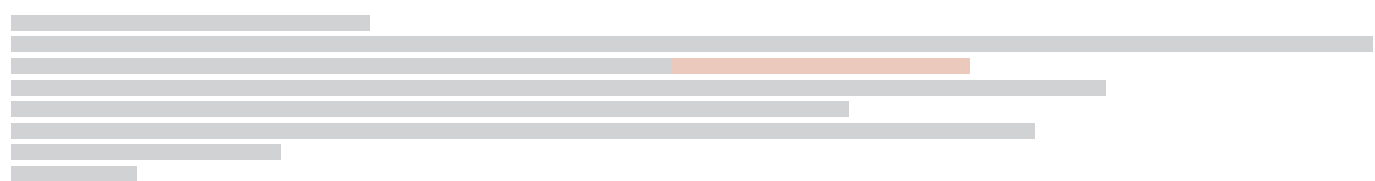


### 3. A SZAKPOLITIKA-ALKOTÁS MINŐSÉGE

#### 3.3. SZERVEZETI KAPACITÁSOK, SZERVEZETI TANULÁS

BÓDIS LAJOS



A fejezet célja a foglalkoztatáspolitikai programok megvalósítását és az ügyfelekkel való kapcsolattartást végző apparátus teljesítőképességét leginkább meghatározó tényezők rövid bemutatása. Ilyen a létszám és a munkaterhelés alakulása, a sikeres beavatkozásokhoz szükséges ismeretek felhalmozásának és a szervezeten belüli megosztásának eljárásai. A témát az állami foglalkoztatási szolgálat (ÁFSZ) tevékenységeire szűkítjük. Bemutatjuk a szervezet méretváltozásait és egy egyszerűen kiszámítható teljesítménymutató alakulását az elmúlt húsz évben. Részletesebben összefoglaljuk a munkaterhelés kétezres évek második felében végzett vizsgálatainak legfontosabb tanulságait, mivel ezek régóta lappangó problémák forrásaira világítottak rá. Ezután röviden bemutatjuk és elemezzük a szervezeti tanulás főbb eljárásait, végül néhány javaslatot teszünk a hatékonyabb összehangolásukra.

#### NEMZETKÖZI GYAKORLAT

A munkaügyi kirendeltségek optimális létszáma erősen függ attól, hogy pontosan milyen feladatokat látnak el: egyedül vagy más intézményekkel együttműködésben végzik-e a munkanélküli-ellátások folyósítását, a közvetítést vagy az aktív eszközökkel kapcsolatos feladatokat. Adott feladatok mellett pedig az ügyfelek létszámától is függ, hogy mennyi ügyintézőre van szükség. Mivel a feladatkörök országonként változnak, a nemzetközi összehasonlítás még az egy ügyintézőre jutó munkanélküliek száma esetében is csak óvatosan értelmezhető. Kuddo (2009) szerint az ügyfelekkel foglalkozó ügyintézők terhelése Magyarországon viszonylag magas: a 2006. évi adatok szerint Svédországban 24, Németországban 70, Csehországban 114, Magyarországon 178 álláskereső jutott egy ügyfélkapcsolati munkatársra.

A kirendeltségek kapacitása és az ügyintézők szaktudása növelheti az álláskeresők elhelyezkedési esélyeit. Bloom és szerzőtársai (2003) például az Egyesült Államok több, eltérő eszköztárat működtető kirendeltségének eredményességét vizsgálva, arra jut, hogy – minden más megfigyelhető eltérés hatását kiszűrve – jobban teljesítenek azok a kirendeltségek, ahol egy ügyintézőre kevesebb ügyfél jut.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Az eredményességet az álláskeresők későbbi bérjödelmével mérték (kétéves időszakot figyelembe véve).

## AZ ÁLLAMI FOGLALKOZTATÁSI SZOLGÁLAT KAPACITÁSAINAK ALAKULÁSA

A foglalkoztatási szolgálat apparátusát a munkanélküliség rohamos növekedésének idején, lényegében két-három év alatt hozták létre. A regisztrált munkanélküliek száma 1992-ben az előző évhez képest közel két és félszeresére nőtt, és 1993-ban érte el a csúcspontját. A megyei munkaügyi központok és a kirendeltségi hálózat létszáma 1992 során több mint megduplázódott, a szervezetben dolgozók létszáma az év végére meghaladta a 4200 főt.<sup>2</sup> A kilencvenes évek közepéről nem sikerült megismernünk létszámadatokat. 1994-ről azt tudjuk, hogy az összlétszám az előző évhez képest már csak 159 fővel növekedett. Úgy tűnik, a kilencvenes évek közepétől nem bővítették tovább az apparátust, eltekintve attól a döntéstől, hogy 1997 és 1999 között a lényegesen más tevékenységet végző munkavédelmi és munkaügyi felügyelőségek is a megyei munkaügyi központok irányítása alatt működtek. Velük együtt 1998-ban volt legmagasabb a szervezet létszáma (4916 fő), nélkülük 2010-ben (4558 fő, az európai uniós programokban határozott idejű jogviszonyban dolgozó köztisztviselőkkel együtt).

