőségesen különböznek.** Az **egyik csoportnak nagyon pozitív a véleménye, a másik csoport megszüntetné.** Van egy köztes csoport is, akik elvben támogatják, de a gyakorlatban nem.

A pozitív vélemények igen tömörek. Pozitív, jó és hasznos, kimondottan jó, fontos, használjuk, kategorizáljuk az ügyfelet, az útmutató szerint használjuk, van értelme, stb. Nehéz pontosan átlátni, hogy ez kincstári optimizmus, vagy valós szükséglet áll mögötte. Néhányan bővebben válaszoltak.

„A profiling módszer alkalmas arra, hogy megállapíthassuk, hogy ügyfelünk várhatóan mennyi ideig lesz álláskereső, a saját adatainak a figyelembevételével, milyen esélyei vannak az önálló elhelyezkedésre, vagy segítségre szorul és veszélyeztetni a tartós állástalanság. Az ügyintézők többsége a mai napig használja ezt a módszert, mely elsősorban az ügyintézőnek nyújt segítséget, információt az ügyfél munkaerő-piacon való elhelyezkedésének valószínűségéről.”

„Kirendeltségünk az ügyfelek profilingját folyamatosan karbantartják. Ez azért is fontos, mert a közvetítések, toborzások eredményességét és hatékonyságát lényegesen megnövelik, illetőleg a kirendeltség, az ügyintéző munkáját megkönnyíti”

Az „**hasznos, de**” típusú válaszok már bővebbek, többet mondanak az alkalmazás feltételeiről. Ezek szerint

- jó, de kell megfelelő szaktudású munkatárs (tanácsadó), aki érdemben tudna foglalkozni az elhelyezhető és a veszélyeztetett besorolásúakkal érdemben tudna foglalkozni. (Megjegyzés: ezek egy részével a közvetítők is tudnak foglalkozni.)
- nagyon szükséges módszer, de a jelenlegi ügyfélforgalom mellett nem lehet használni
- elvileg jó, de nincs idő az összhangvizsgálatra
- hasznos, de csak akkor, ha alapos az első interjú
- hasznos, alkalmazzák is, de az IR támogatás nagyon szerény
- a kategorizálást tapasztalt ügyintézők végzik, de közvetítésnél a munkáltatók választási lehetőség esetén az első csoportba (önállóan elhelyezkedők) sorolt álláskeresőket veszik fel
- akkor lehet csinálni, ha nem kell az ügyfél beleegyező nyilatkozata, sok időbe kerül elmagyarázni a kategorizálás előnyeit
- segíti a hatékony kirendeltségi működést, de sértheti az ügyfelek önérzetét, az emberek önmagukról alkotott képe gyakran eltér a valóságtól
- hasznos lenne a nem résztvevő álláskeresőket esetében

Két érdekes vélemény ebből a csoportból, milyen korlátokat látnak az általuk egyébként hasznosnak tartott kategorizálás alkalmazása előtt.

„A profiling rendszer, mint előre jelző, kategorizáló rendszer nagyon hasznos. Ennek

működtetéséhez azonban alapos (időigényes) interjúra/interjúkra van szükség. Ez az interjú kétségtávol nagyon sok hasznos ismeretet ad az ügyfél helyzetéről. A mostani létszám és leterheltségi helyzetben nem, vagy csak nagyon nehezen megvalósítható egy ilyen részletes beszélgetés. Ily módon a mostani kategorizálás formális, mivel más tevékenységgel (támogatás, közvetítés, stb.) nem összeköthető, és informatikailag sem támogatott ennek használata. Fontos lenne, hogy a profiling megalapozott legyen, elősegítse a munkanélküliség időtartamának csökkentését, célzott támogatások, szolgáltatások alkalmazását.”

„Igyekeztünk a bevezetéstől az elvárásoknak megfelelően alkalmazni és az ügyfeleink számára leginkább a hasznosságát a helyére tenni. Ma úgy látom egyfajta kötelező elemévé vált az első interjúnak, de a szolgáltatásokba vonáson kívül nem alkalmazzuk másra. Több okból sem, egyrészt mi ugyan úgy ítéljük meg, hogy csak segítséggel elhelyezhető egy adott álláskereső, de pl. a foglalkoztatási támogatási kérelmek benyújtásakor közvetítenénk a döntés mindig a foglalkoztató kezében van, és nem dönt a kevésbé alkalmas, de pl. magasabb támogatással felvehető személy mellett csak azért, hogy több pénzt kapjon. Ma mindenki 120%-on teljesítő embert vár a versenyszférába és inkább nem kéri a támogatást (kivéve a közfoglalkoztatás, ott jól használható). Illetve nem is alkalmas ma az MPA-s támogatások kirendeltségen működtetett formája erre a különbség tételre, hiszen először döntünk a támogatás mértékéről, szerződést kötünk a foglalkoztatóval és utána közvetítünk, tehát semmilyen lehetőség nincs arra (mivel a döntést a közvetítés előtt hozzuk), hogy a támogatás mértékét a kiválasztott, felvenni kívánt álláskereső helyzetét is figyelembe véve hozzuk meg. Nem szeretnénk és nem is mondunk le álláskereső személyekről a segítség nyújtás terén, de igen is van olyan ügyfélkör, aki nem a kirendeltséggel együttműködésre képes kategóriába tartozik „

A harmadik csoport nem látja a módszer előnyeit, csak a hátrányait.

Itt is vannak rövid válaszok, de sokkal kevesebb. Úgy érezték a kirendeltségek, hogy ezt az elutasító hozzáállást jobban meg kell indokolni. Ilyen rövid válasz: nem használjuk, jelenleg nem jelöljük, nem tartjuk szükségesnek, jelenlegi formájában nem használható).

A profilinget nem használó kis kirendeltségek szerint a méretükből adódóan, és a munkaerő-piaci helyzetükből (nincs, vagy alig van állás lehetőség) adódóan a

kategorizálás nem szükséges, nem tudják kihasználni a lehetőségeit, nincs rá szükségük. Helyzetükből adódóan mindenkit ismernek, és jobban is ismernek, mint ami a kategorizálásból megtudható

Van, aki úgy érezte, hogy ezt is külföldi minta alapján erőltették a szervezetre. Többen úgy gondolták, hogy haszontalan (nem is használják), sem az ügyintézés során, sem a szervezésben nem használható, nincs lekérdezési lehetőség. Szerintük az első alkalommal nem lehet megalapozott, felelősségteljes besorolási döntést hozni, erre sokkal több időre lenne szükség, amire a nagy ügyélforgalom miatt nincs lehetőség.

Íme, egy vélemény:

„Nem reálisan (erős szubjektív alapokon - a maximum 10 perces interjú első két percében kell behatárolni) kialakított jellemző. Után követésre a leterheltség és az ügyfél viselkedési módja miatt is nehezen van lehetőség. Ezért gyakorlati haszna minimális vagy nincs. Ilyen formában és leterheltség mellett csak adminisztrációs többletterhelés. Jelen körülmények között inkább abba kellene hagyni”

Meglepő volt, hogy a statisztikai alapú „elő-kategorizálásra”, mint kiinduló módszerre, illetve annak leállítására, megszűnésére senki nem hivatkozott. Pedig ez a kategorizálás fontos eleme. Tudomásunk szerint az IR bevezetésével szűnt meg ez a lehetőség.

Az egyik kis kirendeltség vezetője szerint 200-300 fős saját ügyélfkörnél lehetne használni a profilínget, de náluk 500 ügyfél jut egy ügyintézőre, és így a saját ügyélfkörnek sincs értelme. Ha hozzá vesszük, hogy a kis kirendeltségeken személyesen ismerik az ügyfeleket (véleményük szerint jobban, mint ahogy a profilínggal megismerhető), hogy nagy forgalmú kirendeltségeken pedig nincs idő az ügyfelek megismerésére, illetve életútjuk tervezésére, akkor át kell gondolni a következőket. Mi kell az ÚSZM szerint a kategorizáláshoz? Kell a statisztikai besorolás, a kb. 40 perces első interjú, amit egy saját ügyélfkörrel rendelkező közvetítő készít el, amelynek alapján elkészül egy egyéni terv, és lezárul egy szakasz az együttműködési megállapodással. Az információink alapján olyan kirendeltség, ahol ennek teljes feltételrendszere adott, valószínűleg nincs. Töredékeiben egyes elemek előfordulnak, van, ahol igyekeznek megtartani a minőségi interjút, van, ahol ezt közvetítők készítik, van, ahol tartják a saját ügyélfkört, sok helyen beírnak egy besorolási számot az IR-be. Van, aki szerint a három

kategória sok, az eredeti külföldi változat is csak két kategóriával dolgozott. Voltak azonban hazai kísérletek (amikor még működött a profiling), többkategóriás bontás kidolgozására (pl. ötcsoportos változat), mert a három kategóriát kevésnek találták, nem adott elég árnyalt lehetőséget a valós helyzetek kategorizálására.

Összefoglalva néhány kérdés és válasz. **Működik-e a kategorizálás az ÚSZM fogalmai szerint? Sajnos azt kell mondanunk, hogy nem. Kell-e mindenhol besorolást készíteni? Az előzőek szerint van ahol nem érdemes, és van, ahol a jelenlegi feltételek mellett nem lehet.** Ahol az adottságok miatt nincs első kategóriás ügyfél (önállóan elhelyezkedik), ott elvész a kategorizálás azon előnye, miszerint ha ezekkel az emberekkel kevesebbet foglalkozunk, időt lehet megtakarítani. Ha az ügyintéző, a kirendeltség vezetője nem látja a napi munkájában megjelenő hasznot, akkor minden elv ellenére nem fogja csinálni, vagy csak formálisan végzi el. Ezt láthatjuk a kirendeltségek egy részének válaszaiból is.

- ***Mi a véleménye arról, hogy sok helyen megszüntették (összevonták) a munkaköröket?***

Az utóbbi évek egyik **legjelentősebb alulról szerveződő jelenségéről** van szó ebben a pontban. Röviden megfogalmazva arról van szó, hogy a **kirendeltségek egyre nagyobb számban** meggyőződésből (ez jobb az ügyfélnek, jobb nekünk), vagy kényszerből (megnőtt az ügyfelek száma, a hatósági munka, a várakozási idő) **megszüntették, illetve pontosabban összevonták a munkaközvetítői és a hatósági munkakört, vagy ezen munkakörök feladatainak egy részét.** Ezzel létrejött egy új munkakör különböző elnevezéssel, különböző feladatkörrel, de az közös, hogy **egy ügyfelet egy ilyen (az összes feladatát tekintve inkább hatósági) ügyintéző lát el a nyilvántartásba vétel-első interjú-ellátás megállapítás kapcsán.**

Ezt tekinthetjük az „egyablakos” ügyintézés minimál sztenderdjének, mert e fölött már különböző variációkat találunk ugyan ezen név alatt. Vagyis **ugyan ezen név alatt különböző** munkaszervezési, feladatelosztási „**almodelleket**” találunk, ami logikusan következik a folyamat alulról történő kezdeményezéséből, valamint, hogy ezen a **téren semmilyen központi koordináció, módszertani fejlesztés, ajánlás, konzultáció nem történt** (talán megyei szinten volt ilyen készítés, tűrés, információcsere, hogyan csinálta

a másik). Hivatalosan még valószínűleg a hagyományos közvetítő-hatósági ügyintéző munkamegosztás érvényes (feltehetően nem vonták vissza ezt a kirendeltségi modellt, bár ennek szemmel láthatóan semmi jelentősége nincs).

Az FH (bár szakmai irányító) erejét meghaladta, hogy egy ilyen folyamatot összefogjon, szakmailag értékeljen, valamilyen szinten egységes mederben tartson, legitimizáljon, az NFSZ struktúrájába, stratégiájába, nem létező szervezetfejlesztési koncepciójába illesszen. Ez a gazdátlanság teret adott ugyan a kirendeltségek kreativitásának, de véleményünk szerint nagyon tarka kép alakult ki, nagyon látható a spontaneitás, az ötletszerűség, időnkénti változtatások. Nem az NFSZ-nek van egy alternatív modellje, hanem szinte minden kirendeltségnek. A megoldásnak valahol középen kéne kialakulnia, amire nem látunk szándékot sem.

Ezt a helyzetet (ami hivatalosan nincs is) kell az ÚSZM szempontjából véleményeznünk. A leírt és nem módosított ÚSZM-nél maradvá (elvek, célok, eszközök, szervezet, feladatkörök, stb.) azt kell megállapítanunk, hogy **ez az állapot nem felel meg a tervezetteknek. Az ÚSZM ügyfélútja (első interjú, profilng, együttműködési megállapodás, annak karbantartása, szolgáltatások, támogatások, közvetítés) sem működik, a közvetítők kulcspozíciója (ebben a folyamatban) sem, a saját ügyfélkör is csak helyenként, esetleg töredevezve (nem a teljes folyamat alatt).**

Hogyan látják ezt a kirendeltségek. A válaszok alapján, különbözőképpen viszonyulnak a kérdéshez.

Külön érdemes kezelni a **kis kirendeltségek** helyzetét és véleményét. A gyakran 4-6 fővel dolgozó kirendeltségek soha nem tudták tisztán produkálni a hivatalos munkamegosztást, munkaköröket (esetleg csak formálisan). Itt mindig mindenkinek ismerni kellett a feladatokat, nem lehetett tudni előre, mikor milyen feladatot kell ellátnia. Ezért sokszor nem is értik az „egyablakos” ügyintézését, mindig is hasonlóan dolgoztak. A napi operatív munkaszervezésükhöz közelebb állnak az osztott munkakör, a folyamatos átcsoportosítás fogalmai, tevékenysége. Ez talán még rugalmasabb, amorfabb munkaszervezet, mint az „egyablakos” ügyintézésé. Nincs szükség semmilyen érvelésre (jobb az ügyfélnek, egyenletes s terhelés, stb.), mert csak így tudnak létezni, működni. Azért még itt is differenciált a kép. Van, aki nem szüntetett meg munkaköröket (feltehetően átcsoportosít szükség szerint), van, aki még itt sem

tartja jónak az összevont munkaköröket, ellátások-támogatások-szolgáltatások köre olyan szerteágazó, hogy a korrekt tájékoztatás és ügyintézés nehezen valósítható meg. Van, aki hasonló okból nem ért vele egyet, de kényszerből (ügyintézői létszám csökkenése) megtette. Vannak, akik jónak ítélik ezt a változást, illetve akik szerint nincs változás, mert folyamatosan így dolgoznak, a munkatársak 4-5-6 feladatot visznek évtizedek óta, a kis létszám miatt a munkakörök kapcsolása kényszerhelyzetből fakadt, nem is volt lehetőség a tagolódásra. Nincsenek munkakörök, mindenki mindent csinál.

„Már 1998.évben átalakult a kirendeltség belső struktúrája az 1996.évitől eltérően. A Közvetítő-Hatósági struktúra helyett Ügyfélszolgálati-Munkáltatói kapcsolattartó struktúra működik azóta is.”

„A kirendeltség kis létszáma miatt (8 fő, melyből jelenleg 3 fő nem is dolgozik, ketten hónapok óta) mindenki osztott munkakörben dolgozik és a lehető legtöbbféle feladatot lát el. 2010. decemberben lejáró foglalkoztatások és egyéb elbocsátások miatt a decemberi 1654 fő (25,1% ráta) januárra 1973-ra emelkedett (29,6%, eddigi negatív csúcs), mely közel 20%-os emelkedés volt. A március-áprilisi regisztrált létszám is folyamatosan magasabb a tavalyinál a nagyobb számú közfoglalkoztatás ellenére is.”

A közepes kirendeltségek a felmérés szerint is **az átalakulás középpontjában állnak.** Ennek megfelelően zömében támogatókat találunk közöttük. A rendelkezésünkre álló, nem teljes körű vélemények között is több mint háromszoros volt a támogatók száma. Ami érdekes, hogy nem minden átváltozó érezte úgy, hogy valamilyen külső okra is hivatkozzon, mint kényszerítő tényezőre. **Ők a várható pozitív hatások kedvéért döntöttek az átszervezés mellett. Ez új szempont, a kis kirendeltségeken ilyet nem találtunk.** Akiket külső tényezők is motiváltak, ott a fluktuációra, a megnövekedett ügyfélszámra, az alacsony ügyintézői létszámra hivatkoztak az előnyök mellett (az ebben a csoportban nyilatkozók kevesebb, mint negyede említett ilyen tényezőket). Mindenki hivatkozott viszont az előnyökre. Nevezetesen az egyenlő munkaelosztásra, a rövidebb várakozási időre, az „ügyfélbarátabb” ügyintézésre (egy ügyintéző foglalkozik az ügyféllel), az ügyfélkör jobb megismerésére, az ügyintéző felelősségteljesebben dolgozik, kialakul a bizalmi viszony, gyorsabb és hatékonyabb az ügyintézés.

„Kirendeltségünkön összevontuk a közvetítő és ellátó munkaköröket. Megítélésem szerint így valóban egy ügyintéző foglalkozik egy ügyféllel, ez sokkal "ügyfélbarátabb" ügyintézési tesztet lehetővé tesz. Egy ügyfél - egy ügyintéző, (egyablakos ügyintézés) és ügyfélkör jobb megismerését teszi lehetővé. A munkatársak a kezdeti nehézségek után, sokkal jobbnak ítélik ezt a rendszert, egyenletesebb a leterheltség és az ügyfélkört is egyenletesebben lehet alakítani.”

„A kirendeltségünkön a munkakörök (közvetítő, ellátási ügyintéző, aktív eszköz ügyintéző) megbontása 2010 január elejéig nagyon korrekt módon működött, de a kirendeltségi feladatkörök bővítése, a várakozási idő csökkentése valamint az, hogy az ügyfeleknek fogalmuk sem volt sokszor ki is az Ő ügyintézőjük, gazdátlanoknak érezték magukat (és többször sok baba között elveszett a gyermek szindróma) visszaálltunk a szolgáltatási csoportnál az egy ablakos ügyintézésre. Nincs külön közvetítője és ellátási ügyintézője ügyfeleinknek, viszont van önálló vállalati kapcsolattartó munkakör 2009 januárja óta.”

Megjelenik indoklasként, és eredményként is a munkatársak véleménye, „az átalakulás belső igény volt”, „a munkatársak sokkal jobbnak ítélik ezt a rendszert”.

Az átszervezés technikájára, változatosságára utalnak a következő válaszok :

- összevontuk a közvetítő és ellátó munkaköröket
- a közvetítést és ellátást egyben kezeljük, egyéni ügyfélkörrel
- nincs külön közvetítő és ellátási ügyintéző, szolgáltatási csoport van
- minden közvetítő egyben ellátási ügyintéző és kapcsolattartó is
- az ellátási és közvetítői csoportot összevontuk ügyfélszolgálati csoportba

Néhány kirendeltség jelezte fenntartásait. A szakmaiság megkérdőjelezését látják a tevékenységek ilyen arányú összevonásában. Képtelenségnek tartják, hogy egy munkatárs mindenhez egyforma magas színvonalon értsen.