A teljes államigazgatást érintő létszámleépítések során az ÁFSZ nem esett külön elbírálás alá. Így az 1995. évi Bokros-csomag keretében, majd 2003-ban és 2006-ban is sor került 5–10 százalék közötti leépítésre. Az utolsó leépítési hullám lényegében egy időben zajlott az ÁFSZ regionális átszervezésével, a párhuzamos egységek összevonásával. Az apparátus létszáma azonban csak átmenetileg csökkent, majd újra növekedésnek indult, aminek indoka a feladatok bővülése és – növekvő mértékben – az uniós programokban való részvétel volt. Így az apparátus egy része kicserélődött: a létszámcsökkentési hullámokban távozottak helyére általában képzetesebb és magasabb bérű munkatársak kerültek. A kilencvenes évek második felében számottevő fluktuáció is jellemezte a szervezetet: a létrejövő vállalatok elcsábították a munkatársak egy részét, akiknek a pótlása nem mindig volt gyors és egyszerű.<sup>3</sup> A kétezres évek közepétől a jól képzett munkaerő megtartását nehezítette, hogy az új köztisztviselői állások jelentős része határozott időre jött létre, és a szervezet nem tudott megfelelő távlatot kínálni a szakma iránt érdeklődő fiatal munkatársainak.

Az ügyfelekkel végzett esetmunka és a különböző háttértevékenységek együttesen határozzák meg a legtöbb foglalkoztatáspolitikai eszköz hatását. A regisztrált munkanélküliekkel kapcsolatos feladatok számáról és intenzitásáról, az ebből adódó különbségekről csak a részletes munkaterhelési vizsgálatok tájékoztathatnak. Tökéletlen közelítéssel, egy ÁFSZ munkatársra jutó regisztrált munkanélküliek számával jellemezzük az apparátus mérete és az elvégzendő feladatok viszonyának alakulását (1. ábra).<sup>4</sup> A munkatársak ebben az értelemben vett terhelése 1992-ben volt legnagyobb. A kilencvenes évek közepétől az apparátusi létszám lényegesen nem változott, a regisztrált munkanélküliek száma pedig csökkenni kezdett, ami egészen 2002-ig tartott. 1998 és 2002 között az egy munkatársra jutó ügyfelek száma majdnem negyedével csökkent, és még az ezredfordulóhoz képest is több mint 10 százalékos mérséklődés következett be. A munkaterhelés szempontjából a vizsgált időszakban ekkor voltak legkedvezőbbek a feltételek

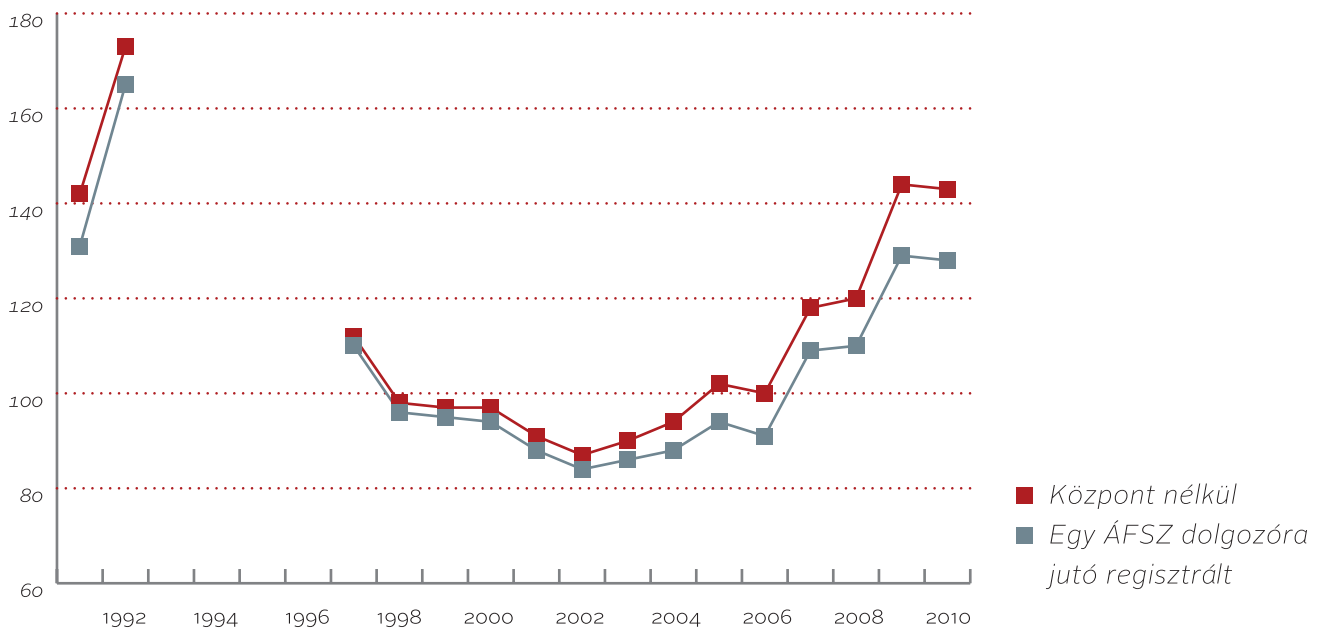
<sup>2</sup> A nagyarányú bővülés miatt az átlagos statisztikai létszám jóval kisebb.