„A munkaügyi szervezet nagyon sok feladattal foglalkozik. Ezek a tevékenységek speciális ismereteket igényelnek, amelyek gyakran módosulnak. Egy-egy feladatot csak az ismeretekkel bíró ügyintéző tud ellátni. A felelősség, a szabályszerűség egyértelműen számon kérhető.”

„Kisebb pár fős kirendeltségeken valószínűleg jobban beválik, az úgynevezett "egyablakos" ügyintézés, de egy nagy 20-30 fős kirendeltségen véleményem szerint a tiszta viszonyokkal való működtetés átláthatóbb, ellenőrizhetőbb. A komlói kirendeltségen, ezért változatlanul vannak munkakörök, mint hatósági, mint a szolgáltatási területen. Sőt vannak területfelelősök, mivel nagy 57 településből álló illetékességi területet”

A **nagy kirendeltségek** inkább tartózkodóbbak. Többen megfogalmazták, hogy a megosztott munkakörökben a minőségi, szakmai munkavégzés sokkal nehezebben oldható meg. A munkatársak jól meghatározott munkakörökkel rendelkeznek, és ezzel csökken a hibalehetőség, és egyszerűbb az ellenőrzés. A munkakörök megszüntetése a nagyobb kirendeltségeken fennakadást okozhat.

Egy olyan esetről tudunk, ahol „egyablakos” ügyintézésről visszaálltak a közvetítő, hatósági ügyintéző munkamegosztásra, azzal az indokkal, hogy csak így biztosítható a 40 perces minőségi első interjú, ami mindennek az alapja.

„Kirendeltségünkön az ügyintézők feladata munkakörönként változó, esetenként csatolt munkakörök is vannak. A számítógépes programok, a jogszabályok folyamatos változása nyomon követhetőbb, ha az ügyintézők a saját munkaterületükre specializálódnak.”

Természetesen itt is vannak, akik átszervezték a kirendeltséget.

„ Un. ügyfélszolgálati ügyintézői munkakör került kialakításra, amely nevezhető "egyablakos" rendszernek is. Ennek lényege, hogy az álláskeresővel ugyanaz az ügyintéző foglalkozik az első mozzanattól az utolsóig. (nyilvántartásba vétel - ellátás megállapítás - állás felajánlás, nyilvántartásból való törlés) Ezzel egy szorosabb kapcsolat tud kialakulni ügyfél és ügyintéző között!”

- **Melyek az adminisztratív terheket kiváltó okok?**

Itt nem kívántuk értékelni, **a kirendeltségi vélemények, javaslatok önmagukért beszélnek.** Kissé tematizálva, a párhuzamosságokat szűrve ismertetjük a javaslatokat, gondolatokat. Ezek továbbvitele meghaladja a kutatás kereteit. Azt azért megjegyezzük, hogy erőteljesebb érdekképviseléssel, vezetői elkötelezettséggel nagyon jelentős eredményeket lehetne elérni. Ez egy örökzöld téma a szervezetben. Folyamatos a nekirugaszkodás, ami kimerül az ötletek begyűjtésében, munkacsoportok alakulásában, de a gyakorlatban végül alig történt valami. Köszönet jár a szervezetben dolgozóknak, hogy a sokadik nekirugaszkodást is komolyan veszik, és érdemben válaszoltak.

A javaslatok többsége értelemszerűen az eljárásokhoz, a jogalkalmazáshoz, az itt eluralkodott bürokráciához, a túlbiztosításra való beállítódáshoz érkezett:

"Kirendeltségünk minden tevékenységi területe túl van adminisztrálva. Minden ügyintézési munkafolyamatnak, döntésnek nyomának kell lennie, így folyamatosan készítünk nyilatkozatokat, jegyzőkönyveket, feljegyzéseket, fénymásolatokat, azokat sok esetben hitelesítjük stb."

"A szervezet túlzottan bebiztosítja magát a támogatások esetében, így a munkáltató által teendő nyilatkozatok sokaságát kell bekérni. Csatolja, nyilatkozik és még az ügyintézőnek is nyomtatva kell bizonyítani, hogy megnézte pl. a köztartozást."

"A megnövekedtek a felszólítások, visszakövetelések stb. mindent bizonyítani kell (az ügyfél részéről is, az ügyintéző részéről is) pl. az egészségbiztosítás is járulékfizetésen alapul, ott mégsem készül határozat a jogosultságról, illetve a táppénz igénybevételéről. Nagy adminisztrációval és kevés hozadékkal járó feladat, az együttműködési kötelezettségüknek nem eleget tevő ügyfelekkel történő levelezés. Egyre gyakoribb, hogy nem veszik át az ügyfelek a postai úton küldött közvetítőlapokat, felszólításokat, visszakövetelő határozatokat. Az ezek lezárásához szükséges levelezések, felszólítások, lakcímkutatások csak az ügy lezárását segítik elő, de ez által még nem kerül pl. kielégítésre a munkáltató igénye."

"Az ellátás iránti kérelemhez a munkaviszony igazolások helyett OEP, ONYF, NAV

adatbázisból kellene hiteles adatot nyerni, ezzel egyszerűsödne és gyorsabbá válna az ügyintézés, a papírfelhalmozásról már nem is beszélve."

"A más hatóságok, munkáltatók megkeresése lényegesen megemelkedett az utóbbi időben tekintettel arra, hogy az ügyfelek nem/nem megfelelő igazolásokkal, dokumentumokkal rendelkeznek. (Az ügyfelek nyilatkozata sem fedí sokszor a valóságot pl.: jogviszony időtartamára vonatkozóan)"

"Lehetne a hatósági területen is a munkáltatók által az ellátás megállapításához szükséges igazolásokkal, azok másolásával csökkenteni az adminisztrációt, a papíralapú felhasználást. Ötleként javasolom a munkaügyi kártyát, melyre akár feltölthetnék a munkáltatók a szolgálati időket, mi pedig az ellátásokban töltött időtartamokat. Szerintem ez a jövő (Ha lehet MOL pontokat gyűjteni kártyán, nem túl nagy beruházás eredményeképpen, akkor miért ne lehetne ezzel ezt a területet is kezelni). Az emberek is örülnének, ha a nyugdíj megállapítása előtt a szolgálati idejük egy kártyán koncentráltan megjelenne."

"Álláskeresési ellátás megszüntető határozatot ne kelljen hozni, ha az ellátás lejár, hisz a megállapító határozatban szerepel a lejárat dátuma. Ezzel papírt is takaríthatnánk meg, illetve a napi ügyfélforgalom is csökkenhetne."

"Külön eljárásként kell kezelni az álláskeresőként történő nyilvántartás és az ellátás iránti kérelmet ugyanazon személy esetében, amikor egy eljárásban lehetne kérelmet benyújtani és döntést hozni (Ket. erre lehetőséget ad)."

"Egyszerűsíteni kellene az eljárásokat, nyilvántartásba vételt határozat nélkül, a szüneteltetést szintén határozat nélkül."

"Rengeteg nyilatkozatot kérünk, amit lehetne egyszerűsíteni. Pl. éves adónyilatkozatok, szerintem elegendő lenne csak azoknál az ügyfeleknél, akik kérnek adóelőleg levonást, hiszen ügyfeleink döntő hányada adójóváírást érvényesít."

"Start kártya kedvezmény figyelembe vételével lehessen már első lépésben odaítélni a támogatást, ne kelljen megvárni a közvetítő lap jóváírását, majd ezt követően hatósági szerződésmódosítás szükséges - plusz lépésként - az alacsonyabb összeg odaítéléséhez."

Ez további plusz munkát jelent az analitikák elkészítésénél is."

"A különböző aktív eszközök esetében, eltérő támogathatósági feltételek vannak, bővült a bürokratikus elemek köre, növekedett a becsatolandó mellékletek száma."

"A támogatásoknál a munkáltatóknak is rengeteg mellékletet kell csatolni, ami elriassza őket az igényléstől. A munkaerőigényeket internetes felületen kellene, hogy bejelenthessék a munkáltatók"

"Ha egy aktív eszközben már volt a tárgyévben a munkáltatónak támogatása ne kérjük el ismételt a társaságra vonatkozó igazolásokat (cégbíróági bejegyzés, alapító okirat, aláírás címpéldány, stb.)."

"A munkáltatói pályázatoknál Együttes Igazolás, köztartozás mentesség igazolás kinyomtatott formában történő irat elhelyezés minden elszámolásba havonta, e helyett is összekötés az elvileg tiszta alapnak tekinthető NAV befizetési adatbázissal. Ezek helyett az eljárás rendek mindig a kinyomtatott papírhoz ragaszkodnak."

"A közpénzekből nyújtott támogatások átláthatóságát biztosító közzétételi eljárás keretében 5 munkanapon belül minden érintett hatósági szerződést fel kell rögzíteni Excel táblába és fel kell tölteni az közzétételi honlapra. Célszerű lenne értékhatárhoz kötni a közzétételre kötelezett támogatásokat."

A javaslatok egy másik köre az irattárazáshoz kapcsolódik:

"Az iratkezelés, irattárazás pillanatnyilag a legnagyobb adminisztrációval járó feladat. Általában egyik évről a másikra megduplázódik az ügyiratszám. Ezek irattárba helyezése, tárolása, visszakeresése jelentős időt vesz el a munkaidőből"

"A XXI. században az informatika adta lehetőségek mellett papír alapú iratmegőrzés: napi munkaidő 30-50%-ka irattárazási feladatokkal telik el, az eljárás rendek mindig a kinyomtatott papírhoz ragaszkodnak. Az elektronikus irattárazás bevezetésével irattári munkák jelentős csökkentése, emellett papírcsökkentés érhető el, mert csak az ügyfélnek készülne papír alapú irat, valamint az irattárak méretét is Pen drive méretre lehetne lecsökkenteni."

"Egyelőre csak nőtt az adminisztráció, az IR bevezetésével egyre több papírt nyomtatunk, hiába van egységes adatbázis és újra előállítható irat, ennek ellenére papíros irattárazás történik"

"Túl sok az iratanyag, minden igazolást, dokumentációt őrzünk. Jogszabályok, eljárásrendek alapján végezzük a munkánkat. Szlovéniában láttam egy ügyfél "iratanyagát". Mindössze egy A/4 es lap felének megfelelő karton volt, de elektronikus formában minden adat rendelkezésre állt."

"Csökkenteni lehet és kell is a papírmunkát, hiszen: az elektronikusan tárolt adatokat felesleges papíralapon is irattárazni; csökkenteni kellene a több példányban kinyomtatott iratok számát; felesleges azonos adattartalmú iratokat különböző ügýtípusoknál is tárolni."

További javaslatok az adminisztráció csökkentésére:

"A vásárolt szolgáltatás kapacitásbővülést eredményez ugyan, de adminisztrációja túlzott, sok erőforrást igényel."

"A támogatások pénzügyi kezelésének központosítása, a kirendeltségen csak a támogatás elbírálása maradjon, mivel hónapról-hónapra átlag 2 hetet a pénzügyi elszámolás teszi ki az aktíveszköz-felelősök munkájában, miközben ők csatolt munkakörben munkaközvetítők, mentorok, ügyfélszolgálati ügyintézők is."

7.3 Látogatási tapasztalatok

A megbízó elvárásainak megfelelően minden érintett kirendeltséget meglátogattunk, és egy interjúvázlatnak megfelelően folytattunk megbeszéléseket a helyszíneken. Ezek a beszélgetések természetesen túlmentek a tervezett vázlaton. A helyszíni vizsgálataink legfontosabb tapasztalata, hogy az ÚSZM kiemelt mozzanatait a gyakorlatban rendkívül sokféle módon jelennek meg. Ugyanaz az elnevezés, gyakran nagyon eltérő tartalmat takar.

a./ Információs ügyintézők létszámának változatai.

- Nincs információs munkatárs. Ez ritka, egyik esetben a kormányhivatal ügyfélszolgálatára vette át a helyet, más esetben nem tartották szükségesnek, az ügyintézők behívják az ügyfeleket, akik később csoportos tájékoztatást kapnak
- 1 fő saját ügyintéző fél napot kiül
- 1 fő saját állandó ügyintéző
- 1 fő saját ügyintéző rotációban
- 1 fő állandó ügyintéző vásárolt szolgáltatás keretében
- 2 fő állandó saját ügyintéző
- 2 fő állandó ügyintéző vásárolt szolgáltatás keretében
- 2x2 fő saját ügyintéző (2 fő az új ügyfelekhez, 2 fő a visszajövőkhöz, akik jelentkeztek)
- 3 fő ügyintéző vásárolt szolgáltatás keretében, rotációban, mindig 1 fő ül a pultban
- 1 fő saját és 2 fő vásárolt állandó ügyintéző van
- 4 fő állandó ügyintéző vásárolt szolgáltatás keretében, rotációban, mindig 1 fő ül a pultban
- 5 fő állandó ügyintéző vásárolt szolgáltatás keretében

b./ Az információs ügyintézők feladatai.

A sztenderd feladatok az ügyfelek fogadása, informálása, az ügyfelek szűrése (ne menjen ügyintézőhöz, akinek az ügyét nem itt kell intézni), az ügyfél irányítása, az ügyintézőhöz

való bejutás segítése sorszámadással, vagy nyomtatással, az ügyintézők forgalmának figyelése, az egyenletes terhelés biztosítása, az információs tér rendben tartása, az öninformálódás segítése. Az információs ügyintézők gyakran nem tudnak ennek a teljes körűségnek megfelelni. Nincs rá idejük, rotáció esetén nem mindig a legrátermettebbek kerülnek a pult mögé, stb.

A saját státuszon, vagy vásárolt szolgáltatás keretében állandóan ezen a poszton dolgozók az ügyfélmentes időben egyéb feladatok ellátásával segítik a kirendeltsége, mint iratrendezés, fénymásolás, telefonkezelés, postázás. Az úgynevezett gyorsjelentkeztetést elvileg csak a saját státusú információs ügyintézők végezhetik. A saját ügyintézőknél ez nem probléma, a vásárolt szolgáltatók mellé pedig átmenetileg, vagy tartósan beállítanak saját ügyintézőt is.

c./ A sorszámosztás, és az ütemezés változatai

- nincs sorszám, az ügyintéző behívja az ügyfeleket
- sorszámosztás ügyintézőhöz a leterheltség alapján (az információs egy papírlapon strigulázva követi az ügyintézőknél megfordult, vagy bejelentkezett ügyfelek számát)
- az információs kartonból készült sorszámokat ad az ügyintézőkhöz (elsősorban ott, ahol település szerint, vagy születési hónap szerint kialakított saját ügyfélköre van az ügyintézőknek. Ebben az esetben sorszám sem feltétlenül szükséges, az információs a begyűjtött kiskönyvek, vagy igazolványok alapján is szét tudja osztani az ügyfeleket)
- csak az információs pultnál lehet sorszámot kapni, amit az információs nyomtat ki a saját gépén, vagy a sorszámosztó gépen, amit csak ő kezelhet. Az ügyfelek sorszámért állnak sorba, megtöltve az információs teret, amelynek így átmenetileg elvész a funkciója. Az M pontokon ülnek, stb.
- az információtól is lehet sorszámot kérni és a sorszámozó géptől önkiszolgálva is lehet sorszámot kapni
- ütemezés alatt gyakran a tárgynapi sorszámozást értik, a kirendeltségek egy napon belül szoktak általában ütemezni, pl. délutánra visszahívják az ügyfelet első interjúra, vagy csoportos tájékoztatóra. Ha ez más napokra történik, akkor az ügyfélnek újra sorszámot kell húznia. Az ügyintézők idejét hosszabb távon beosztó időpontra visszahívást kevés helyen láttunk, legalább is ahol ezt a rendelkezésre álló programtámogatással működtették is. Sok helyen nem is ismerték ezt a

programot. Ahol próbálkoztak valamilyen ütemezéssel, ott gyakran feleslegesnek bizonyult, az ügyfelek nem vették komolyan, vagy nem volt rá szükség, mert kis várakozással be lehetett jutni az ügyintézőhöz, helyben rugalmasabban elintézték az ügyeket, az ütemezés merevebbé tette az időkihasználást.

d./ Az „egyablakos” ügyintézés változatai

Az „egyablakos” ügyintézés alatt különböző munkaszervezési, feladat-megosztási változatokat találtunk. Úgy tűnik ez egy gyűjtőfogalom, amely alatt sok helyi kezdeményezésű változat él. Az „egyablakos”, ügyfélbarát szolgáltatás szlogenje alatt az húzódik meg, hogy a korábban szakmai szempontok alapján mereven szétválasztott hatósági és szolgáltató tevékenység egyes elemeit összevonták, így a nyilvántartásba vétel és a hozzá kötődő szolgáltatások egy része, elsősorban az első interjú összevonásra került az ellátás megállapításához és folyósításához kötődő hatósági munkával. Hogy ezt milyen kényszerítő körülmények, vagy belső késztetések váltották ki, azt egy korábbi fejezetben már kifejtettük. Itt azt mutatjuk be a teljesség igénye nélkül, hogy ez milyen sokféle megoldást generált.

Milyen elnevezéseket használnak az itt dolgozó ügyintézőkre?

- ellátási ügyintéző
- közvetítő-ellátó ügyintéző
- ügyélfogadó ügyintéző
- ügyintéző
- hatósági ügyintéző
- ügyfélszolgálati ügyintéző

Az elnevezések valamelyest utalnak a munka tartalmára is, mindenesetre jelzik a sokszínűséget.

Mi az egy ablakosnak hívott tevékenységek tartalma?