<sup>3</sup> 1997-ben 152 fő távozó munkatársat nem sikerült az év végéig pótolni. Az egyik kedvező munkapiaci helyzetű megyében 1994 és 1997 között a munkaügyi központ dolgozóinak évente 7–11 százaléka távozott (Taschner 1998). Az éves engedélyezett keretnél az átlagos létszám rendszeresen alacsonyabb volt, amit a régebbi dokumentumok a fluktuációval magyaráztak, a kétezres évtizedben pedig egyre inkább az év közben is bővülő feladatok miatt engedélyezett plusz létszámkeretekkel.

<sup>4</sup> Az ÁFSZ munkaköreinek annál inkább része az ügyfélkapcsolati munka, minél közelebb vannak a területi hálózathoz, de ez a kirendeltségi dolgozók közül sem mindenki feladata. Berde (2010, 60–61. o.) optimistának nevezett becslése alapján, a munkaügyi központok hálózatában az ügyfélkapcsolattal is foglalkozó munkatársak aránya a régiós átszervezés előtt nem egészen 50, a következő években 60 százalék volt. Ezt figyelembe véve, a teljes ÁFSZ-nél az ügyfelekkel találkozó munkatársak aránya a régiós átszervezés előtt 44, utána 54 százalék. Ezzel számolva 2006-ban egy ügyfélkapcsolati munkatársra 207 fő regisztrált munkanélküli jutott, ami a Kuddo (2009) által számított terhelésnél (amely a teljes ÁFSZ létszám 65 százalékát tekintik ügyfélkapcsolati munkatársnak) is magasabb.

a szervezeti célok áttekintésére, a hasznosnak tartott, de korábban kényszerűen háttérbe szorult tevékenységek fejlesztésére, a kapacitások újraszámítására. Szerencsés körülmény, hogy ténylegesen 2002-ben kezdődött az Európai Unióhoz való csatlakozást előkészítő PHARE-program és az ÁFSZ modernizációjának előkészítése.

1. ábra: Az egy ÁFSZ-munkatársra jutó regisztrált munkanélküliek száma, 1991–2010 (fő)



Megjegyzés: Évi átlagos statisztikai létszámok alapján. A részletes adatokat lásd az [Adattár 7.2. táblázatában](#).

Az uniós csatlakozás és a fejlesztési programok elindítása idején azonban a regisztrált munkanélküliek száma és ezzel együtt a munkatársak leterheltsége ismét növekedésnek indult. Létszámnövelésre nem volt lehetőség, de az új feladatokhoz évről évre engedélyeztek többletfoglalkoztatást.<sup>5</sup> 2007-ben került sor a korszak legfontosabb szervezeti változására, a munkaügyi központok regionális átszervezésére. Ezt közel 9 százalékos (az országos központnál 15 százalékos) létszámcsökkentés kísérte: a szervezet olyan méretűre szűkült, amekkora utoljára 1992 második felében volt. Az eredetileg 20 százalékosra tervezett leépítést az ÁFSZ új feladataira, ezen belül különösen a foglalkoztatási rehabilitáció új rendszerére (lásd [4. rész 2. fejezet](#)) tekintettel enyhítették.

2004-től az uniós forrásokból indított HEFOP és TÁMOP fejlesztési programok<sup>6</sup> lehetővé tették egyrészt a megvalósítással megbízott saját munkatársak alkalmazását a finanszírozott időszak végéig, másrészt szolgáltatások vásárlását külső vállalkozásoktól. A létszámnövekedés főleg az országos központot érintette: 2004-ben és 2005-ben összesen 130 százalékkal, 2009-ben és 2010-ben összesen 50 százalékkal nőtt az állományába tartozók létszáma. Az időszak végén jóval több, mint háromszor annyian dolgoztak az akkori Foglalkoztatási és Szociális Hivatalban, mint az uniós csatlakozás előtt; jelentős és növekvő

5 Ilyen volt 2003–2006 között az Egységes Magyar Munkaügyi Adatbázis (EMMA) üzemeltetése (a zárszámadások mellékleteiben közölt adatok szerint 2004-ben 266 fő, 2005-ben 130 fő), 2006-tól a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatási támogatása és a kapcsolódó szociálpolitikai tevékenységek (2006-ban 60 fő, 2007-ben 424 fő) 2009-től a közfoglalkoztatás szervezése (2009-ben és 2010-ben 200 fő).