- mindent csinál, jelentkeztet is, közvetít is, felel az állásajánlatokért
- mindenki mindent csinál, reggel kiosztják a munkát
- mindent, település szerint (közvetít is, kapcsolatot is tart)
- első interjútól a határozatig mindent
- adatfelvételtől a járadék-megállapításig

- nyilvántartásba vétel, első interjú, ellátási határozat (ez utóbbi háromnál valószínűleg ugyan az a tartalom, ezt tekinthetjük az *alaptevékenységnek*)
- az alaptevékenységet és még közvetít is
- az alaptevékenységet és még közvetít támogatott munkahelyre is
- az alaptevékenységet és még közvetít nem támogatott munkahelyre is
- az alaptevékenységet és még jelentkeztet is
- az alaptevékenységet és még közvetít is a saját településére
- elejétől a végéig (nyilvántartásba vételtől a törlésig) egy ügyintézőhöz tartozik

Az alaptevékenységet már „egyablakos” ügyintézésnek tekintik, de ez ebben az alapesetben csak a határozathozatalig érvényes. A különböző módzatok ezt bővítik különböző tevékenységekkel, egészen a mindent csináló univerzális ügyintézésig (főleg kis kirendeltségen, ahol szinte mindenki tagja a csoportnak, pl. 7 főből 5 fő).

f./ Van-e saját ügyfélkör

Nem reprezentatív emlékezetünk szerint körülbelül az érintettek harmadánál volt saját ügyfélkör. Ha ez nem csak a határozathozatalig tart, akkor rendelkezhetnek a saját ügyfélkör ÚSZM-ben is említett előnyeivel. Az inkább érdekes, hogy ilyen sok esetben nincs saját ügyfélkör („nincs rá idő, nagy a forgalom”, van, ahol 1000 fő tartozik egy ilyen integrált ügyintézőhöz). Az említett változatok:

- nincs saját ügyfélkör
- csak a határozathozatalig van, utána bárkihez kerülhet
- a határozathozatal után van, de nem biztos, hogy azonos az első interjút készítővel
- van saját ügyfélkör
- van saját ügyfélkör település szerint
- van saját ügyfélkör a születési hónap szerint

g./ A kapcsolattartókkal való munkamegosztás, munkaátfedés változatai

- van, ahol a kapcsolattartó is, és a hatósági (integrált) ügyintéző is közvetít
- van, ahol a kapcsolattartó fogadja és rögzíti az állásajánlatokat, párosít, a találatokat pedig szétosztja az ügyintézők között
- van, ahol a közfoglalkoztatásra való közvetítést átvették az ügyintézőktől

- van ahol a teljes támogatott állásokra közvetít
- van ahol három tevékenységet is átfog, közvetít, kapcsolatot tart, és aktív eszközelelős is

h./ A közvetítőikkel való munkamegosztás, munkaátfedés változatai

Több helyen találkoztunk 1-1 fő közvetítővel, aki csak közvetít, leválogat, de volt ahol 17 fős közvetítői csoport dolgozik, az állásajánlatokkal foglalkoznak (itt sincs saját ügyfélkör a nagy forgalom miatt). Összességében az „egyablakos” ügyfelezés mellett ritkán jelent meg tiszta közvetítői profilú közvetítő, vagy közvetítői csoport.

i./ A Kapcsolattartó-közvetítő munkakörrel munkamegosztás, munkaátfedés változatai

Több esetben találkoztunk 1-1 fővel ebben a munkakörben, akik közvetítettek (részben támogatott munkahelyekre is), valamint 2-3 fős létszámokkal is, akik egyértelműen közvetítettek nem támogatott munkahelyekre, közfoglalkoztatásba. Volt, ahol foglalkoztatási csoportként működte, közvetítenek és kapcsolatokat is tartanak a munkáltatókkal.

A létszámok esetében azt figyeltük meg, hogy átlagosan a kirendeltségi létszám fele dolgozik ebben a munkakörben. A csoport létszáma gyakran nincs szoros kapcsolatban a kirendeltség méretével (inkább talán a munka tartalmával, terjedelmével). Van nagy kirendeltség, ahol kevesen dolgoznak ezen a jól lehatárolt területen, és vannak kis kirendeltségek, ahol szinte mindenki itt dolgozik, az esetükben nem lehatárolt, hanem mindent felölelő területen.

Összefoglalóan az érzékeltük, hogy a napi gyakorlatban ezeknek a változatoknak valamilyen, az adott kirendeltség által kialakított keveréke működik. Az „egyablakosnak” nevezett ügyfélbarát ügyintézés mögött igen sokszínű munkaszervezési variációk találhatók. Látható, hogy az NSZF eltávolodott az egységes szervezet ideájától, amire egyébként az ÚSZM is épített.

8. Összegző értékelés

A kutatásunk célja az volt, hogy megvizsgáljuk az Új Szolgáltatási Modell működését a 80 modernizált kirendeltségen. A korábbi fejezeteinkben a kutatási módszertan mentén modulárisan bemutattuk ennek az eredményeit. Összefoglalónkban most először a sokféle vizsgálat eredményeit több szempontból külön-külön összegezzük, és végül szintetizálva értékeljük.

Az értékelésünk szerkezete a következő:

- 8.1 Az ÚSZM kirendeltségi hálózatának a szerkezeti jellemzői
- 8.2 A kirendeltségek leterheltségi jellemzői
- 8.3 A kirendeltségi vélemények az ÚSZM megvalósulásáról
- 8.4 Az ÚSZM-et érintő informatikai fejlesztések állapota
- 8.5 Az kirendeltségeken folytatott helyszíni vizsgálatok tapasztalatai
- 8.6 Az ÚSZM kiemelt elemeinek az értékelése (a **szerződés ajánlása alapján**)
- 8.7 Az ÚSZM megvalósulásának általános elvi értékelése

Az értékelés szerkezetéből következően számos tényező helyzetét többször érintjük, de más-más szempontból. Pl. a munkakörök összevonását, hol a vélemények, hol a kapacitás jellemzők, vagy éppen a helyszíni tapasztalatok tükrében értékeljük. Az összegző fejezetünk végén viszont minden szempontból, és általános jelleggel értékeljük a teljes ÚSZM megvalósulását.

8.1 Az ÚSZM kirendeltségi hálózatának a szerkezeti jellemzői

A kirendeltségek nagyság szerinti eloszlása. (db)

kicsi	közepes	nagy	összesen
16	43	21	80

Látható, hogy a modernizált 80 kirendeltség több mint a fele közepes méretű, a negyede nagy, az ötöde pedig kis kirendeltség, tehát mindhárom méret bekerült a modernizációs folyamatba. A 16 kis kirendeltség bekerülése azért érdekes, mert szerintünk itt kérdéses a modernizáció szakmai tartalmának teljes megvalósíthatósága.

A folyamatos üzemelés szempontjából is nehéz a **kis kirendeltségek** helyzete, hiszen időnként a létszám fele van csak jelen, 8 fő helyett csak 4-4,5 fő. A közepes kirendeltségek egy-egy napi legkisebb jelenlévő létszáma közelíti a kis kirendeltségek engedélyezett létszámát. Bár ez a helyzet feltehetően ritkán fordul elő, de egy emberekkel foglalkozó szolgáltató-hatósági szakigazgatási szervezetben ez nehezen áthidalható helyzet. Valószínűleg minden módszerességet, szabályozottságot felborít, próbára téve mind a vezető, mind a munkatársak alkalmazkodó képességét. Ilyen helyzetben elég nehéz szakmai sztenderdeket, elvárásokat, elveket és célokat bevezetni, kitűzni, de ezeket elvárni is. Nem véletlen, és érthető a kis, de még a közepes kirendeltségek jelentős részénél is, hogy mindenkinek kell értenie mindenhez, hogy szinte naponta reggel dől el, hogy aznap ki mit fog csinálni (beleértve, hogy nap közben is változhat a helyzet), hogy ebben a körben előfordul, hogy a kirendeltség vezetője is ügyfelezik időnként. Nincsenek merev szabályok, gyakran összefolynak munkakörök, munkaköri feladatok.

A kirendeltségek eloszlása a munkaerő-piac minősége szerint (db)

Munkaerő-piaci helyzet	Kirendeltség darabszám
jó	23
közepes	27
rossz	30

A **munkaerő-piac minősége szerint** kiegyensúlyozottabb a helyzet, bár lényegesnek tartjuk, hogy az **érintett kirendeltségek közel 40%-a rossz munkaerő-piaci körülmények között dolgozik**. Ez azért fontos, mert véleményünk szerint a modernizáció, az ÚSZM szakmai tartalma **inkább a jól működő munkaerő-piacon érvényesíthető**.

A vizsgálatunk (mind a helyszíni interjúk és benyomások, mind a kérdőívek feldolgozása) mindkét véleményünket megerősítette.

A **kirendeltségek eloszlása a kilenc csoportban azt tükrözi, hogy a bekerülésnek nem voltak olyan prekoncepcionális feltételei, amik az ÚSZM tartalmi megvalósítását vették volna figyelembe. Jelentős számban kerültek be**

kis kirendeltségek, és nagyon jelentős számban kerültek be rossz munkaerő-piacon működők.

8.2 A modernizált kirendeltségek leterheltségi jellemzői

A 2008-as vizsgálat szerint **összehasonlítva az összes és a modernizált kirendeltségek leterheltségét karakteres eltérés nem mutatható ki** Minden vizsgált jellemzőben (pl. terhelési mutatók, megoszlások, hatósági, és szolgáltatási tevékenység arányok, feladat fontossági sorrendek, stb.) megállapítható volt, hogy nincs különbség modernizált és nem modernizált kirendeltségek között.

20011-ben a kirendeltségek 40%-a nagynak, 55%-a pedig **nagyon nagynak tartja a leterheltséget**. 2008-hoz képest Igen jelentős változásnak tartjuk, hogy a még elfogadható válaszok 50%-kal csökkentek, a különösen nagy válaszok pedig 42%-kal nőttek. A leterheltséget különösen nagynak tartó kirendeltségek száma két csoport kivételével mindenhol nőtt.

E szerint a már 2008-ban is aggasztónak tartott helyzet jelentősen romlott, ami feltehetően nem kedvezett az ÚSZM elfogadásának és alkalmazásának.

A **létszámhelyzet** a nagy kirendeltségek jelentős részének kis javulása mellett **lényegében nem változott**, valamit javított a helyzeten, hogy a jelenlévő minimális létszám nőtt.

A **kis kirendeltségek** esetben a létszámhelyzetet **tragikusnak** ítéltetjük. Itt 8 fő helyett 6-6,5 fő a jelenlévő napi létszám, ami még inkább aláhúzza az ÚSZM működtetését (de értelmezését is) ezeken a kirendeltségeken.

Az időnként jelenlévő legkisebb létszám tekintetében a következőt tapasztaltuk. Országosan, időnként 7 fővel kevesebb létszámmal is dolgoznak a kirendeltségek a hivatalos 21.7 fő helyett. Ez a létszám harmada! Ez minden kategóriában komoly nehézséget jelent és kézi operatív irányítást igényel.

Az **egyes munkakörökben dolgozók** létszámából a **kapcsolattartókat**, mint az ÚSZM szerint kiemelten fontos tevékenységet ellátókat emeljük ki. Ebben a munkakörben a kicsi és közepes kirendeltségeknél nincs eltérés, közel azonos (1 fő alatti) a létszámuk, de a nagyoknál sem ugrik meg a számuk (1,3-1,9 fő),

A kirendeltségi létszám összetétele nem mutat semmilyen kapcsolatot az

ÚSZM-mel. A létszámstruktúrát inkább a szervezési változások, a terhelés növekedéséhez való alkalmazkodás kényszere mozgatja, és inkább a modell szándékaival szembe hatnak.

A **feladatok fontossági sorrendje** összesítve a következő: (1) első a hatósági feladat, (2) második a közvetítés, (3) harmadik az aktív eszközök, (4) negyedik a vállalati kapcsolattartás, (5) ötödik a munkaerő-piaci szolgáltatás. Minden csoportban ez a helyzet,

A fontossági sorrendben utolsó helyen álló **szolgáltatások** átlagosan az összes idő közel 16%-át teszik ki. A 2008 és 2011 közötti változások iránya nem köthető sem a mérethez, sem a munkaerő-piachoz. Minden kategóriában találhatunk kis növekedést, de csökkenést is. A szolgáltatások alacsony időarányán, a fontossági sorrendben betöltött utolsó helyén, a kirendeltségek különböző hozzáállásán valamit segít a szolgáltatások vásárlása.

Egy kivételtől eltekintve **mindegyik kirendeltség igénybe vesz külső szolgáltatást.** Ez jellemzően új folyamat, 5-6 éve még csak a legalitás határait súroló elszórt kezdeményezések voltak ezen a területen. Ez akkor is jelentős változás, ha e mögött részben kapacitásvásárlás történik (pl. az információk biztosítása). Az ÚSZM megírása idején ezzel nem lehetett számolni, ez, mint megoldási lehetőség kimaradt.

Az **egyes tevékenységeken belül végzett munka** változását tekintve a legjobban növekedett a háttértevékenységekben végzett munka, ami feltehetően kapcsolódik az adminisztrációhoz, a bürokráciához. Hozzájárulhatott ehhez a közfoglalkoztatás átalakítása is.

Ebben a sorban **utolsó** helyre került az ÚSZM szempontjából is fontosnak ítélt **vállalati kapcsolattartás**. Itt fordultak elő egyedül **negatív csoportátlagok**, vagyis négy csoport szerint csökkent ebben a tevékenységben a ráfordítás. A jó munkaerő-piaci környezetben működő nagy kirendeltségek esetében viszont jelentősen növekedett ez a munka (hiszen itt volt érdemes erre nagyobb erőfeszítést fordítani). Ebből az is következhet, hogy a szintén jó munkaerő-piacon dolgozó kis és közepes kirendeltségeknek erre nem volt módja, kapacitása.

Érdekesen alakult a **szolgáltató és hatósági feladatok összevonása** (mint a

leterheltség növekedésére adott egyik reakció), és kapcsolata az ÚSZM-mel. Az érintett kirendeltségek közel harmada nem különít el munkaköröket, és ez független a munkaerő-piactól, és a kirendeltség méretétől. Drasztikusan megnőtt az elkülönült munkaköröket megszüntetők száma kb.50%-kal. **Felgyorsult folyamatot** láthatunk.

A **közepes kirendeltségeknél** minden csoportban nőtt az elkülönülés megszüntetését jelzők száma, különösen **intenzíven a közepes és a rossz munkaerő-piacon** dolgozóknál. Itt 3-ról 6-ra, illetve 1-ről 5-re nőtt a számuk. Ebben a körben tehát nagyon jellemző ez a folyamat. Spontán módon, gyors ütemben terjedtek el, illetve terjednek a különböző munkamegosztási és feladat-összevonási konstrukciók. Van, amit a kényszer szült, és van, amit vezetői megfontolás.

Minden esetre ezt nem hagyhatjuk figyelmen kívül az ÚSZM értékelése kapcsán. **Ez a tendencia (függetlenül az indokoltságától, a hasznosságától) eltér az ÚSZM egységes szervezeti, szakmai, feladati struktúrájától.**

Összességében sajnos azt kell látnunk, hogy a **leterheltség jellemzői és hatásai között nem találtunk olyan adatot, vagy helyzetet, vagy változást, amely segíthetné az ÚSZM megvalósítását.** Talán kivétel a szolgáltatások vásárlásának terjedése. Az e mögött részben meghúzódó kapacitásnövelési szándék esetében is legalább az információs térben dolgozó információs ügyintéző biztosítása megoldódni látszik.

Utólag azt állapíthatjuk meg, hogy **nem az a kérdés, hogy az ÚSZM-nek volt-e hatása a leterheltség alakulására** (látható, hogy nem igazán). **Az igazi kérdés, hogy a leterheltség az átlagos és átlag feletti (mindkét esetben igen magas) leterheltségű kirendeltségi halmazokban, vagyis a kirendeltségek túlnyomó többségében, hogyan befolyásolta az ÚSZM érvényesülését.**

8.3 A kirendeltségi (kérdőíves) vélemények az ÚSZM megvalósulásáról.

A kutatási módszertanunk egyik legfontosabb eszköze a **kirendeltségi vélemények** megismerése volt. Ezt több szempontból elvégeztük. Megvizsgáltuk a véleményeket önmagukban, egy etalonhoz viszonyítva, s a vélemények változását 2006-11 között. Ezeket a vizsgálatokat végrehajtottuk a 80 kirendeltségre összesítetten, és kirendeltségi kategória lebontásban is. Összegzésünkben erre a sokoldalú képre alapozva **kiemeljük a legfontosabb, és általánosítható eredményeket.**

- A napi, gyakorlati rutint végző kirendeltségek **nem mindig ismerik a rendszer tényleges adottságait, lehetőségeit.** Sokan vannak, akik nem pontosan ismerik az informatikai rendszer jelenlegi adottságait. Létezőnek vélnek informatikai szolgáltatásokat, amelyek nincsenek, és fordítva. Nem mindenki tudja pontosan, hogy pl. a profilínggal most mi a helyzet, hogy kell-e, vagy lehet-e álláskeresési megállapodást kötni.
- Az Új Szolgáltatási Modell kapcsán **számos olyan elvárást támasztanak a kirendeltségekkel szemben, amelyek illúziók, teljesíthetetlenek.** Akik az esély egyenlőtlenség csökkenését, a várakozási idők rövidülését, s különösen, akik a gyorsabb álláshoz jutást várták a modell alkalmazásától, azoknak csalódni kellett. Egyértelművé vált a kutatók által korábban is hangsúlyozott tény, hogy **ezeket a tényezőket makrogazdasági, és helyi munkaerő-piaci fejlemények határozzák meg, nem a modell alkalmazása,** s nem a kirendeltségi munkatársak odaadó munkája.
- A véleményekben nagyon hangsúlyosan jelent meg, hogy **önmagában a modernizáció nem csökkentette a kirendeltségi adminisztrációs terheket.** Minden vélemény azt bizonyította, hogy ezek ma is magasak, sőt **2006 óta tovább növekedtek.** A kirendeltségi munkaterhek nagyobbik részét ma is az indokolatlan, vagy nehézkesen megszervezett adminisztráció teszi ki. Egyben ez, az, ami komolyan növeli az ügyfelek várakozási idejét. Üdítő kivétel ez alól az AM könyves foglalkoztatás átalakítása, illetve a kötelező álláskeresési megállapodás megszüntetése.
- A rendszer **több olyan eszközt alkalmaz, amely a gyakorlatban kevésbé bizonyította a létjogosultságát.** Pl. ilyenek az M pontok, amelyek jórészt nem működnek, illetve az ügyfelek nem használják olyan intenzíven, ahogy azt a modell feltételezte. Ugyanakkor a vélemények szerint **az M pontok (karbantartott) léte, akár használják, akár nem, ma már alapkellék egy ilyen jellegű kiszolgáló hálózatban.** Az információs pultok alkalmazása is eltér a tervezettől. Nem elsősorban az elvárt öninformálódást segítik, hanem itt lehet sorszámot kapni, és itt felügyelik az ügyfélmozgást.
- Az ügyfelek önkiszolgálóvá válása terén is sok illúzió volt a korábbi elvárásokban. Természetesen **jelen van az önkiszolgáló ügyfélkör, ez azonban határozott kisebbségben van. A többség segítséget,**

kiszolgálást vár. Beérkezik a kirendeltségre, számot kap, várakozik, bemegy az ügyintézőhöz és várja a segítséget. Ez a jellemző. A rendszer kiépítettsége sem segíti minden eszközzel az önkiszolgálást. Hiányosak az adatbázisok, nem lehet mindenhez hozzáférni, s a lehetőségekről sokszor az ügyintézők sem tudnak.

- **A kirendeltségek kiépítettsége, és karbantartottsága** a vélemények szerint nagyon **vegyes** képet mutat. (A vélemények azonban pozitívabbak, mint a tapasztalt valóság). Sok kitűnően kiépült, tiszta, jól karbantartott kirendeltség van, de ugyanakkor szintén sok részlegesen kiépített, műszakilag, és a használat szempontjából egyaránt korszerűtlen, gyengén karbantartott kirendeltség is. Ebben határozottan különböznek a kicsi, kisebb forgalmú, illetve a nagyméretű, nagy forgalmú kirendeltségek. Ez utóbbiakban a vélemények, és a tapasztalatok szerint is jellegzetesen rosszabb a helyzet, szűkebbek a forgalomhoz viszonyított terek, felemás a kiépítettség, gyakoribbak a műszaki, karbantartási gondok.
- Fontos azonban azt is kiemelni, hogy bár a kérdőívben sok problémát jelöltek meg a kirendeltségek, de 2006 óta mégis **érezhetően javult a modernizált kirendeltségekről, s a modernizációról alkotott véleményük.** Számos, akkor kétségekkel fogadott eszközt megszoktak, a kiépítettség, és a technikai ellátás érezhetően javult. A kirendeltségek a modernizációt már maguknak érzik. A fejlesztési fázisra többnyire jó szívvel emlékeznek vissza, kiemelik, hogy akkor odafigyeltek rájuk. Gyakori, hogy a 2011-es negatív véleményben az is megjelenik, hogy a kirendeltségek igény szintje időközben gyorsabban növekedett, mint az amúgy szintén növekvő valóságos színvonal. Pl. a tegnap még kitűnőnek értékelt számítógépes infrastruktúrát, internetes hozzáférést ma már kevésnek érzik, mert nagyobbak az igényeik. Vagy az elmaradó képzéseknél nem ritka, hogy azt 2011-ben már nem kell képezni az átlagos ügyintézőt (pl. számítástechnikai alapok). Előfordul ugyanis, hogy a rosszabb vélemény valójában pozitív fejleményt takar.

8.4. Az ÚSZM-et érintő informatikai fejlesztések állapota

Az ÚSZM-ben kitüntetett szerepe van az informatikai támogatásnak. Ez az, ami lehetővé teszi a korszerű szolgáltatást, az ügyfelek öninformálódását, önkiszolgálását, s nem utolsósorban az ügyintézők hatékony munkáját. A vizsgálataink során végig vettük az ÚSZM mentén tervezett informatikai fejlesztések jelen állapotát. Ez az áttekintés nagyon vegyes képet mutatott. Sok minden megvalósult a korábbi elképzelésekből, de számos fejlesztés még nem készült el, vagy hiányoznak bizonyos elemei. Ugyancsak több elképzelés megvalósítása félúton elakadt. Az ÚSZM-hez kötődő informatikai fejlesztések felemás megvalósulásának a hatásosságát az is csökkenti, hogy sok eredményről nem, vagy nem teljes körben tudnak a kirendeltségek. Hasonlóan nem igazán ismerik a rendszer adottságait az ügyfelek. A munkavállalók, és munkáltatók esetében általános, hogy, ha még ismerik is a rendszer adottságait, akkor sem alakult ki a gyakorlatuk, szokásuk ezeknek az alkalmazására. A modell ebben a vonatkozásban passzív. Lényegében megelégszenek a rendszer adottságok fejlesztésével, és nem foglalkoznak a „fogyasztók” alkalmazási hajlandóságának a fejlesztésével, nincs erre egyfajta speciális marketing. A passzivitásra vall az is, hogy a kirendeltségi munkatársak ez irányú képzése, ismeretbővítése, szakmai motiválása is elmarad.

Az ÚSZM-et érintő informatikai fejlesztéseknek ez az állapota alapjaiban korlátozza az ÚSZM gyakorlati érvényesülését, s egyúttal tetemesen növeli a munkaterhelést.

8.5. A kirendeltségeken folytatott helyszíni vizsgálatok tapasztalatai

A kirendeltségek helyszíni meglátogatása, s a kirendeltség vezetéssel készített "vezetett" interjúk elkészítése minden másnál több információ, és gyakorlati tapasztalat megszerzéséhez vezetett. Itt nem csak a válaszokat kaptuk meg, hanem a kérdések értelmezését, a kapcsolódó gyakorlat megismerését, a helyszínek valóságát. A kapott kép alapján értékeljük a kirendeltségi valóság legfontosabb, és általánosítható eredményeit.

- Számos fontosnak vélt **szolgáltatás** a gyakorlatban hiányzik, visszaszorulóban van, vagy alig használják. Ilyenek a FIT, az álláskereső klub, a pszichológiai tanácsadás. A hiányzó, vagy visszaszorulóban lévő szolgáltatások okai eltérőek. Van, ahol ez lényegében ki sem épült (pl. FIT), van, amire az elképzelt formában alig van igény, és van olyan is, amelyiket szorult anyagi helyzetben elsőként "áldoznak be" a kirendeltségek (pszichológiai tanácsadás). Van olyan szolgáltatás is, amely fontos ugyan, de ésszerű munkaszervezéssel ezt koncentráltan biztosítják (jogi tanácsadás).
- A **támogatások** egy része is a körülmények függvényében visszaszorul. Vagy szünetel az eszköz (közhasznú munka), vagy nincs rá elég pénz, de az sem ritka, hogy az ügyfélkör kevésbé igényli (pl. Csoportos személyszállítás).
- Számos eszköz, és megoldás alkalmazásához korábban nagy reményeket fűztek. Ezek a gyakorlatban nem mindig igazolják magukat. Különösen sok ilyen probléma merül fel a sorszám rendszernél, az időütemezésnél, az öninformálódásnál. A **sorszámos** hívás jó eszköz, de ezt nagyon sokféle formában használják, s van, ahol nem használják. Erre a sokféleségre kettős magyarázatot kaptunk. Van, ahol a helyi körülmények a merev központi rendszert nem viselik el, de van, ahol a kirendeltség vezetés nem vállalja az ezzel járó konfliktusokat. Nagyon hasonló a helyzet az **időütemezés** kapcsán. Itt is tarka a kép. Vannak feszesen alkalmazott időütemező kirendeltségi megoldások (időre, témára, ügyintézőre). Vannak, ahol ezt lazábban alkalmazzák, nem kell szigorúan igazodni az egyeztetett ütemhez, s vannak, ahol nem alkalmaznak időütemezést. Ebben a tekintetben is hasonló okok merülnek fel, mint a sorszámozásnál.
- Az **információs pult, és az öninformálódás segítsége** sem pontosan úgy alakul a valóságban, ahogyan azt tervezték. Az információs pultok többsége átalakult sorszám

adó ponttá, illetve ügyfél forgalom felügyeletté. Van, ahol 1 fő, van ahol 2-3 fő, de van, ahol 6 fő dolgozik itt. Emellett találtunk olyan kirendeltséget, ahol nincs információs pult. Az információs pultoknál a munkatársakat sok helyen rotálják az ügyintézőkből, másutt állandó munkatárs van. A pultoknál dolgozók sokszor egyéb kiegészítő feladatokat is ellátnak a "hulladék időben". Pl. Gyerek felügyelet, háttér munkák, stb. Mindez azt jelenti, hogy a pultok a kirendeltség vezetés számára egyfajta munkaszervezési puffert jelentenek, és sokféle módon illesztik be ezeket a kirendeltség életébe. Ennek következtében többnyire elszorvad az öninformálódás támogatása funkció. Szinte sehol nem tapasztaltunk olyan önálló munkakört, ahol a pulttól függetlenül, valaki az öninformálódást segítette volna. Erre a kirendeltségek világában nincs is komoly igény.

- Az **“egyablakos” kiszolgálás (ami nem része az ÚSZM-nek, de folyamatosan beleütköztünk, nem lehet kitérni az értékelése elől)** vonatkozásában is hasonló a helyzet. Az "egyablakos" fogalmat is sokféle módon értelmezik a kirendeltségek. Van, ahol ilyen nincs. Máshol az egy ablakosság teljes, és azonos ügyintéző végzi a szolgáltatást, a hatósági feladatokat, és a támogatási munkát. Ismét másoknál egy ablakosságnak tartják, ha pl. jobban integrált a szolgáltatás, de bizonyos ügyeket azért szakosítanak. Van, ahol a szolgáltatást, és a munkáltatói kapcsolattartást integrálják, és még sorolhatnánk. Mindez azt mutatja, hogy a megoldásokat a kirendeltségek a maguk képére formálják. A nagyobb kirendeltségek jellemzően szakosodottabbak, és komplettebbek. A látogatásaink során azt tapasztaltuk, hogy van eltérés a kirendeltségek jellemzői, s a méretei szerint. A nagyobb kirendeltségeken jóval komplettebben vannak jelen a szolgáltatások, támogatások, sőt ezekben kisegítik a kisebbeket. Ezt hasznos, és természetes különbségnek kell tekintenünk. A nagyobb kirendeltségeknél sokkal inkább részekre tagolt, szakosodott a szolgáltatás, a támogatás, és a hatósági munka. A kicsiknél azt vallják, hogy egy ügyintéző mindent képes megtanulni, a nagyoknál gyakran ennek az ellenkezőjét állítják. Ott az, az érvelés, hogy olyan bonyolult a feladat, hogy azt egy ember képtelen megtanulni. A valóság más. A kicsi kirendeltségeknél rákényszerülnek az integrálódásra, a nagyok viszont ki tudják használni a méret gazdaságosságát, és a szakosodásból adódó előnyöket. Itt tehát mindkét kategória a saját szempontjai szerint alakítja a belső munkamegosztást. Természetesen van némi elmozdulás az integráció felé, de ez a kategória jellemzők miatt nem általános, korlátos, lassú. A kicsik korábban is egy ablakosan dolgoztak, a nagyok többnyire csak a félig egy ablakos megoldásokig jutnak el.

- **A kirendeltségek kiépítettsége, karbantartottsága nagyon vegyes képet mutat.** Vannak kitűnően karbantartott, szép, ízléses kirendeltségek, de vannak lehasznált, csak félig átépített, rosszul karbantartott kirendeltségek is. Van ebben a vegyes képben egy jól kivethető rendező elv. Jellemzően a kicsi, kis forgalmú kirendeltségek jobb, vagy sokkal jobb állapotban vannak, mint a nagyok, a nagyobb forgalmúak. A fő rendező elv mögött azonban megjelenik egy másik elem is. Ez a kirendeltség vezetés, és a központ hozzáállása. Gyakori, hogy lényegében ugyanolyan feltételek mellett az egyik kirendeltség rendben van, jól karbantartott, a másik viszont lehasznált, műszakilag kifogásolható. Ez nem ritkán a kirendeltség vezetőn, illetve a központon múlik. Néhány kirendeltség vezetőnek nincs hajlama a rendet folyamatosan fenntartatni, jó gazdaként ügyelni a tárolásra, a radiátorok működésére, a leszakadt függönyökre, a WC-papírok kihelyezésére, az udvar tisztaságára, stb. Ha viszont a kirendeltség vezető ebben nem következetes, és szigorú, akkor lassan a munkatársainak a normái is ehhez igazodnak, s ezt átveszik az ügyfelek is. Emellett néhány központnál olyan méreteket ölt a kirendeltségi takarékoság, hogy nincs pénz az eső becsurgás megállítására, a légkondi, és a folyosói világítás bekapcsolására, kézmosó kihelyezésére, a WC kilincs megjavítására. Az is előfordul, hogy olyan kemény a takarékoskodás, hogy a kirendeltség vezető a saját pénzén vásárol WC-papírt, kéztörölőt, virágot, vagy szívességi alapon megkér iparosokat a környéken villanszerelésre, ablakjavításra. A kirendeltségek képét tehát együttesen befolyásolják a forgalom, a kirendeltség vezetés, és a központ. Ez viszont lehetővé teszi, hogy mindenki a másikkban keresse a hibát.

8.6. Az ÚSZM kiemelt elemeinek az értékelése

A kutatásunk külön feladata volt az **ÚSZM kiemelt elemeinek** a szintetikus értékelése is. Az alábbiakban ezeknek az elemeknek a **szerződés mellékletének bővített listája** (néhány ide tartozónak ítélt elemmel bővítettük a listát) szerinti összegző értékelését ismertetjük. Ez **óhatatlanul ismételéseket is tartalmaz a 8.2, 8.3, 8.4, 8.5 fejezetekhez képest**, hiszen ugyanazokat a rendszer elemeket vizsgáltuk többféle kérdőíves, illetve helyszíni kutatási módszerekkel is. Jelen fejezetünkben azonban mindezen módszerekkel nyert eredmények **együttes alkalmazásával** végezzük el az értékelést.

A felkészítések eredményei

A kirendeltségek rutin véleménye szerint **mindenki ismeri** az elveket, célokat, de az is kiderült, hogy a fluktuáció miatt mégse mindenki (és ezeknek az aránya elég jelentős is lehet). Az is kérdés lehet, hogy a 4-5 éve kapott képzés (két hetes, de van, akinél három napos) mennyire él még a munkatársakban. A **realistább vélemények** szerint a kialakított **munkamentet ismerik**, egymástól tanulják, de az **alapelveket, célokat nem**. Sok helyen nagy volt a fluktuáció, és nem létezik szervezett képzés. (részletesen kifejtve a 7.2 pontban)

Kirendeltségek átalakítása

A modernizáció egyik legfontosabb, egyben leglátványosabb eredménye volt a kirendeltségek átépítése, korszerű eszközökkel való felszerelése. Erre mind a PHARE, mind a HEFOP programok számottevő forrásokat fordítottak. Az átépítés azonban egy szinten megrekedt. 80 kirendeltségre terjedt ki, s ez a szám már hosszú ideje nem változik. **Számos nagyon szép, korszerű kirendeltség jött létre, de nem kevés azoknak a száma sem, ahol csak félig valósultak meg a tervezett korszerűsítések.** Több helyen a kirendeltségben csak az ügyfeles terekre jutott pénz, a back office-ra már nem. **Gyakori, hogy a kirendeltség más célú, idegen épületben kap helyet,** s az idegen épületrészek lehasználtak, sok műszaki gonddal küzdenek, s teljesen más arculattal, ügyfélmozgási jellemzőkkel rendelkeznek, mint a modell szerinti kirendeltségek. További helyszíneken hiányoznak alapvető kellékek (pl. légkondi, egységes munkabútorzat, megfelelő tároló helység stb.) A kirendeltségek nagy részében szakmailag hiányosak az ergonómiai feltételek (színvilág, helyi megvilágítás, szellőzés, hőmérséklet).

A félúton megrekedt kirendeltségi átépítési program következményeit tovább rontotta, hogy az elmúlt évek gyakorlatában a karbantartás terén szélsőséges változások zajlottak. Vannak, nem kevesen, kitűnően karbantartott, ízlésesen díszített, nagyon kulturált, tiszta kirendeltségek, de vannak elhasználódott, sőt megrongálódott, olykor elpiszkolódott, rendetlen kirendeltségek is. Ennek a vegyes helyzetnek több oka van; a központi források elapadása, sok helyen az extrém magas ügyfél forgalom, de előfordul, hogy a kirendeltség vezetésének ez irányú igénytelensége. A kirendeltségi állapotok az idő előrehaladtával nem konvergálnak, hanem éppen ellenkezőleg divergálnak, ami komolyan árt az ÚSZM egységes

modellszerű képének.

A fejlesztések alkalmazása és eredményei

Az öninformációs tér, mint a fejlesztések megvalósításának fő helyszíne

Az elképzelés jó volt, ezen alapult a kirendeltségek **átépítése**, ami különböző színvonalon valósult meg, mert az épületek adottságai ezt behatárolták. A kirendeltségek jelentős része egyértelműen pozitívan nyilatkozott az öninformációs térről. Sokan viszont azt hangsúlyozták, hogy nem egységes a kép, vannak ügyfelek, akik használják, és vannak, akik nem (főleg az M pontokat).

Hátrányt jelent a funkció érvényesülésében az egyenetlen, **hullámzó ügyfélforgalom**. Amikor jön a tömeg (reggel), elveszíti öninformációs funkcióját. A tömeg sorban áll sorszámért, majd vár (ülve, állva, esetleg mozszerű széksorokban ülve), hogy sorra kerüljön, a sorszámot nézi, nem érdekli az információ, hozzá sem fér. Ha az ügyintézők folyosói szobákban vannak, akkor az ügyfelek átülnek a folyosóra a szobák elé. A folyosó kiszívja az ügyfeleket az öninformációs térből, vagyis megint nem informálódnak. Az ügyfélforgalom hullámvölgyében van nyugodtabb helyzet, akit érdekel, akkor tudja használni az eszközöket. De a településekről bejárók kötve vannak a közlekedéshez, mindig tömegben jönnek, tehát mindig ki vannak zárva. Ha tömeg van és várakozók ülnek az M pontokon, nehéz ezeket használni.

Kik tudják ezt a teret használni az ügyfelek? Az ÚSZM elvei szerint majdnem mindenki képes erre (aki bizonytalan, azt majd segíti egy tanácsadó). Ez az elv a hazai valóságban nem igazolódott. Van, ahol az ügyfelek 5%-a használja a gépeket, a honlapot. A nyomtatott tájékoztatókat valószínűleg jóval többen olvassák, bár mindenhol panaszkodtak a szórólapok hiányára, azért mindenhol kiteszik az állásajánlatokat, képzéseket, stb. Az, tudja használni a nyomtatott tájékoztatót, aki tud olvasni, s az tudja használni a számítógépet, aki ebben otthonosan mozog. Ez ma a fiatal, vagy középfokon végzett helyi lakos, ha úgy gondolja, hogy van esélye elhelyezkedni, és akar dolgozni. Ez a kör kirendeltségenként elég különböző lehet. Van ahol 5-10%, de a budapesti diplomások és pályakezdők kirendeltségén akár 60-70% is. Az is csökkenti az öninformálódás hatásosságát, hogy az önéletrajz felvitele nehézkes, alig használják, általában rosszak a printerek, nem megbízható az elérhető állás adatbázis, stb.

Minden nehézség, probléma ellenére az öninformálódási tér, és lehetőség fejlesztése nagyon jó irány, ezen tovább kell haladni. Megfelelő hely, eszközök, rendszerek kellenek, kiszolgáló felügyelet kellenek, de tudomásul kell venni, hogy ez nem generális megoldás. Nem fog jelentős ügyintézői időt megtakarítani (mert kevesen használják, mert a használók egy része személyes megerősítést kér, jobban hisz a szóban), de előremutató, esélyt kell adni, tanítani kell a használatát.