6 A munkaügyi központok szervezetében például 2004–2007 között a HEFOP 1.1. programban 200 főt foglalkoztattak évente megújított köz-tisztviselői kinevezéssel. 2008-tól 2013-ig évente 113 fő alkalmazására kerül sor a TÁMOP 1.1.1. programban. 2008-tól 226 főt, 2009-től 316 főt foglalkoztattak 2011-ig a TÁMOP 1.1.2. programban, 2009-től 2011-ig évente 54 főt a TÁMOP 1.1.3. programban. Az országos központban 2010-ben 40 programhoz alkalmaztak munkatársakat uniós forrásból.

részüket az uniós finanszírozású programokban, határozott időre kinevezett köztisztviselőként alkalmazták.

A munkaügyi központok hálózatában TÁMOP-programokból fizetett munkatársak<sup>7</sup> a munkanélkülieknek azokkal a csoportjaival foglalkoztak, akikre a modernizációt előkészítő PHARE-program ajánlásai szerint is érdemes a szervezeti kapacitásokat összpontosítani (Hansen 2003, lásd még a **6. rész 1. és 2. fejezetét**). Erre azonban éppen akkor került sor, amikor a munkatársak leterheltsége a kilencvenes évek óta nem tapasztalat mértékűre növekedett. Az új, személyre szabott szolgáltatások eredményességét az is csökkenthette, hogy a kapacitások elosztásának elemzése ebben az időben éppen csak elkezdődött, a kirendeltségi munkamegosztás módszeres befolyásolását pedig a különböző vezetési szinteken nem tekintették feladatuknak. Az egy munkatársra jutó ügyfelek száma a régiós átszervezés után egy év alatt 20 százalékkal emelkedett. Az évtized végén a globális pénzügyi válság következtében a regisztrált munkanélküliek száma a kilencvenes évek eleje óta nem tapasztalt méretűre emelkedett, az apparátus leterheltsége pedig az uniós csatlakozás előtti évekhez képest másfélszeresre nőtt. Az uniós programokban részt vevők nélkül a szervezet működésének kezdeti éveit idézte volna a munkaügyi központok hálózatának létszáma (2003-hoz képest 14 százalékkal kisebb) és munkaterhelése (a 2003-hoz képest 82 százalékkal nagyobb).

Az ÁFSZ munkaerő-gazdálkodása szempontjából tehát az uniós programok révén egyszerre bővült némileg a mozgástér, és csökkent a tervezhetőség. Egyfelől a fejlesztési programok megvalósítására alkalmazott munkatársak, ha a feladataik végzése mellett (mint a tájékoztatás, programba vonás, kapcsolattartás, nyomon követés, a közreműködők koordinálása) maradt szabad kapacitásuk, akkor általános ügyintézői feladatokat láttak el. Másfelől a programok eredményessége természetesen nemcsak rajtuk, hanem a kirendeltségek többi dolgozóján is múlik, akik a szolgáltatások, képzés, megfelelő munkahely felajánlását végzik. A kirendeltségeken dolgozók tevékenységét tehát gyakran elvileg sem lehet egymáshoz képest világosan elhatárolni, a kirendeltségi munkaterhelés nagyfokú növekedése mellett pedig gyakorlatilag elképzelhetetlen, hogy ne a mindenkorai kapacitáshiányokhoz alkalmazkodjanak.

A fejlesztési programok a létszámbővítés és az apparátus frissítésének eszközeként is szolgálhattak, ugyanakkor a határozott idejű szerződés nem vagy nagyon bizonytalan karrierkilátásokat nyújtott – a teljesítményektől függetlenül. A programok a létszámleépítés elkerülésének eszközeként is szolgálhattak, de ez inkább csak elodázást jelentett, amivel természetesen az érintett munkatársak is tisztában voltak, és ez kedvezőtlenül befolyásolhatta a motivációjukat.