Számolni kell a technikai fejlődéssel. Ha működne az állások és önéletrajzok adatbázisának összekapcsolása, felgyorsulhatna az otthoni használat, valóban csökkenhetne valamelyest az ügyfélforgalom, bár ez csak a piacképes ügyfelekre vonatkozik. Az informatikát kezelni tudók esetében a használat súlypontja áthelyeződik az otthoni számítógépre, e-mailra, telefonra. Az ügyfelek esélyei nem a kiegyenlítődés felé haladnak. Akinek van otthon gépe, és tudja használni, előnybe kerül, ez új szegmentáló tényező. Minden esetre a fejlesztéseknek nagyobb figyelmet kell fordítani az otthoni felhasználókra.

Összegezve. Az öninformációs tér elképzelés jó, fejlesztésre érdemes, de nem lehet azt várni tőle, hogy ez mindent megold. Az ügyfelek öninformálódása, önkiszolgálása áttolódik az otthoni, munkahelyi világba. Ennek ellenére állítjuk, hogy a kirendeltségi fejlesztés is nagyon jó irány. Részben, ha fejlesztjük az ügyfelek otthoni önkiszolgáló, öninformálódását, akkor ez egyúttal fejleszti a kirendeltségi öninformálódást, részben pedig azért, mert egy köztes rétegnek (aki az olvasási, és internet használói kultúrahatárán áll) előmozdítja, hogy belépjen ebbe a világba.

Információs pult

Az információs pult az öninformálódás fontos támogató kelléke. Alapvetően bevált fejlesztés. Egy-két esetet találtunk csak arra, hogy nincs pult, vagy van, de nem használják, nem ül ott senki, nincs információs munkatárs. Ahol használják, ott igen különböző feladatokkal, és létszámfeltételekkel (0,5 fő saját munkatárstól kezdve a 6 fő külső, vásárolt munkatársig) használják. Az ÚSZM ajánlása az volt, hogy a közvetítő-szolgáltató munkatársak rotációban lássák el ezt a feladatot. Ez csak igen kis részben valósult meg.

Az öninformációs térben történő segítség (M pontok használata, önéletrajz feltöltése) nem minden esetben deklarált feladata az információsnak, illetve ha ez formálisan benne is van a feladataiban, a nagy forgalmú időszakokban erre nincs módja, néhány esetben pedig azt jelezték, hogy erre nincs igény. Alapvetően a sorszámosztáshoz, egyes esetekben az

ügyintézők leterheltségének kiegyenlítéséhez és az információadáshoz kötődnek a feladataik, alacsony forgalom mellett pedig egyéb feladatokat látnak el (postázás, irattározás, fénymásolás, stb.).

Ütemezés és kapcsolódó technikák

Időpontkérés e-mailben

Ez a kirendeltségek 35%-ánál nincs, és feleslegesnek véli, tegyük még hozzá, hogy mintegy 15%-nál van ugyan ilyen eszköz, de ezt feleslegesnek tartják. Ez lényegében **a kirendeltségek fele**, kategóriától függetlenül. Sokan munkaszervezési problémát látnak ebben. (pl.: "hogyan illeszem be a többiek közé azokat, akik éjszaka kérnek mail-ben sorszámot?")

Időpont sorszámmal

Ezt az eszközt országosan a **kirendeltségek 30%-a ítéli feleslegesnek**. Ebben a kérdésben **két összefüggő kérdés** rejtőzik. 1. Minden kirendeltségi szituációban **feltétlenül hasznos** a sorszámos rendszer? 2. A sorszámos rendszernek **csak egyetlen változata lehetséges** a teljes hálózatban? Nézzük előbb a válaszok megoszlását kategóriánként. Látható, hogy a **nagy kirendeltségeken hasznosabbnak vélik** a sorszámos rendszert, mint a kisebbeken. A kisebbeknél előfordulnak viszonylag magas elutasítási értékek. A kirendeltségi látogatásainkon szerzett tapasztalataink szerint ez valós alapokon nyugvó aránymegoszlás. A **kisebb, és kis forgalmú kirendeltségeken sokszor nehézkességet, akadályt jelent a sorszám rendszer**. Az ügyfelek jó része is átlépi ennek a rendszernek a korlátait. Akkor jönnek be, amikor a busz érkezik, vagy amikor ráérnek. Sokszor az informális kapcsolataikkal a kirendeltségen rugalmasabb kiszolgálást is elérnek. A nagy forgalmú, és/vagy nagyobb kirendeltségeken más a helyzet. A kirendeltség vezetésnek konfliktusmentesen le kell vezényelni a nagy forgalmat, és erre jó a sorszámos rendszer. A sorszámos rendszernek további rugalmasságot ad, hogy a kirendeltségek **többféle technikai változatban használják**. Van, ahol csak sorszám van, máshol sorszám ügytípus megjelöléssel, megint máshol sorszám ügyintéző megjelöléssel, van "körbe forgó kis karton szám", amit nem a gép ad ki, illetve van ahol nincs sorszám. A különféle sorszámok többféle módon kapcsolódnak számítógépes programhoz. A sorszám rendszer fontos, hasznos eszköz, sok konfliktus előz meg, de szintén fontos, hogy a kirendeltségek alkalmazkodhassanak a sajátosságaikhoz.

Ütemezés

Az ütemezést országosan a kirendeltségek mintegy **40%-a utasítja el**. Viszonylag egyenletes intenzitású elutasítást találunk. Van, ahol ez **hasznos ügyfél elosztó eszköz, de van, ahol feleslegesen merevíti a rendszert**. Sok helyen komoly nehézséget okoz az időütemezés körüli munkaszervezés, valamint az, hogy a sorszámmal váróknak előre kell engedni a "most betoppant" ütemezett ügyfelet.

Az M pontok

A kirendeltségeken természetesen jelen vannak az öninformálódást elősegítő M pontok. A folyamatos használatuk kapcsán azonban vegyes a kép. Korábban már az öninformációs terek vonatkozásában kifejtettük ennek sok összetevőjét. (Az ügyfelek informatikai kultúrája, az öninformációs terek másra használása, a zsúfoltság, stb.). Az a helyzet, hogy az ügyfeleknek csak kis része használja (valószínűleg sokkal kisebb része, mint azt az ÚSZM feltételezte). A kirendeltségek javulást jeleztek ugyan, de ezt a helyszíni látogatásaink nem igazolták vissza.

Az M pontok folyamatos használatát azonban maguknak az eszközöknek az állapota is erőteljesen korlátozza. Az M pontok nagyon jelentős hányada nem működik, vagy benne nem működik a printer. Ezt általában azzal indokolják, hogy nincs pénz a javításra. Ugyanakkor vannak – bár kisebbségben – olyan kirendeltségek, ahol az M pontok működnek. Számos helyen előfordul, hogy az M pont, noha működik, nincs csatlakoztatva az elektromos hálózathoz. Itt együttesen, s egymást erősítve érvényesül több hatás. Sok ügyfél nem tud, vagy nem akar mit kezdeni az M pontokkal. Sok kirendeltség vezetés nem fordít rá gondot, hogy ezek az eszközök megfelelő állapotban üzemképesek legyenek. S valóban sokszor nehézkes ezek karbantartása, részben a pénzhiány, részben a közbeszerzési nehézkesség miatt is. Az M pontok alapvető műszaki jellemzői is kifogásolhatók. A billentyűzet gyakran elromlik, a printer szinte állandóan rossz 8 és nincs is rá nagy szükség). Mindezek ellenére hangsúlyozzuk, hogy működő, folyamatosan bekapcsolt M pontokra a kirendeltségeken feltétlen szükség van. Ezt nem csupán az ügyfelek öninformálódása indokolja, hanem az is, hogy a XXI. században egyszerűen nem lehet olyan tömeges szolgáltató kirendeltség, ahol ilyen nincs. (Lásd: bankok, önkormányzatok, okmány irodák, telekommunikációs szolgáltatók ügyfél pontjai). A használatot korlátozzák az elhúzódó fejlesztések.

Az ÚSZM szerint ÁFSZ biztosítja mind a kínálati, mind a keresleti oldalnak a jól működő adatbázisokat, így a munkaerő közvetítést az ÁFSZ személyzete nélkül is le lehet bonyolítani. Ezek az adatbázisok jelenleg nem érhetők el, a **munkaerő közvetítést az ÁFSZ személyzete nélkül nem lehet lebonyolítani.**

Az ÚSZM szerint meg kell oldani az üres álláshelyek és az önéletrajzok adatmezői közötti közvetlen kapcsolatot és a keresési lehetőséget. Ez **nem megoldott** az internetes oldalon. Alapvető hiányosság.

Az önkiszolgáló rendszerben az álláskereső maga is elvégezheti az adatfelvételi munkálatok egy részét, mielőtt a közvetítővel találkozna. Ez a fejlesztés eddig nem került bevezetésre.

Állásbejelentés

Az ÚSZM által javasolt technika, hogy a munkáltatók önállóan tehessék fel az állásajánlataikat a honlapra, és ezt karban is tarthassák, nem valósult meg. Az állásbejelentések összességében nem nőnek (részben a válság hatására is). Új tendencia, hogy a munkáltatók nem is akarják hivatalosan bejelenteni az állásaikat, nem kérnek közvetítőlapos közvetítést, toborzást, szűrést kérnek.

Jelenleg nem érhető el a foglalkoztatók számára országosan egységes internetes állásbejelentő rendszer (ÚSZM ajánlás). Az NFSz internetes oldalán csak nyomtatható formában érhetők el a bejelentéssel kapcsolatos nyomtatványok

Önéletrajz

Az álláskeresők részére jelenleg nemcsak a kioszkon keresztül, hanem szabad internetes felületről is lehetőség van önéletrajzok felvitelére a www.munka.hu internetes oldalra. Ez a lehetőség nagyon hasznos, jövőbe mutató. A munkaügyi szervezet által működtetett önéletrajz adatbázis azonban a valóságban alacsony terheléssel működik.

A szükséges fejlesztések első lépése készült el. Az önéletrajz honlapra történő felvitelét alig használják. A kirendeltségek szerint kérés esetén segítenek ebben, de ez részben nem az öninformációs térben, hanem tanácsadáson, FIT-ben történik. A kirendeltségeket tapasztalataink szerint nem is érdekli ez a lehetőség, jó esetben csoportos tájékoztató keretében felhívják rá a figyelmet. Nem is tudják, ki élt ezzel a lehetőséggel, így azt sem, mi lett a következménye. Inkább a papír alapú önéletrajzzal foglalkoznak, van, ahol

ezt gyűjtik, segítik, munkáltatóknak elküldik. Az önéletrajz önálló felvitelén alapuló, ÚSZM által javasolt komplex rendszer nem működik. A rossz munkaerő-piaci adottságú, kis kirendeltségeken nincs is sok értelme.

Álláskeresési megállapodás

Az ÚSZM **együttműködési megállapodáshoz** kötődő **tartalmának és funkciójának ismerete elhalványodott**. Ami az „álláskeresési megállapodás” néven történt az valójában nem tükrözi az ÚSZM szellemét, hanem egyfajta bürokratikus dokumentum gyártási kötelezettség volt a zömében álláskeresést rögzítő, a feltételeket mellőző, tömeges megállapodásokkal. Ezért hamisnak tartjuk azokat a véleményeket, hogy együttműködési megállapodásokra ott van szükség, ahol van munkaerő-piaci kereslet. Ahol van munkaerő kereslet, ott valószínűleg több ügyféllel lehet valóban érdemi támogatási-szolgáltatási elemeket tartalmazó megállapodást is kötni, mert látszik a kimenet. De ez nem zárja ki, hogy más térségekben is, ha nem is olyan arányban, ne lehessen együttműködési megállapodásokat kötni. Az álláskeresési megállapodások kötelező jellege azonban mindenképpen elhibázott megoldás volt. Az opcionális álláskeresési megállapodások esetében is tény, hogy ezek **időigényes** munkák, s ezért el kell fogadnunk, hogy ehhez a jelenleginél nagyobb kapacitásra lenne szükség.

Összefoglalóan **a megszüntetett hatósági jellegű együttműködési megállapodásnak sem tartalmi, sem formai, sem szakmai kapcsolata az ÚSZM eszközeként megfogalmazott együttműködési megállapodással nem volt. Ezért a megszüntetésének sincs hatása az ÚSZM megvalósítására. Ebből az is következik, hogy jelenleg az ÚSZM szellemiségének megfelelő együttműködési megállapodások nincsenek.** Néhány kirendeltség jelezte, hogy ott még érdemben készítenek első interjút, ezt közvetítő végzi, akinek van saját ügyfélköre. Az ÚSZM ezeket a feltételeket rendelte mellé, és azt is, hogy a közvetítőnek **saját támogatási kerete van, amiről ő dönthet** (és ami még gondolati szinten sem merült fel az NFSZ fejlesztési elképzeléseiben). Egy olyan módszertani fejlesztést indokoltnak tartanánk, amely szerint tisztázódhatna, hogy kikkel, milyen munkaerő-piacon, milyen együttműködést érdemes, vagy nem érdemes kezdeményezni. Valamint azt is rögzíteni kéne, hogy ennek milyen szakember és mekkora kapacitásigénye van.

Kategorizálás

Mi kell az ÚSZM szerint a **kategorizáláshoz**? Kell a háttérben a statisztikai besorolás, a kb. 40 perces első interjú, amit egy saját ügyfélkörrel rendelkező közvetítő készít el, amelynek alapján elkészül egy egyéni terv, és lezárul egy szakasz az együttműködési megállapodással. **Az információink alapján olyan kirendeltség, ahol ennek teljes feltételrendszere adott, valószínűleg nincs.** Töredékeiben egyes elemek előfordulnak, van, ahol igyekeznek megtartani a minőségi interjút, van, ahol ezt közvetítők készítik, van, ahol tartják a saját ügyfélkört, sok helyen beírnak egy besorolási számot az IR-be. Van, aki szerint a három kategória sok, az eredeti külföldi változat is csak két kategóriával dolgozott. Voltak azonban hazai kísérletek (amikor még működött a profiling), többkategóriás bontás kidolgozására (pl. ötcsoportos változat), mert a három kategóriát kevésnek találták, nem adott elég árnyalt lehetőséget a valós helyzetek kategorizálására.

Működik-e a kategorizálás az ÚSZM fogalmai szerint? Sajnos azt kell mondanunk, hogy nem. Az előzőek szerint van ahol nem érdemes, és van, ahol a jelenlegi feltételek mellett nem lehet besorolást készíteni. Ahol az adottságok miatt nincs első kategóriás ügyfél (aki várhatóan önállóan elhelyezkedik), ott elvész a kategorizálás azon előnye, hogy ezekkel az emberekkel kevesebbet foglalkozunk, és időt lehet megtakarítani. Sok helyen az ügyintéző, a kirendeltség vezetője nem látja a napi munkájában megjelenő hasznot, s ezért minden elv ellenére nem csinálja, vagy csak formálisan végzi el a kategorizálást.

Munkáltatói kapcsolattartás

Az ÚSZM szerint kiemelt jelentőségű feladat a munkáltatói kapcsolattartás. A vizsgálataink viszont azt erősítik meg, hogy ez csak korlátozottan valósult meg. Mind a személyes ráfordításokban (0,5-2 fő átlagos létszám, gyakran kapcsolt munkakör, ritka esetben próbálnak erre több főt elkülöníteni), mind a feladatok sorrendjében (utolsó előtti hely), mind a feladatban történt ráfordítások alakulásában (egyedül itt csökkentek abszolút mértékben a ráfordítások) azt láttuk, hogy **a kirendeltségek életében nem tölti be a fontosságának megfelelő helyet.**

Az ÚSZM szerinti feltételek (rotációban közvetítők, illetve e mellett függetlenített önálló kapcsolattartók tervszerűen végezzék, legyenek erre felkészítve, és vannak kapcsolatot

kereső munkáltatók, rendszeresen járják a munkáltatókat) **nem adottak, bizonyos környezeti feltételek (kicsi és rossz munkaerő-piac) esetében felesleges is az ÚSZM kapcsolattartási protokollja.**

- Új kapcsolatok kiépítése

Általában nincs rá idő, vagy nincs rá lehetőség (nincs új munkáltató). A kapcsolatépítés esetleges, a kirendeltség-vezető, ritka esetben önálló kapcsolattartó dolga. Nincs szakmai felkészítés. A munkáltatók csak a támogatásban érdekeltek, ritkábban, nagyobb létszámemelés esetén toborzásban, előszűrésben, ilyenkor keresik a kirendeltséget.

- A kapcsolatok ápolása

Gyakori a passzív kapcsolatápolás. Telefonon, email-ben, illetve van, aki fogadja a munkáltatókat, ha jönnek. Nincs benzinpénz, vagy szolgálati autó, nem is lehet kijárni.

- Szolgáltatási megállapodás

Ez tervszerű, folyamatos, kölcsönös érdekeken alapuló aktív kapcsolattartást feltételez, ami nincs. Ezért ilyen megállapodások rendszeres használatáról nem volt információnk. Különleges, egyedi esetekben lehetségesnek tartjuk (nagyarányú létszámleépítés, vagy létszámfelvétel)

Nem került kialakításra a foglalkozatói adattörzshöz szorosan kapcsolódó Szolgáltatási megállapodás és a vállalati kapcsolattartást adminisztráló modul.

Negyedéves munkáltatói felmérés

Az információtöredékekből az a kép alakul ki, hogy bár ez az elem az ÚSZM szerint valósult meg, és a feldolgozás támogatottsága is meg van, a funkciója és a hatása nem mérhető az ÚSZM-ben felvázoltakkal. **Mind a kirendeltségek, mind a munkaadók ezt a kötelező adatszolgáltatások körébe sorolják, és e szerint is viselkednek.** A kitöltés körülményeit megismerve igen kérdéses az információk megbízhatósága. Hiába a korrekt eljárási és feldolgozási technika, ha megbízhatatlanok az alapadatok. Itt nem elvi kérdésről van szó. Nem az a lényeg, hogy a modell kitalálói, és pártolói a negyedéves előrejelzést milyen indokok alapján tartják jónak, hanem az, hogy az a magyar valóságban mit ér, milyen tartalommal létezik. Van egy megfelelően kidolgozott és működtetett eszköz, ami a kiválasztás és talán a részvételi reprezentáció, valamint az érdektelenség, vagy ellenérdekeltség (a munkáltató nem őszinte, nem ad ki magáról információkat) miatt összességében feleslegesnek tűnik. A munkáltatók nem igénylik, de köszönik a tájékoztatást (hírlevélben, vagy megyei tájékoztatókban). A kirendeltségeket sem nagyon érdeklik az

eredmények (talán, mert tudják, hogy hogyan született). Az is kérdéses, hogy minden méretű, és minőségű munkaerő-piacon ad-e használható többletinformációt a felmérés.

Tájékoztató a munkáltatókról

A munkáltatókról szóló tájékoztatót a kisebb kirendeltségi kategóriákban jobban hiányolták, mint a nagyobbakban. Az internetes álláshely bejelentést a kisebbek kevésbé hiányolták, a közepesek jobban. **Minden kirendeltségi kategóriában számottevő mértékben válaszolták, hogy nem sokra mennének a munkáltatói információkkal. Az internetes állásbejelentésnél a hasznosságát viszont kiemelték.**

Adminisztratív terheket kiváltó okok

A kirendeltségi vélemények, javaslatok önmagukért beszélnek. Ezeket a véleményeket, javaslatokat részletesen bemutattuk a 7.2 pontban.

A fejlesztések alkalmazását, eredményességét befolyásoló tényezők

Szolgáltatásokhoz való hozzáférés

Foglalkoztatási információs tanácsadó, FIT

Az összes válaszadó 40%-a válaszolta, hogy ez náluk semmilyen formában nincs. Ennél sokkal nagyobb értékeket kapunk a kis kirendeltségeken, és kisebbet a nagyoknál. A kicsiknél sokszor erre nincs külön hely, illetve már a kiépítéskor is elmaradt ez a szolgáltatás. A terv az volt, hogy majd beutaznak a megyeszékhelyre az érdeklődők. A nagy kirendeltségek viszont zömmel komplettek, s ez a szolgáltatás is jelen van. Hivatalosan ezek megyeszékhelyeken lettek kiépítve, de saját erőből nagyobb kirendeltségek kialakítottak „kis FIT-eket”. A helyszíni látogatások alkalmával azonban gyakran tapasztaltuk, hogy a FIT **felszerelése elmaradt a kortól, könyvek, mappák, videók sorakoznak a jórészt érintetlen tárolókban, szekrényekben.** Ezek léteznek ugyan, de nem kínálják magukat az ügyfeleknek. Olyan helyzetet is tapasztaltunk, ahol a FIT célú helyiséget váróteremmé alakították, illetve a szépen kiépített FIT terem az épület emeletén, távol az ügyfélforgalomtól van, s oda szinte soha nem jön senki. Van ahol a FIT kihaltsága miatt, "ott szokták tartani a munkaértekezleteket, illetve a tanfolyamokat". A FIT elképzelést nem teljesen igazolta a

hazai valóság. Célszerű azt is átgondolni, hogy ezt a célt esetleg más technikákkal, (pl. portálon elérhető módon) sokkal gyakorlatiasabban, és takarékosabban meg lehet oldani.

Álláskereső klub

Összesítetten a kirendeltségek felénél hiányzik ez a szolgáltatás. Szintén megyeszékhelyi kiépítettségű, a többi kirendeltségről vagy beutaznak, vagy helyben vásárolt szolgáltatás keretében tudják biztosítani. A kicsi és közepes kategóriákban az átlagtól való negatív eltérés rendre jóval nagyobb, vagy éppen a teljes kategóriában sehol nincs álláskereső klub. A nagy kategóriákban szinte mindenütt van álláskereső klub. (Kivétel ez alól a 3-3 kategória, vagyis a nagy, de rossz munkaerő-piaci helyzetben működő kirendeltségek, amelyek nem megyeszékhelyek, és ahol az átlag valósul meg). Ha az álláskereső klubokat tartalmilag vizsgáljuk, akkor egyenetlen képet kapunk. Sok helyen ez nem klubszerűen, hanem formalizált, előadásos rendszerben működik, (álláskeresési technikák oktatása) s nagyon nehéz ebbe bevonni a munkáltatókat.

Pszichológiai tanácsadás.

Ez az összes **kirendeltség 44%-ánál hiányzik**. Sajátos, hogy a **jó munkaerő-piaci** helyzetű kirendeltségeken, minden méretű kategóriában **jobb a helyzet**, mint az országos átlag, vagyis kevesebb helyen hiányzik ez a szolgáltatás. Ezen túl további sajátosság, hogy **a kisebb, és közepes kirendeltségeken nagyobb arányban hiányzik** a szolgáltatás, mint az országos átlag. Az interjúink során a pszichológiai szolgáltatásokról kicsit árnyaltabb képet szereztünk. A pszichológiai szolgáltatást ugyan általában fontosnak tartották a kirendeltségek, de olyannak, amelynek a **hiányát nem reklamálják az ügyfelek**, nem is nagyon tudnak erről a lehetőségről. Ezért a költség megszorítások esetén ezt a szolgáltatást az elsők között számolják fel. Magát a szolgáltatást gyakran úgy oldják meg, hogy időszakonként megjelenik a kirendeltségen egy szakember, vagy a szolgáltatásra átirányítják az ügyfelet a központba, esetleg egy nagy kirendeltségre. Ezzel viszont az ügyfelek számottevő része lemorzsolódik, mert pszichológiai szolgáltatásért nem mennek messzire.

Jogi tanácsadás

Országos átlagban a kirendeltségek 36%-ában hiányzik ez a szolgáltatás. Fontos

jellegzetesség, hogy **ahol van** jogi tanácsadás, ott is **zömmel időszakosan áll rendelkezésre**. A kis, és közepes kirendeltségi kategóriákban jellegzetesen kevésbé elérhető ez a szolgáltatás, a nagyokban jobban. A jogi tanácsadó kapacitás egyre inkább a nagyobb kirendeltségekben koncentrálódik. Ez a szolgáltatás fontos, és az ügyfelek is igénylik, hajlandóak emiatt nagyobb távolságokat is utazni.

Támogatásokhoz való hozzáférés

Munkahely teremtő támogatások

A kirendeltségek kisebb részénél, 20-30%-nál hiányzik ez a támogatásfajta. A hiány értékelésénél valójában nem érdemes kategória különbségeket keresni. A helyszíni interjúkon kiderült, hogy a hiány általában az érdeklődés hiányát jelenti, pl. lényegében nincs munkahely kínálat, még támogatás mellett sem, vagy az adott körzetben támogatás nélkül is elhelyezhető a munkát keresők nagy része, (aki meg nem elhelyezhető, az támogatással sem helyezhető el).

Részmunkaidő támogatása

A kirendeltség mintegy 40%-ában van ilyen támogatás. Ez nem azt jelenti, hogy ennyien veszik igénybe, hanem azt, hogy ennyi kirendeltség készült fel rá, illetve ennyinél van némi mozgás a támogatás fajtában. A részfoglalkoztatás támogatás általános körülményei országosan, valamint az, hogy a részmunkaidő hazánkban nem népszerű sem a munkáltatók, sem a munkavállalók körében, behatárolja a támogatás iránti érdeklődést. Valójában itt sem találunk kategória magyarázatokat.

Csoportos létszámleépítés hátrányos következményeit enyhítő támogatás

.Az országos átlag szerint a kirendeltségek 45%-ánál hiányzik ez a támogatás. A nagy kirendeltségeken az átlagnál valamivel kevesebb a hiány érték. Itt valószínűleg az jelenik meg, hogy a nagy kirendeltségeknél a nagy számok törvénye szerint inkább fordulnak elő ilyen támogatási igények. Ennek az összefüggésnek azonban kicsi az intenzitása.

Járulék átvállalás

Országosan a kirendeltségek mintegy 22%-ánál hiányzik ez a támogatás. Ez nem magas arány. Ezen belül a kisebb kirendeltségi kategóriákban kevésbé hiányzik ez a támogatás, a közepesekben jobban, a nagyokban szintén kevésbé.

Csoportos személyszállítás támogatása

Ilyen támogatás a kirendeltségek mintegy 40%-ánál nincs. A nagyobb kategóriákban egy kicsit jobb a helyzet, ott kevesebb olyan kirendeltség van, ahol ez hiányzik. Több a munkáltató, nagyobb lehet az érdeklődés. Ha tartalmilag vizsgáljuk ezt a szolgáltatást, akkor azt látjuk, hogy visszaszorulóban van. A személyszállítás támogatása tipikusan emelkedő konjunktúra kelléke, hiszen ekkor érdemes nagy távolságokról tömegesen a munkahelyre szállítani a dolgozókat.

Munkakörök alakulása a kirendeltségeken

Az utóbbi évek egyik legjelentősebb alulról szerveződő jelenségéről van szó. Röviden megfogalmazva ez azt jelenti, hogy a kirendeltségek egyre nagyobb számban meggyőződésből (ez jobb az ügyfélnek, jobb az NFSZ-nek), vagy kényszerből (megnőtt az ügyfelek száma, a hatósági munka, a várakozási idő) megszüntette, illetve pontosabban összevonta a munkaközvetítői és a hatósági munkakört, vagy ezen munkakörök feladatainak egy részét. Ezzel létrejött egy új munkakör különböző elnevezéssel, különböző feladatkörrel, de az közös, hogy egy ügyfelet egy ilyen (az összes feladatát tekintve inkább hatósági) ügyintéző lát el a nyilvántartásba vételtől az első interjún és az ellátás megállapításon át a nyilvántartásból való törlés folyamatáig. Vagyis azonos elnevezések mögött nagyon **különböző munkaszervezési, feladatelosztási „almodelleket” találunk, ami logikusan következik a folyamat alulról történő kezdeményezéséből, valamint, hogy ezen a téren semmilyen központi koordináció, módszertani fejlesztés, ajánlás, konzultáció nem történt** (talán megyei szinten volt ilyen készítés, tús, információcsere, hogyan csinálta a másik). Hivatalosan még valószínűleg a hagyományos közvetítő - hatósági ügyintéző munkamegosztás érvényes (feltehetően nem vonták vissza ezt a kirendeltségi modellt, bár ennek szemmel láthatóan semmi jelentősége nincs). Az FH (bár szakmai irányító) erejét

meghaladta, hogy egy ilyen folyamatot összefogjon, szakmailag értékeljen, valamilyen szinten egységes mederben tartson, legitimizáljon, az NFSZ struktúrájába, stratégiájába, nem létező szervezetfejlesztési koncepciójába illesszen. Ez a gazdátlanág teret adott ugyan a kirendeltségek kreativitásának, de véleményünk szerint nagyon tarka kép alakult ki, nagyon látható a spontaneitás, az ötletszerűség, időnkénti változtatások. **Nem az NFSZ-nek van egy alternatív modellje, hanem szinte minden kirendeltségnek. A megoldásnak valahol középen kéne kialakulnia, amire nem látunk szándékot sem.**

Ezt a helyzetet (ami hivatalosan nincs is) kell az ÚSZM szempontjából véleményeznünk. A leírt és nem módosított ÚSZM-nél maradva (elvek, célok, eszközök, szervezet, feladatkörök, stb.) azt kell megállapítanunk, hogy ez az állapot nem felel meg a tervezetteknek.

Az ÚSZM ügyfélútja (első interjú, profiling, együttműködési megállapodás, annak karbantartása, szolgáltatások, támogatások, közvetítés) sem működik, a közvetítők kulcspozíciója (ebben a folyamatban) sem, a saját ügyfélkör is csak helyenként, esetleg töredezve (nem a teljes folyamat alatt).

A munkaszervezési sokféleség a kirendeltségeken

Ezt a sokféleséget részletesen bemutattuk a 7.3 pontban. Példaként az alábbiakban, mintegy az előző pont folytatásaként bemutatjuk, hogy a kirendeltségeken milyen sokszínűen értelmezik, és alkalmazzák az "egyablakos" munkaszervezetet.

E tekintetben a következő variánsokat láttuk. Az egyablakos ügyintéző:

- mindent csinál, jelentkeztet is, közvetít is, felel az állásajánlatokért
- mindenki mindent csinál, reggel kiosztják a munkát
- mindent csinál, település szerint (közvetít is, kapcsolatot is tart)
- első interjútól a határozatig mindent megcsinál
- adatfelvételtől a járadék-megállapításig mindent megcsinál
- nyilvántartásba vétel, első interjú, ellátási határozat feladatokat megcsinálja
- az alaptevékenységet csinál, és még közvetít is
- az alaptevékenységet folytat, és még közvetít támogatott munkahelyre is
- az alaptevékenységet folytat, és még közvetít nem támogatott munkahelyre is
- az alaptevékenységet folytat, és még jelentkeztet is
- az alaptevékenységet folytat, és még közvetít is a saját településére
- elejétől a végéig (nyilvántartásba vételtől a törlésig) egy ügyintézőhöz tartozik

az álláskereső

Az alaptevékenységet már „egyablakos” ügyintézésnek tekintik, de ez ebben az alapesetben csak a határozathozatalig érvényes. A különböző módzatok ezt bővítik különböző tevékenységekkel, egészen a mindent csináló univerzális ügyintézésig (főleg kis kirendeltségen, ahol szinte mindenki tagja a csoportnak, pl. 7 főből 5 fő).

Véleményünk szerint ez már túlmutat a rugalmasságon. Inkább a koordinátlanság, a spontaneitás hatásait tükrözi. A rugalmasság és a koordináltság kombinációját kéne megtalálni itt is.

8.7. Az ÚSZM megvalósulásának általános jellemzői

Elvek és a fejlesztési célkitűzések összhangja

Az ÚSZM fejlesztési célkitűzések természetesen összhangban voltak az elvekkel, célokkal, de egyrészt nem teljes körűen valósultak meg, másrészt a karbantartásuk, a feltételek folyamatos biztosítása nem volt zökkenőmentes. A gyakorlati megvalósítással, a kirendeltségek sajátosságaival, a körülmények, feltételek változásával már messze nem volt meg az összhang.

Ennek ellenére **el kell fogadnunk, hogy ezek a fejlesztések (főleg az épített környezeté) jelentős előrelépést jelentettek a korábbi időszakhoz képest, hogy hozzájárultak a szervezet pozitív megítéléséhez, hogy jól szolgálták mind a munkáltatók, mind az álláskeresők igényeit.**

A fő törésvonal nem az elvek, célok és a fejlesztések között húzódik, hanem az elvek célok és a napi feltételek, gyakorlatok között. Nézzünk erre néhány kirendeltség vezetői idézetet.

„Kapcsolattartással és információval nem lehet annyi álláshelyet feltárni, ami ellensúlyozná a gazdasági fejletlenséget. Évtizedek óta nincs beruházás, elmaradott az infrastruktúra, a regisztráltak közel fele szakképzetlen. Új munkáltató alig lesz, mert azok jó része kényszerből kezd el valamilyen vállalkozást. A működők nagy része pedig jó, ha szinten marad (inkább nem), fejlődni nem nagyon képes.”

Vagyis **a rossz adottságú térségekben nem lehet kimutatni (nem érvényesülnek) az ÚSZM elvárt hatásait, és a térség adottságait az ÚSZM eszközzrendszere nem tudja helyettesíteni.**

Az **ügyfelek száma jelentősen nőtt a gazdasági válság hatására**. A nagyon rossz adottságú térségekben ennek kisebb volt a mértéke, ők mindig is ilyen rossz paraméterekkel rendelkeztek. Ugyan olyan körülmények között dolgoznak, amilyenekbe a többi kirendeltség most került. Ez is igen negatív hatással van az ÚSZM megvalósítására.

„Ezen modell fennmaradásáért sokszor nem elegendő az akarat vagy szándék, hiszen a feladatok teljesítése adott esetben eleve kizárja a modell érvényre juttatását és ebből nem igazán látszik a kivezető, fenntartást segítő megoldás, amit őszintén sajnálunk.”

Ez az utolsó mondat a végszó is lehetne, **a kirendeltségek valóban sajnálják, hogy a munka szakmaisága jelentősen sérült, és ezt a szakmaiságot a beszélgetések során az ÚSZM képviselte, függetlenül annak gyakorlati megvalósíthatóságától.**

Mindenesetre a túlterheltséget nem lehet csak a megnövekedett ügyfélszám számlájára írni, ezt jelentősen befolyásolták az átszervezések, a többletfeladatok is. **Ha az adottságokat nem lehet megváltoztatni, akkor egy sokkal rugalmasabb módszertani háttérrel, eszközökkel, szervezési megoldásokat tartalmazó modellre lesz szükség,** egy reális cél és elvrendszer keretén belül.

A modell hazai alkalmazásának a fontosabb jellemzői

A külföldi szakemberek részvételével elindított, és véghezvitt ÚSZM fejlesztésnél már a születési fázisban megjelentek bizonyos, akkor még kevésbé látható problémák. A külföldi szakértők erőteljesen hangsúlyozták, hogy a javasolt modelljüket a hazai helyzetre illesztették, de ez nem volt teljesen igaz. Erősen képviselték a saját (Uniós „közösségi” modell) sztenderdjeiket.

Az eredeti **ÚSZM a következő feltételekkel számolt**

- **Stabil környezet,** munkaerő-piac
- EU-s irányelvek érvényesülése (pl. önkiszolgálás)
- **Stabil** kormányzati **célok,** és stratégia
- **Stabil** foglalkoztatási **szervezet.**
- A foglalkoztatási szervezet céljai között egyértelmű **elsőbbsége van az ügyfelek** testre szabott, gyors, **rugalmas kiszolgálásának.**
- **Kiegyensúlyozott** az arány a kirendeltségi **kapacitások,** és a **forgalom** között.

- Kimondatlanul ugyan, de a modell azt feltételezte, hogy a magyar **foglalkoztatási szervezet organikusan egységes, egy központú lesz.**

Ezzel szemben a **valóság másként alakult:**

- A kirendeltségek **forgalma sokkal nagyobb**, mint a modell szülőföldjén.
- A foglalkoztatási célok, stratégia, elvek folyamatosan, még kormánycikluson belül is átíródtak, súlytalanokká váltak s a **tényleges prioritás rendszerben az, operatív ügyek kerültek előre.**
- A stabil, organikus, egy központú szervezeti rendszer helyett folytonosan változó, instabil, **sokközpontú, szétforgácsolt szervezet jött létre.** Hol a megyén, hol a régión, vagy a kormányhivatalon volt/van a súly, emellett beléptek idegen miniszteriális főhatóságok, mint a KIM, a GVM, a BM. A formálisan szétforgácsolt kormányzati foglalkoztatási szervezet állandó átalakulásán túl az informális hatalmi viszonyok még gyorsabban változtak. A valóságban már a szervezet szereplői sem tudják mindig, hogy egyes kérdésekben ki a valódi felettes, ki a szakmai irányító, ki rendelkezik a források felett.
- A stabil szakmai alapok (ÚSZM) helyett a **szakmai irányítás is instabillá, hiányossá vált.** Sokszor nincs egyértelmű szakpolitika, szakmai irányítás, sokszor hiányoznak (vagy késnek) az operatív eljárásrendek, a módszertan. A stabil szakpolitika helyét átveszik az összehangolatlan, egymásnak ellentmondó főhatósági, középírányítói operatív utasítások.
- A foglalkoztatási intézmény hálózatnak közvetlenül az ügyfelekkel találkozó része, vagyis a kirendeltségek, a bonyolult irányítási helyzet miatt kialakítanak maguknak egy saját **önvédelmi elszigetelődő stratégiát**, amelyben kettős célt igyekeznek szolgálni. Legalább **alapszinten kiszolgálni az ügyfeleket**, s a valamelyik **felsőbbségtől, vagy több felsőbbségtől érkező**, sokszor ellentmondó **elvárásoknak formailag eleget tenni.** Ha e két cél ellentétbe kerül egymással, akkor az utóbbinak van prioritása.