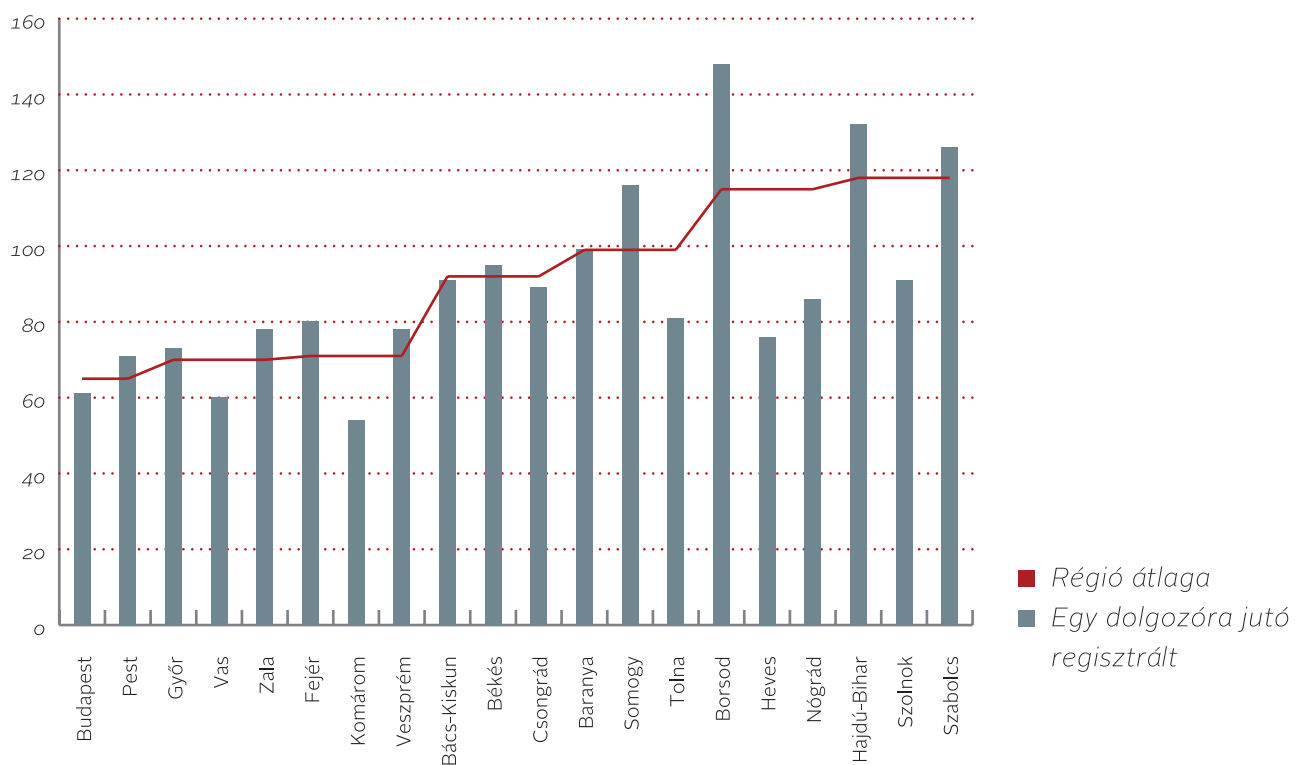
A fejlesztési programok keretében a munkaügyi központok egyes szolgáltatásokat meg is vásárolhattak a célcsoportok számára. A 2008-ban végzett kérdőíves munkaterhelési vizsgálat eredményei szerint a kirendeltségeken dolgozó külsősök száma a saját létszám nagyjából 10 százalékának felelt meg (ErgoFit 2008). Ezzel korrigálva az általunk használt létszámadatokat, az ÁFSZ állományába tartozók és a kirendeltségeken dolgozó külsősök együttes létszáma, valamint az egy szakemberre jutó regisztrált munkanélküliek száma 2008-ban közel került a 2006. évi szinthez, bár nem érte el azt.<sup>8</sup> A kapacitások vásárlással való kiegészítése nagyjából ugyanolyan mértékű volt, amilyen

<sup>7</sup> 2008-ban 339 fő, 2009-ben és 2010-ben 483 fő.

<sup>8</sup> A kirendeltségeken dolgozó külsősök így becsült létszáma 269 fő, az ÁFSZ állományára és a vásárolt létszám együttesen 4286 fő, az egy szakemberre jutó regisztrált munkanélküliek száma 103 fő. Felhasználtuk Berde (2010, 60. o.) becslését, miszerint a munkaügyi központok állományának 73 százaléka dolgozott kirendeltségeken abban az évben.

mértékben csökkentette a saját létszámot a regionális átszervezés és az elbocsátás. A munkaügyi szervezet motivációja a normál kirendeltségi munkából hiányzó kapacitások pótlására explicit módon is megjelenik a vásárolt szolgáltatástípusok indoklásában. A kirendeltségek legalább felerészben nem személyre szabható szolgáltatásokra, hanem tömegesen végezhető információnyújtásra igényeltek munkatársakat, akiknek a kapacitása szabadon hasznosítható a legkülönbélebb feladatokra. A szolgáltatóknak csak 16 százalékát szerződtették tanácsadásra, munkáltatói kapcsolattartást pedig – melyet gyakran kényszerből elhanyagolt feladatként jellemeznek – alig néhány kirendeltség szándékozott ilyen módon végezni.<sup>9</sup>

2. ábra: A megyei munkaügyi központok egy dolgozójára jutó regisztrált munkanélküliek száma 2004-ben (fő)



Forrás: Saját számítás. A későbbi régiókhoz tartozó megyék munkaügyi központjainak átlagos statisztikai létszámai az ÁSZ (2008) jelentés 11. mellékletéből számítva, az országos központ létszáma nélkül. Regisztrált munkanélküliek száma: FSZH-adatok.

A munkaterhelés mértéke az egyes szervezeti egységek között is nagyon eltér. Ezt a 2004. évi adatokkal illusztráljuk, amikor az ÁFSZ átlagos leterheltsége viszonylag alacsony volt, így a szervezeti egységek viszonylag nagy szabadsággal alakíthatták ki, hogy mely tevékenységekre helyeznek nagyobb súlyt. A 2. ábrán az eredményeket régiók szerint is összesítjük, hogy utaljunk a későbbi átszervezés egyik legnagyobb nehézségére.

A megyei és a későbbi regionális szervezetek közötti legnagyobb különbség a megyei központok esetében 2,7-szeres, a későbbi régiókra kiszámolt mutatók között 1,8-szoros volt. Szintén számottevő heterogenitás mutatkozik a régiókon belül, egy esetben ennek mértéke a régiók közötti különbséget is meghaladta.

<sup>9</sup> A munkáltatói kapcsolattartást a kirendeltségek nem engedik ki a kezükből, még ha nem is tudják megfelelő intenzitással és minőségben végezni. Részletesen foglalkozik ezzel a 6. rész 2. fejezete.

Általában kedvezőtlenebb a mutató, és a régióon belüli különbségek is nagyobbak azokban a megyékben, ahol sok a regisztrált munkanélküli ügyfél. Ez jelezheti azt, hogy az ÁFSZ különböző térségi munkaerőpiacokon működő szervezeti egységei más-más tevékenységeket végeztek intenzíven, alkalmazkodva a feladataikhoz, illetve a rendelkezésükre álló kapacitásokhoz. A megfelelő kiegyenlítő mechanizmusok hiánya miatt azonban okkal feltételezhetjük azt is, hogy valóban kialakulhattak és tartóssá válhattak az egyes szervezeti egységek munkatársainak átlagos terhelése közötti számottevő különbségek. Bódis–Nagy (2005) egy 2002-ben végzett elemzés alapján szintén nagy különbségeket mutatott ki a járadékos ügyfelek szokásos berendelési gyakorlatáról. A vizsgált hat megye 28 kirendeltségének több mint felében háromhavonta rendelték be a járadékosokat, a második leggyakoribb berendelési időköz egy hónap volt, amit a kirendeltségek egyötöde alkalmazott. A gyakorlat megyék között, de több esetben megyén belül is jelentősen eltért, néhány kirendeltségen pedig az ügyintéző személyétől függő lényeges különbségeket is megfigyeltek. Hasonló közvetkeztetésre vezetett a KSH Munkaerő-felmérésének szintén 2002-re vonatkozó eredménye, amely a munkaügyi kirendeltséget egy hónapon belül felkereső járadékosok arányáról tájékoztatott. A megyei arányok (melyek mindegyike 5–15 kirendeltség átlagából adódott) minimuma és maximuma között több mint kétszeres volt a különbség.

### A KAPACITÁSOK KIHASZNÁLÁSA A KIRENDELTSÉGEKEN

A kétezres évek második felében az apparátusi létszám csökkenésével és a feladatok növekedésével összefüggő problémák kiéleződése a felső vezetés, illetve az elemzők érdeklődését a kirendeltségi hálózat kapacitáskihasználása felé irányította (Kaucsek és szerzőtársai 2006, ErgoFit 2008, Berde 2010, Németh és szerzőtársai 2011). Kaucsek és szerzőtársai (2006) problémafeltáró kutatása után az első módszeres – ügyfélforgalmi statisztikák és időbecslés alapján végzett – munkaterhelés-vizsgálatot tudomásunk szerint az ErgoFit (2008) végezte. Ugyan az elemzés az időszak végéről készült, de jóval korábbról eredő problémákkal foglalkozik, amelyek addig válasz nélkül maradtak, és csak elszórt és döntően anekdotikus információkból lehetett hallani róluk.<sup>10</sup>

Az időbecslés kapcsán kiderült, hogy sok kirendeltségvezető nem ismeri, hogy a gyakorlatban mi mennyi ideig tart. Az ÁFSZ döntési szintjein – és általában a magyarországi államigazgatásban – nincs komoly hagyománya annak, hogy reálisan mérlegeteljék a műveletek időigényét, és ebből kiindulva ésszerűsítsék a munka megszervezését. A hivatali eljárások kialakításánál a felelőségek egyértelmű elhatárolását és a jogi védetőséget tartják szem előtt, a fejlesztések és a jogszabályi változások pedig általában hosszabbá és bonyolultabbá teszik a feladatok elvégzését. A kirendeltségvezetők a korrekt kiszolgáláshoz a műveletekre általában 25–35 százalékkal, az ügyfélkapcsolati jellegű és egyénre szabott feladatokra<sup>11</sup> a jelenleginél 50–70 százalékkal több időt tartottak szükségesnek. Az idő szorításában viszont a kirendeltségek akár 1–2 percre rövidítik a műveleti időt, ami alatt természetesen nem lehet ellátni a kívánt feladatot. Mindez összefügg a szolgáltatások tartalmát érdemben befolyásoló szakmai protokollok hiányával, és rendszerszintű koncepcionális, illetve kapacitástervezési problémákra utal. A kirendeltségi munkaterhelés

<sup>10</sup> A vizsgálat 156 kirendeltségen mérte fel a leterheltséget 2008 első nyolc hónapjában, a hivatali adatbázisokból származó, a kirendeltségektől kérdőívvel gyűjtött adatok, valamint interjúk alapján.