A későbbi működési problémák számottevő része már a modell keletkezésekor „be volt kódolva” a rendszerbe. Az ÚSZM „születési rendellenessége”, hogy **nem volt tekintettel a következőkre:** ³

³ Megjegyezzük, hogy ez egy modell születésénél nem feltétlenül rendellenesség, hiszen egy modell

- A szervezeti struktúra gyenge láncszemei a magyar valóságban nagy számmal előforduló **kis kirendeltségek**. Szervezetelméleti alapvetés, hogy a 6-8 fős kirendeltségben a munkamegosztás, a különféle eljárások, szolgáltatások módja, de még az ügyfélkör is teljesen más, mint a 40-50 fős nagyvárosi kirendeltségi nagyüzemekben.
- A modell homogén munkaerő-piacot feltételezett, ahol mindenütt ugyanazt, ugyanúgy lehet szolgáltatni. A **magyar munkaerő-piac azonban nagyon erősen diverzifikált**. Különösen komoly problémának bizonyult, hogy figyelmen kívül hagyták a stagnáló, leépülő térségeket.
- Az ÚSZM egyes elvárásai, törekvései a magyar valóságban légváznak bizonyultak. A magyar foglalkoztatáspolitikai felső szintjein is átvették azokat a gondolatokat, amelyek a kirendeltségeken kérik számon a foglalkoztatási szintet, az egyes rétegek munkába állását, az esélyegyenlőség növelését, a kirendeltségi ügyfélsorok hosszát. Ez alapvetően makrogazdasági, társadalompolitikai tényezőktől, és nem a kirendeltségek szorgalmától, hozzáértésétől függ.

A modell alkalmazásának eredményességét az évek gyakorlata alatt nem csak a modell bizonyos eredendő gyengeségei (a konkrét alkalmazás lehetőségei a napi gyakorlatban), hanem a magyar valóság tényleges jellemzői, illetve azok változásai is komolyan rontották. Nézzük ezek közül a legfontosabbakat:

ÚSZM és munkaerő-piac

AZ ÚSZM **nem volt tekintettel** a helyi **munkaerő-piac minőségére**, a keresleti-kínálati viszonyokra. A meghirdetett elvek, ajánlások, eszközök **mindenütt egyaránt létező, működő munkaerő-piacot feltételeznek**. A modernizált kirendeltségi körbe viszont bekerült sok, **rossz munkaerő-piacon** működő kirendeltség is. Itt **semmilyen elvárás, elv, eszköz nem tud érvényesülni**. Nincs állásajánlat, általában a munkanélküliek nagy része képzetlen és szakképzetlen, nincs utazási-ingázási lehetőség, nehezen elérhetők a képzések, a szolgáltatások (milyen szolgáltatás kell egy ilyen térségbe?), az emberek arra várnak, hogy valaki majd csinál valamit, az önállóság, döntési képesség hiányos, nincs érdemi információ.

ideális, előremutató feltételezésekkel él, ilyen megoldásokat tartalmaz, de a megvalósítás folyamatában már a realitásokkal is számolni kell

Minden az ÚSZM ellen hat. Valamivel árnyaltabb a kép a rossz, de nagy helyi munkaerő-piacon a nagy kirendeltségekkel. Itt a méretekből adódóan mindig történik valami. Kis mértékben ugyan, de van mozgás. Ha az ügyfélkörnek csak egy kis része tud bekapcsolódni ezekbe a mozgásokba, akkor is valamennyire működik a modell. A közepes munkaerő-piac sem egyértelmű, van, ahol szezonálisan beindul az élet, van ahol nem. Itt szakaszosan, működik a modell, de kisebb hatásfokkal, mint a jó munkaerő-piacon.

ÚSZM és a munkaerő

Az ÚSZM **feltételezi**, hogy a munkaerő aktív, önálló, **saját ügyeit intéző**, az ügyintézőket partnernek tekintő, **munkát akaró, kereső**, vagy ilyenné tehető emberek. Az EU fejlettebb részén, ahonnan a modell is származik, a cirkulációs munkanélküliség (profiling 1. csoport, önállóan elhelyezkedik), kb. 60-70%. A többiek segítséggel elhelyezhetők, és egy kis része tartósan munka nélkül marad.⁴

Nálunk ez fordítva van, a cirkulációs munkanélküli kb. 30%. Van ahol több, de van ahol kevesebb! Ezért semmi nem úgy működik, mint a modell szülőföldjén. Náluk 30%-ra kell több időt fordítani, viszont a 70% aktivizálásával, információs segítségével tetemes időt takarítanak meg. Nálunk a 70%-ra kellene több időt fordítani, és a 30%-on lehetne időt megtakarítani. A rossz munkaerő-piacon akár 90%-os is lehet a várhatóan tartós munkanélküli, itt nyilvánvalóan lényegében nem működik a modell. Az ÚSZM minimálisan feltételezi, hogy a munkanélküli tud írni, olvasni. Ez tudjuk, hogy nálunk sok esetben nincs így.

Az ÚSZM feltételezte, hogy az informatikai eszközei, módszerei mindenki számára hozzáférhetőek és készségszinten használhatóak. Ez sincs így. Többen vannak, akik nem érnek hozzá, mint ahányan élni tudnak a modernizáció előnyeivel.

Végül azzal is számolni kell, hogy a hazai munkanélküliek egy bizonyos hányada valójában nem akar dolgozni, nem keres igazából munkát. Munkaügyi kutatók tapasztalata szerint Magyarországon mind az inaktívak, mind a munkanélküliek körében nagyon alacsony az álláskeresési aktivitás. Ez sem kedvez a modell alkalmazásának.

⁴ Valójában az EU-ban sem ennyire ideáli a helyzet. A mediterrán országokban a munkavállalók közelebb állnak a magyarokhoz, s ahol nagyszámú bevándorló van, ott is hasonló problémák merülnek fel.

ÚSZM és a munkáltatók

ÚSZM feltételezte, hogy a különféle munkaerő-piaci információkat (pl. negyedéves prognózis) a munkáltatók komoly várakozással fogadják, s könnyen bekapcsolhatók ezek készítésébe, hiszen nekik is fontos az eredménye. A hazai valóság azonban más. Ezt a feladatot a **munkáltatók, ha tehetik, elkerülik, vagy kényszerű adatszolgáltatásnak tekintik, le akarják gyorsan tudni, megbízhatatlanok az adatok.** Nem igazán érdekli őket az eredmény, bár sok helyen hírlevélben megkapják. Hátrányos körzetben a problémák még nagyobbak, illetve más jellegűek. Itt lényegében értelmetlen adminisztrációként tekintenek erre a feladatra.

Az ÚSZM feltételezte azt is, hogy a munkáltatók partnerek (vagy legalábbis azzá tehetők), ha előnyös számukra a kapcsolat. A valóság azonban ebben a vonatkozásban is más. A **hivatali ügymenet lassú a munkáltatók számára.** Nem akarnak hivatalos állásbejelentést, nem akarnak közvetítőlapot sem, csak azt akarják, hogy a kirendeltségek küldjék az embereket. Ennek megfelelően nem jelentik be az állást, nem kerül fel a honlapra, s az nem kerül be az információs rendszerbe. Talán más lenne a helyzet, ha a munkáltatók önmaguk feltehetnék az állásokat az adatbázisba (ahogy az ÚSZM ajánlotta, csak még nem működik), és össze lennének kötve az álláskeresők adatbázisával, amivel ugyan ez a helyzet.

A technikai fejlődés lehet, hogy felülírja az ÚSZM ajánlásait a kapcsolattartásra vonatkozóan. Lehet, hogy a személyes kapcsolattartás súlya, szerepe csökken, míg új technikai alapú lehetőségek lépnek majd be (skype, stb.).

8.8. Az ÚSZM megvalósulásának általános, elvi értékelése

Az első elvi megállapításunk, hogy az ÚSZM a maga teljességében nem valósult meg. Az eredeti modellben voltak ugyan olyan elemek, amelyeket az utólagos elméleti kritika kifogásolhat, de a későbbi problémák zöme nem ebből adódott.

Volt egy komoly, előremutató, és átfogó fejlesztési folyamat, ami az ÚSZM elveit, céljait követte, de a valóságban csak korlátozottan valósult meg, illetve a fejlesztés egy pontján elakadt a megvalósítás. Ez a félig megvalósult terv természetesen magán viseli az eredeti modell fontosabb nyomait, de nem teljesen azonos vele.

Az sem vitás, hogy az **elmúlt évek nem kedveztek** a modell további fejlődésének. A működés szempontjából romlottak a szervezeti, kormánypolitikai, finanszírozási feltételek.

Romlott az a munkaerő-piaci közeg is, amelyben ezt alkalmazni kellett.

Mindezen gondok, nehézségek, féloldalas megoldások ellenére az **ÚSZM bevezetését, és alkalmazását alapvetően pozitívnak kell megítélnünk**. A modell minden nehézség mellett is **komoly fejlődést hozott** a foglalkoztatási intézményrendszerben. Korszakos ugrást jelentett az informatikával támogatott foglalkoztatási szolgáltatások tekintetében. Szakmailag, és tapasztalatokban nagymértékben **megerősítette a kirendeltségi hálózatban dolgozó** kollektívát. Itt ma már olyan munkatársi állomány alakult ki, amely képes gyorsan, új módszereket befogadni, alkalmazni, új munkatársakat a szakmában bevezetni. A modernizáció közvetett hatásai magukkal húzták a nem modernizált kirendeltségeket is. A fejlesztések bevezetése általában nem szűkült le a modernizált kirendeltségekre, ezt nem is lehetett megtenni, általános volt a bevezetés (pl. profiling, a honlapon keresztül elérhető információk negyedéves munkaerő-piaci felmérés, stb.). Ott is növekedett az igényszint, megjelentek az új informatikai eszközök és szolgáltatások, más forrásokból ugyan, de a kirendeltségek átépítése is előrehaladt.

A modell kialakításának a kezdeti időszakára a hálózatban dolgozó **kollektíva úgy emlékszik, hogy akkor fontos dolgok történtek**, nagyszabású, előrevivő fejlesztések valósultak meg. Akkor ők is fontosak voltak, figyelték rájuk. A modell minden problémája ellenére jórészt még egyben van, működik, hat, **s az általa kialakított szolgáltatási kultúra, és testületi összetartozás érzés nagyon pozitív**, fontos értéke a magyar kormányzati intézmény rendszernek.

A modell perspektívája azonban nem biztató. Szinte minden körülmény a modell elsorvadásának az irányába hat. **A szervezeti változások, a szétforgácsolt irányítás, a gyakori foglalkoztatáspolitikai változások, a rendkívül szigorú költség elvonások, a forgalom drámai növekedése, és a közös, összetartó szakmai irányítás hiánya mind arrafelé hat, hogy az ÚSZM eddig felhalmozódó értékei elenyésszenek.**

Arra nem tudunk választ adni (és ez meg is haladja a kutatás kereteit), hogy van-e olyan kompetens erő, amely ténylegesen akarja az ÚSZM megerősödését, és kiterjesztését.

A szerzők szakmai meggyőződése szerint, a nehézségek és felemás helyzetek ellenére, az ÚSZM megerősítése, kiterjesztése a foglalkoztatáspolitikai fontos, előrevivő lépése lenne. Ezt tekintjük egyben az általános javaslatunknak is.

9. Javaslatok

9.1 Elvi javaslatok

- **Megújított ÚSZM**

A kutatási eredményekből kiindulva az a kiemelt, a továbbiakat meghatározó elvi javaslatunk, hogy:

Kell egy megújított kirendeltségi szakmai modell, elvekkel, célokkal, ajánlásokkal.

Egy szervezetnek, még ha az laza hálózatként is működik, kell, hogy legyen a valóságtól nem elrugaszkodott „jövőképe”, inkább „holnapképe”. Ez a közös nevező, az összetartozás szimbóluma, a mérce, az irány (merre tartunk), és főleg a szakmai etalon, amely a konvergáló szakmai irányítás (és a fejlesztések) alapja. Ez a hálózatos rendszerben még fontosabb, mint az egy központú, hierarchikus rendszerben, mert a sokközpontú, szétforgácsolt irányítás mellett még nagyobb szükség van közös iránytűre, közös értékekre. Ha van egy ilyen célmodell, az tartást, súlyt ad a szakmai irányításnak, a fejlesztéseknek. Egy divergáló szervezetben kell egy közös gerinc, amire felfűzhetők a helyi sajátosságok úgy, hogy a tartás megmaradjon.

Kérdés, hogy az ÚSZM-et minden problémájával együtt, elfogadhatónak tartjuk-e továbbra is jövőképnek a szervezet számára, vagy magát a modellt is meg kell újítani. A válasz azért nehéz, mert a modell valójában nem teljesedett ki, a kirendeltségeken csak töredékesen valósult meg és ezeknek a töredékek egy része csak időlegesen. Ezért nem korrekt azt állítani, hogy az ÚSZM önmagában rossz, vagy jó modell. Kutató csoportunk azon az állásponton van, hogy a jövő érdekében az ÚSZM is korrekcióra szorul, de nem kell gyökeresen átformálni, vagy éppenséggel elvetni.

Az alábbiakban néhány további elvet fogalmazunk meg az ÚSZM korrekciójára vonatkozóan.

- **Hálózatos elven működő ÚSZM**

Az ÚSZM megerősítésére, és továbbfejlesztésére kialakított ajánlások kapcsán először tisztázni kell, hogy milyen fejlesztési iránynak van realitása, mit tesznek lehetővé a külső adottságok.

A fejlesztés elvileg **két fő irányt követhet:**

- Az ÚSZM-t egy megerősített, organikus egy központú szervezetbe helyezzük. Olyanba, ahol világos hierarchikus rend, és szakmai értékrend működik, s az egy központból érkező utasításokat a szervezet minden eleme összehangoltan végrehajtja. Ilyen feltétel mellett határozott, szisztematikus munkával sorra ki lehet küszöbölni a technikai, együttműködési, szolgáltatási, és emberi problémákat. Fel lehet építeni a megálmodott modellt, kemény szakmai irányítással a célok felé lehet vezérelni a működést.
- Az ÚSZM-t a jelenleg kialakult, sokközpontú, bizonytalan értékrendű szervezeti rendszerben alárendelt súlyú hálózatként működő NFSZ-ben működtetjük.

Természetesen sokkal nagyobb hatékonysággal lehetne egy fejlesztési programot levezérelni az egy központú organikus szervezetben, mint egy laza hálózatban. Az egy központú, egységes szervezetben realitása van minden javaslatnak, gondolatnak. A laza hálózatban azonban csak un. „hálózat fejlesztési” karakterű javaslatok élnek meg.

Ezt a kérdést azonban nem a fejlesztők ízlése dönti el, hanem a megváltoztathatatlan adottságok, körülmények. A fejlesztés útjának a megválasztásához az alábbi **adottságokkal kell számolni:**

- Az NFSZ nem alakítható át egységes, egy központú hierarchikus szervezetté. Ez már évek óta nem sikerül, sőt jelenleg minden eddiginél dezintegráltabb szervezeti modell születése van napirenden. A kirendeltségek, az alapjában nem foglalkoztatási célú megyei kormányhivatalok alárendelt részeivé válnak, sőt ebből elkülönítik és a BM irányítása alá rendezik a közmunka feladatot.
- Az NFSZ súlya minden vonatkozásban csökken.
- Az NFSZ rendelkezésére álló források drámaian zsugorodnak, s azok felett

részben a kormányhivatalok rendelkeznek.

- Nincs egyértelműen tisztázott foglalkoztatáspolitikai, szakmai értékrendszer.

Mindezeket szem előtt tartva csak **a második útnak látjuk a realitását, ahol a laza szakmai hálózatban, közvetett eszközökkel próbálják fenntartani** a testületi szellemet, javítani **a szakmai színvonalat**, egymásnak átadni a jó tapasztalatokat, hasznos információkat. A következőkben, ebben a szellemben fogalmazunk meg olyan ajánlásokat, amelyek illeszkednek a jelenlegi realitásokhoz, és van esélyük viszonylag költség takarékosan emelni a hálózat szakmai színvonalát, javítani az álláskeresők kiszolgálását.

- **Differenciált ÚSZM modell**

Az ÚSZM generáló szerepét egy adott környezetben (EU-s irányelvek, hazai foglalkoztatási stratégia, elvárások), és adott feltételek (foglalkoztatáspolitikai helyzet, kialakult szervezet és irányítás, adott és strukturált munkaerő-piaci szereplők, források, jogszabályok) mellett kellett volna betöltenie. A környezet és a feltételek szinte minden eleme megváltozott, és szinte minden változás az ÚSZM megvalósítása ellen hat. Ennek ellenére nem mondhatjuk, hogy a mai felemás helyzet csakis e külső változások következménye. Az induló feltételek és adottságok is sokkal differenciáltabbak voltak, semhogy egy generális modellel le lehessen fedni ezeket.

Az eredeti modell elemei, eszközei előremutatóak voltak és némi korrekcióval ma is elfogadhatóak, de érvényesítésüket nem lehet mindenhol azonos módon elvárni. Sőt, bizonyos körben (értve ez alatt pl. a kis kirendeltségeket, vagy a nagyon nagy forgalmú kirendeltségeket, vagy a rossz munkaerő-piaci adottságú kirendeltségeket) **csak részlegesen, vagy egyáltalán nem lehet elvárni a működtetését.** Az ország maga, a munkakeresők, a szervezeti adottságok sokkal differenciáltabbak, semhogy egy homogén modellel le lehessen fedni. Arról nem is beszélve, hogy hol van egy egységes szervezet erős irányítással, erős szakmai, módszertani központtal, erős főhatósági támogatással, amelyik egy ilyen szervezetfejlesztést keresztül tudna vinni.

Ide tartozik a rugalmasság versus szakmai összehangoltság kérdése is. A **modell alkalmazásának** (és nem a modellnek!) komoly hibája volt, hogy kötelező erejű módokat, eljárásrendet alakítottak ki, és kértek számon a kirendeltségeken. Mihelyt a számon kérő szigor valamiért lazult, a kirendeltségek azonnal százféle saját megoldást

kezdték alkalmazni, vagy éppen felhagytak a kérdéses szolgáltatással. Ennek a sokféleségnek volt reális alapja, hiszen a kirendeltségek nagyon eltérő körülmények között dolgoztak. Mégsem járható út az, hogy ha lazul a főhatósági szigor, akkor minden kirendeltség azt csinál, amit akar. Ki kell lépni ebből a hibás dichotómiából. **A szakmai irányításnak az eszközökre, eljárásokra több alternatívát kell elkészítenie, hogy a kirendeltségek ezekből, (de csak a felkínált választékból) kiválaszthassák a saját körülményeiknek megfelelőt. (pl. sorszámos hívás, időütemezés, profiling), össze tudjanak állítani egy saját modellt, de az építőelemek adottak.** Ez biztosítja a rugalmasságot, a variabilitást, de egyben kereteket is ad, megelőzi a parttalan differenciálódást, a szinte „minden kirendeltség egy modell” állapotot.

Ide tartozik a már sokszor emlegetett **kis kirendeltségek** kérdése. Régi probléma, hogy hány főtől kezdve kirendeltség a kirendeltség (amely el tudja látni a teljes kirendeltségi feladatkört). Jelentős problémának látjuk, hogy azok a gyakran 5-6 fővel működő kirendeltségek is bekerültek a modernizációba, amelyek a hagyományos értelemben vett feladatkört is csak kérdésesen tudják ellátni. Legalább azt ki kéne mondani, hogy minimálisan hány fő kell egy ÚSZM szerint működő kirendeltségen. Ezt természetesen csak a mai működésükre vonatkoztatva lehetne megtenni, nem pedig az ideális modellre vonatkoztatva, mert azt ma irreálisnak tarthatjuk.

- **Az ÚSZM megerősítendő hangsúlyos elvei, céljai**

Ha sor kerül az ÚSZM korrekciójára, akkor fontos, hogy felsoroljuk azokat az elveket, célokat is, amelyeket a jelenlegi modellből átvéve meg kell erősíteni. **ÚSZM munkáltatókhoz, munkaerő-piachoz, az aktív szereplők segítéséhez** (elsősorban információval), a munkaerő igények kielégítéséhez kötődő céljai és részei (pl. önálló álláskeresés, informálódás, honlap, internet alapú kommunikáció, állás és munkakeresés, kapcsolattartás, stb.) hosszútávon is megmaradnak, **ezeknek a fejlesztését gyorsítani javasoljuk**

A tartós munkanélküliség kezelése, megelőzése, a leszakadók segítése kevésbé van jelen a mai közgondolkodásban. Ezek támogatási forrásigénye, kapacitásigénye (működési finanszírozás) egyre nehezebben biztosítható. Ezek a területek rövidtávon várhatóan veszítenek súlyukból. Sajnos ezen a területen kevés sikert és eredményt tud a szervezet felmutatni, ez is gyengíti a pozícióit. Pedig nem nehéz belátni, hogy ez az olcsóbb megoldás,

ha a halmozódó problémák társadalmi költségeit nézzük. Ma a társadalmi költségek csökkentése aktuálisabb szükségszerűség, mint a megelőzés, segítség, támogatás sokszor kétséges eredményű ráfordításainak elismerése. Az ÚSZM ezen elemeit kevésbé kell megkövetelni. Ez fájó pont, mert ez is komoly szakmai kihívás lenne (kategorizálás, együttműködési megállapodás, egyénre szabott komplex támogatás-szolgáltatás, érdemi első interjú, stb.), de úgy gondoljuk, másnak nincs realitása.

9.2. Az ÚSZM-ból megerősítendő, illetve fejlesztendő eszközök, technikák

- A **kirendeltségek átalakításának folytatása**, teljessé tétele. Fontosnak tartjuk a teljes NFSZ kirendeltségi hálózatra kiterjeszteni a modellt. Nem elég azonban egy kirendeltséget átépíteni, gondoskodni kell arról, hogy az megfelelően karbantartott állapotban maradjon. Ez is egyfajta kiterjesztése a modellnek.
- Az **öninformációs tér**. A legfontosabb szakmai eredmény. Teret és infrastruktúrát ad az önállóságnak, az aktivizálásnak. Természetesen az öninformációs tereket hozzáférhetővé, működő képessé kell tenni, biztosítva a felhasználók segítségét is
- A legsürgetőbbnek tartjuk az **informatikai fejlesztések** elkészítését, befejezését. Kutatásunk bemutatta, hogy az informatika bár nagyon fontos integráló, és szolgáltatás támogató eszköz, mégis komoly elmaradásokkal küzd. A szakmai célok mellett a hálózati jelleg nagymértékű megerősítését is jól szolgálná az informatika **nagyon határozott tovább fejlesztése, és a modell szerinti kompletté tétele**. Mindenképpen el kell érni, hogy mind az álláshelyeket, mind az életrajzokat az egész országban feltehessék az adatbázisba. Az is feltétlenül szükséges, hogy ezeket ellenőrzött módon, de maguk az ügyfelek is feltehessék. A kompletté tétel azt is jelenti, hogy minden eljárásrend, minden iratminta, minden prognózis, és a modellből következő egyéb eszközök fenn legyenek a hálózaton. Az IR dinamikus fejlesztése olyan eszköz, amely nagyon határozottan **integrálja a hálózatot**, egyúttal megerősíti a kollektívában azt az érzést, hogy fontosak, összetartoznak, hiszen látványos, komoly dolgok történnek az érdekükben.
- Minden nehézség ellenére meg kell erősíteni azt az elvet és elvárást, hogy a **munkanélküli felelősen, önállóan és aktívan álljon hozzá a helyzetéhez**, ebben

segíti a szervezet. Természetesen tudomásul véve, hogy sokan erre alkalmatlanok, vagy ellenérdekeltek, és ezek aránya kirendeltségenként nagyon eltérő.

- Legyen egy **szakmai ív** a belépéstől a kilépésig, ami szervezi a munkát. Az ÚSZM-ben ilyen az első interjútól a kategorizáláson át az együttműködési megállapodásig, a támogatások és szolgáltatások biztosításáig vezető (a korábban említett, kirendeltségenként modulárisan felépített) út.
- Tovább kell erősíteni (jelenleg ez gyenge láncszem) a **munkáltatói kapcsolattartás** funkciót. Lehet, hogy már egészen más alapokra kell helyezni ezt a tevékenységet. Németországban ezt már 7-8 éve internetre helyezték! A munkáltatói kapcsolattartásban is meg kell adni a moduláris differenciálódás lehetőségét, hiszen van, ahol ez jelentéktelen súlyú feladat például ahol a körzetben 20-50 munkáltató található, s ők is csak támogatással tudnak létszámot fejleszteni, szinten tartani.
- Közvetve érinti a modernizációt, de a kirendeltségek hiányolják a megyei **módszertani osztályokat**, amelyek legalább megyén belül biztosítanák az egységes gyakorlatot.
- **Meg kell erősíteni a közös arculati jelleget.** A hálózatiság szimbólumokból is áll. Az azonos kép, a kellékek, a jelképek, elnevezések lélektanilag az azonosságot sugallják, az egybetartozás érzést erősítik. Egyúttal az ügyfelekben is ezt a képet mélyítik. Közös arculati tevékenység mindig volt az ÁFSZ, NFSZ világában. A javaslatunk ennek a határozott megerősítése, betartatása. Ez nem kíván tetemes pénzforrást, és nem ütközik komolyan más szervezeti érdekekbe. Ez ellen hatnak a kormányhivatalok eltérő arculati elképzelései.
- **Létre kell hozni egy NFSZ belső portált**
A hálózati integrálódás alapvető eszköze egy NFSZ belső portál működtetése. A korábbi fejlesztési munkákban is állandóan megjelent ez a gondolat. Több efelé mutató kezdeményezés is elindult. Mégis úgy látjuk, hogy hiányzik a valódi, hálózati portál. Egy ilyen portálnak a következő kritériumok szerint kell működni:
 - Nem hierarchizált, mellérendelt kommunikáció folyik benne.

- Nem cenzúrázott, de moderált.
- A portál nem hivatalos közlöny.
- Ez nem a szervezet kirakata a külvilág felé, hanem a belső beszélgetés fóruma.
- A portált kommunikációs szakember, (és nem informatikus) animálja.
- A portált animálják, de nem vezetik.

Az animálás fő célja, hogy kiépítse az alulról jövő kommunikációt, annak a kultúráját. A portál tudatos animálásával felébreszthetők best of practice, magánéleti, kirendeltség bemutatkozási, hobbi, chat, stb. rovatok, de ezt előre tervezni nem lehet. A belső közösségi portálok a tapasztalatok szerint kb. 2-3 év tudatos animálás után eresztenek gyökeret, s válnak önjáróvá. Az is tapasztalat, hogy a belső portálokat legfeljebb a közösség 25-30%-a használja készség szinten (bár a többiek, is belenéznek), de így is hatalmas integráló erőt jelent az egész hálózatban. A belső portál kialakítása alig igényel költséget, s tapasztalataink szerint a hálózatban jelen van néhány olyan kolléga, akik otthonosak mind az elektronikus kommunikációban, mind a kirendeltségek világában.

- **Meg kell alkotni egy kirendeltségi alapfeltétel rendszert**

- o A kirendeltségek vonatkozásában meg kell alkotni egy mindenki által kötelezően betartandó minimum feltétel rendszert. Ez érinti a rendet, tisztaságot, műszaki állapotokat, ügyfél komfortot, munkatársi komfortot, alap kellékek listáját (tábla, zászló, hirdetmények, információs pult, stb.) Az alapfeltétel rendszer természetesen nem a legideálisabb magas szinten részletezett követelményeket, elvárásokat foglalja magába, hanem a feltétlenül szükséges, alapokat. (pl. minden fűtőtest működik, a WC használható, és zárható, a bútorzat sérülésmentes, nincs esővíz befolyás, stb.).
- o Ebben a tekintetben nem kell a nulláról indulni, a szervezetben, és a társ hatóságoknál (ÁNTSZ, Tűzoltóság) számos alapfeltétel lista van ma is. Elegendő ezért ezeket áttekintve a valóban megkövetelhető minimumokat meghatározni, ami nélkül a kirendeltség nem üzemelhet, s amelyeket a forráshelyzettől függetlenül azonnal biztosítani kell, tekintet nélkül arra, hogy éppen milyen szervezet a felettes hatóság. Az alapfeltételek vonatkozásában ki kell mondani a kirendeltség-vezetés felelősségét is.

- **Javasoljuk az éves auditálást, az „év kirendeltsége” cím megalapítását**

A kirendeltségek kapcsán meg kell valósítani az éves auditálás rendszerét, amelyben a szakmai központ megfelelő chek-list alapján évente, szakszerűen ellenőrzi a kötelező feltételek meglétét, és erről jelentést készít. Emellett az auditálás kiterjedhet az alapfeltételeken túli tényezőkre, mint a kirendeltség esztétikussága, ügyfélbarát jellege, tisztasága, a tevékenységében az előremutató ötletes megoldásokra, stb. Ennek a vizsgálata alapján rövid jelölt lista készülhet, amelyből a hálózat többi kirendeltségének a szavazataival választhatják ki az „év kirendeltsége” cím, egy-három díjazottját. Ebben nagy szervező, és bemutató szerepet kaphat a belső portál.

- **Javasoljuk a hálózaton belüli közös események, programok szervezését**

A kirendeltségek ma egyre elszigeteltebbeknek érzik magukat. Ezen segíthet a hálózaton belül szervezett kölcsönös, kötetlen látogatások, a „munkatárs csere” programok, a sportnapok, kirándulások, a kiégés elleni tréningek, stb. Ezek azonban csak akkor válnak tényleges integráló erővé, ha önkéntesek, és nem kötelező, vagy elvárt feladatok a kirendeltség vezetői, és a munkatársak számára. Látható, hogy itt sem kell a nulláról indulni. Ha ebben a munkatársak 20-25%-a részt vesz, akkor már bekövetkezik a kellő integráló hatás.

Régebben ez gyakori, és sikeres volt. A kollektíva még emlékszik ezekre, és hiányolja őket. Informálisan, a régi élmények alapján olykor még ma is működnek ezek a kapcsolatok. Sok munkatárs, ha valahová utazik, akkor, ha teheti „beugrik a kollégákhoz” ahol őt nagyon szívesen fogadják.⁵ Itt tehát csupán arról lenne szó, hogy viszonylag kevés ráfordítással, de több vezetői támogatással ismét felélesszék, megerősítsék ezt a korábban már bevált technikát. Itt is fontos szervező erőt jelentene a belső portál.

- **Javasoljuk megerősíteni a munkatársak közös képzési, továbbképzési rendszerét**

A szétforgácsolt irányítási rendszerben szinte lehetetlen egyértelműen biztosítani, hogy a megfelelő posztra mindig a megfelelően képzett, s megfelelő képességekkel, tapasztalatokkal rendelkező munkatárs kerüljön. A hálózatban azonban biztosítható, a munkatársak foglalkoztatás-szakmai alapképzése, s időszakonkénti továbbképzése.

⁵ Ezt a kutatások során személyesen is megtapasztaltuk.

Ezt is egy kézben tarthatja egy szakmai irányító központ. Ez a képzés sokféle megoldással végezhető. Lehet távoktatás, vizsgáztatással, lehetnek kihelyezett képzések, gyors, egy-két napos képzések, lehetnek állami felsőfokú oktatásban kialakított szakirányú posztgraduális, és felsőfokú szakképzések, stb. Széles tere van itt a költségtakarékos megoldásoknak. A lényeg az, hogy ezt a képzési rendszert a szakmai irányító szervezet egy kézbe tartsa, s közös irányba fejlessze.

Végül egy utolsó gondolat. A laza hálózati térben működő **kirendeltségek fejlesztésére felsorolt ajánlások kivitelezését, irányítását egy kézben kell tartani**. Ezt a feladatot nem lehet szétosztani a más célú, szétforgácsolt főhatóságoknak, hiszen ezzel végzetesen megbomlana a szakmaiság, az egységesség.

Ezt a feladatot célszerűen a törvényben megjelölt szakmai irányítónak, vagyis a Foglalkoztatási Hivatalnak kell ellátnia.

10. "e"- fejezet

Az "e"-fejezet a nyomtatott anyaghoz csatolt, és a tanulmány szerves részét képező elektronikus táblázatokat, mappákat tartalmazó CD. Alább ennek a CD-nek a tartalmát ismertetjük.

szám	Gyűjtő mappa név	Mappa név	File név	tartalom
1	1.FH80-kirendeltségen-kéntiválaszok	Helységnév-11	• 1-helységnév-11 • 2-helységnév-11 • helységnév-interjúvázlat	Minden kirendeltségre egy külön mappa, amely tartalmaz három file-t: → kapacitás kérdőív file → vélemény kérdőív file → interjú file Ezekben van a kirendeltségek egyedi elemzése.
2			2.FH80-2006-11-vélemnyek-teljes	A különféle módon feldolgozott kirendeltségi véleményeket összefoglaló Excel munkafüzet
3			3.FH80-2008-11kapacitás-teljes	A különféle módon feldolgozott kapacitási kérdőíveket összefoglaló Excel munkafüzet
4			4.FH80-2011-interjúk-teljes	A különféle módon feldolgozott kirendeltségi interjúkat összefoglaló Excel munkafüzet
5			5.Összefoglaló tanulmány	A tanulmány nyomtatott anyagát tartalmazó file
6		6.KÉRDŐÍV-MINTÁK	• 1.MINTAKÉRDŐÍV (KAPACITÁS)2008-11 • 2.MINTAKÉRDŐÍV (VÉLEMÉNYEK)2006-11 • 3.MINTAINTERJÚ-VÁZLAT	Minden kérdőívből, illetve interjú vázlatból egy kitöltetlen példány.
7.			7.FH80KIRENDELTSÉG LISTÁJA	Az összes modernizált kirendeltség székhelyeinek listája.

11. Felhasznált irodalom

Kézikönyv a magyar Állami Foglalkoztatási Szolgálat modernizációjáról

Budapest, 2004

Készítették: Bent Dupont, dr. Simkó János, Vladiszavlyev András és munkatársai

Az Új Szolgáltatási modell megvalósulása (Monitori jelentés)

Budapest, 2006

Készítette: ErgoFit Kft

Kirendeltségek leterheltségének vizsgálata az új kirendeltségi modell tükrében

Budapest, 2008

Készítette: ErgoFit Kft

Az új kirendeltségi modell (Munkaanyag)

Budapest, 2003

Kézirat

Új szolgáltatási modell (Jelentés tervezet)

Budapest, 2003

Kézirat

Készítette: Claes-Göran Lock a Phare Twinning Projekt keretében

Az új szolgáltatási modell megvalósulása a HEFOP 1.2 Intézkedésének 1.1 alkomponensében

Budapest, 2004

Kézirat

12. Summary

In the beginning of 2000 years a significant development has been started in the national Public Employment Service with the support of the European Union. In the framework of this development the New Provision Model, the 'ÚSZM' has been worked out. Eighty branches were involved in the project, which add up nearly the half of the whole network. The research aimed to examine how far the implementation of this model has been reached in practice. Based on the result of the research, suggestions and recommendations had to be drawn up for the further development of 'ÚSZM'.

Methodology of the research

Executing the research the authors applied two types of questionnaires and field interviews. They revealed with this methodology the capacity of branches, the opinions of employees, who work in the branches, about the models. Furthermore they also examined the functional conditions of implementation.

General evaluation of the 'ÚSZM' model implementation

The 'ÚMSZ' has not been implemented entirely, but the initiation and its application must be judged positively. Despite the difficulties, the model brought serious development in the institutional system of employment.

However the perspective of the model is not reassuring. Nearly all the circumstances affect into the direction of wasting away the model.

According to the authors' professional persuasion, the strengthening and the complete execution of the project should be important employment political steps in spite of the difficulties and inequality.

Recommendation for renewing the 'ÚSZM'

The suggestions concern three major actions:

- The renewal of the 'ÚSZM' model
- The branches should be organised in a network (the hierarchical governance can not

carry out at the moment) that would provide framework for managing their professional operation

- Create a differentiated model which adapts to the diverse environments

Tools and techniques for development

Suggestions for which tools and techniques should be strengthen and developed from the 'ÚSZM' model:

- Continue the transformation of branches
- Sustain and develop self-information spaces
- Execute the 'ÚSZM' IT development
- Form a technical process from the entry to the leaving of the client that provides frame for the work
- Further strengthening the contacts with the employers
- Development appearance and design
- Create an intranet for PES
- Determine the minimum operation level of a branch
- Start the annual audit of the branches and launch the 'Branch of the Year' title
- Organise common events and programmes within the network
- Further development of the training, further training system of the employees

It is necessary to have one coordination body for implementing and managing the suggestions made for developing the network of branches.

This task has to be fulfilled by the legally appointed professional governance organisation, namely the National Employment Agency.