<sup>11</sup> Ilyen a közvetítési adatok módosítása (+50 százalék), az első illetve a közbenső interjú készítése (+60, illetve +65 százalék), a közvetítői beszélgetés (+72 százalék), az álláskeresési megállapodás felvitele (+55 százalék). Az első interjú ténylegesen ráfordított idejét átlagosan 18 percre, a közbenső interjút és a közvetítői beszélgetését átlagosan 10 percre becsülték a kirendeltségeken.

30–40 százalékát mindössze 4-5 művelet adta, így ezek ésszerűsítésével a terhelés valószínűleg jelentősen csökkenthető.<sup>12</sup>

A 75 modernizált és a 81 nem modernizált kirendeltség munkaterhelése között nem találtak különbséget. Annál inkább a két kategórián belül: az egyedi szélső esetek között két és fél, háromszoros mértékben. A terhelés növekedésére, főleg a nem kisimítható csúcsidőkben (vagy ha az volna, de nem teszik) a kirendeltségek úgy reagálnak, hogy elvégzik a gépi idő vagy a jogi előírások által meghatározott, főleg hatósági feladatokat, és gyorsítanak ott, ahol technika-ilag lehetséges: az interjúknál és közvetítői beszélgetéseknél. A válság következtében tehát az „új szolgáltatási modell” kiemelt tevékenységei visszaszorultak a futószalagszerű hatósági tevékenység javára, az ügyintézés formálisabbá vált.

A hullámzó terheléshez a kirendeltségek a feladatok fontosság szerinti rangsorolásával, a munka napi átszervezésével, szükség esetén önként vállalt túlórával is alkalmazkodtak. A rangsorban vezettek a hatósági ügyek, mivel probléma esetén itt számíthatnak leginkább negatív következményekre. Második helyen volt a közvetítés és az aktív eszközök, jóval lemaradva tőlük a vállalati kapcsolattartás, és utolsó helyen a munkapiaci szolgáltatások nyújtása (lásd még a 6. rész 1. és 2. fejezetét). A kirendeltségek zöme – a munkaterhelés relatív mértékétől függetlenül – kifogásolta, hogy a munkavégzést akadályozza a túlzott terhelés, az adminisztrációs feladatok növekedése, a minőségi munkához szükséges idő hiánya.

A kirendeltségek közötti munkaterhelés jelentős különbségeiből következtetni lehet a mikroszintű munkaszervezetek, szakmai tartalmak, a szolgáltatási minőség, a személyes felkészültség és teljesítmények számottevő eltéréseire (ErgoFit 2008). Ez a helyzet csak a kapacitásfelhasználás tervezésével és nyomon követésével együtt változtatható meg. A magas munkaterhelést nem csak a növekvő számú feladat, hanem az alacsony színvonalú munkaszervezés is okozza – s az elemzők szerint ebben rejlik az ÁFSZ hálózatának legnagyobb tartaléka. Németh és szerzőtársai (2011) szerint az elmúlt évekre lényegében minden kirendeltség specifikus munkaszervezési megoldásokkal alkalmazkodott a romló körülményekhez. Ez megerősíti az alkotóelemek és a választható modellek egységesítésének szükségességét, amellyel a hálózat központja segítheti a kirendeltségek döntéseit, és egyben mérsékelheti az indokolatlanul nagy különbségeket. Mindez részben megerősíti, részben lényegesen árnyalja a saját durva becsléseinket is a munkaterhelés hosszabb távú alakulásáról, illetve a területi különbségekről, és rávilágít a különbségek elemzésének és a tényalapú differenciálásnak a fontosságára minden szervezeti szinten.

## A SZERVEZETI TANULÁS FOLYAMATAI

Az ÁFSZ feladatainak ellátásához szükséges tudás összegyűjtését és megosztását a munka-gazdaságtani és munkaerő-menedzsment modellek megközelítésében tárgyaljuk. Egyfelől, a szolgálat feladatainak jelentős része speciális tudást igényel, amelyet csak az apparátusban vagy vele együttműködve lehet megszerezni, és maradéktalanul egyedül ott hasznosítható. Ez kölcsönös egymásra utaltságot hoz létre a szervezet és alkalmazottai között; a munkáltatónak érdemes a dolgozók jelentős hányada számára bizonyos karrierkilátásokat

12 Közülük legfontosabb a „folyamatos számfajtsági tétel felvitele”, a „jelentkezési dátum módosítása” és az „alkalmi munkavégzés felvitele”. A legnagyobb tételt, az összes naplózott esetszám negyedét az alkalmi munkavállalói könyvvel kapcsolatos feladatok adták. 2010-ben ennek megszüntetése tehát hatékony kapacitásmenedzsment döntés volt.

kínálni, hogy a szükséges tudás megszerzésére, a szervezetben maradásra és megfelelő munkavégzésre ösztönözze őket (Ehrenberg–Smith 2003, Milgrom–Roberts 2005). Másfelől, a szükséges tudás jelentős részét az apparátus tagjai horizontális együttműködések során hozzák létre. A hivatali, szolgáltatási technológiák eredményes fejlesztése úgy lehetséges, ha kölcsönösen támogatják és ellenőrzik egymást, mivel ezt hatékonyan más nem tudja elvégezni (Lazear 2006, Storey és szerzőtársai 2009).

A következőkben összefoglalunk néhány, a szervezeti tanulással összefüggő eljárást: a munkaerő toborzását és kiválasztását, betanítását, továbbképzését, az apparátuson belüli tudásmegosztást támogató eljárásokat, illetve a karriergondozást. Ez után röviden megvizsgáljuk, hogy a szolgálat mennyiben tesz eleget az említett kritériumoknak.

*Munkaerő-toborzás és kiválasztás.* A szervezet létrehozásakor a megyei központok és a kirendeltségek munkatársait döntően a székhely település megszűnő tanácsi munkaügyi osztályairól, illetve a bezárt vagy létszámukat jelentősen csökkentő vállalatok munkaügyi osztályairól toborozták. Néhány évvel később, a szervezet gyors bővítésekor a toborzást döntően a kirendeltségekre bízták, amit azok a lehető legegyszerűbben, a saját munkanélküli ügyfelek körében végeztek, a válogatás módja pedig az egyszerű elbeszélgetés volt. A toborzás és kiválasztás a húsz év során mindvégig főleg informális eszközökkel történt. Az ÁFSZ által használt munkaerő-gazdálkodási eszközöknek az időszak legvégén végzett helyzetfelmérése is csak kismértékben árnyalja a képet (Fodor és szerzőtársai 2010).<sup>13</sup> Az új dolgozók közül a regionális munkaügyi központokba felvettek tájékozódtak leginkább személyes kapcsolatokon keresztül; az országos központban és főleg a munkaügyi központok kirendeltségein dolgozó új munkatársak jelentős része a **közigazgatási állásportálról** ismerte meg a lehetőséget. A felvételi szűrés változatlanul önéletrajz és – nem módszeres, alig dokumentált – interjú alapján történt, amely a szükséges képességek és készségek vizsgálatára nem alkalmas. Kivétel az országos központ, ahol minden ötödik új dolgozót valamilyen szakmai feladat megoldásával szűrték, valamint előfordult képességfelmérő teszt és értékelő központ (*assessment center, AC*) használata is.

*Betanítés.* A szolgálat megalapításakor a munkatársak közül sokan csak középfokú végzettséggel rendelkeztek, a következő években már jellemzően felsőfokú végzettségűeket vettek fel, jelentős arányban az ügyfelek közül.<sup>14</sup> A középfokú végzettségűek egy része idővel diplomát szerzett, vagy lassan perifériára szorult, és az elbocsátási hullámok során sokukat lecserélték képzettebb munkatársakra.

A feladatok specifikus volta következtében a szervezet által végzett betanítás mindenki számára szükséges. Az első évek tömeges felvétele idején a központ megszervezte a belső alapképzést, amelyet egységes úgynevezett küszöbvizsgálóval ellenőriztek (Rózsa 1991). Idővel ez – valószínűleg a kirendeltségek nyomására – fellazult, hogy az új munkatársakat azonnal igénybe vehessék. Ebben az esetben természetesen csak egyszerű, ismétlődő feladatokról lehetett szó, ám sok kirendeltségvezetőt ez nem zavart, bízott benne, hogy a munkatársak idővel a bonyolultabb feladatokba is beleszippantják magukat. Ez a menedzsmentráfordításokat

13 A kutatás adatgyűjtése az ÁFSZ dolgozóira vonatkozó online kérdőívvel ( $n = 916$ ), valamint a felső és HR-vezetőkkel készített interjúkkal történt.

14 Például egy megyei munkaügyi központ szervezetében a kilencvenes évek végén a középfokú végzettségűek aránya 39 százalék, a főiskolát végzettké 40 százalék, az egyetemi diplomával rendelkezőké 16 százalék volt. A diplomások közül a legtöbben tanári, illetve gazdasági szakmával rendelkeztek (28 és 23 százalék), utánuk a személyügyi, illetve agrár-végzettségűek következtek (11 és 12 százalék), majd a jogászok és mérnökök (9 és 7 százalék) (Taschner 1998).



kímélő, a szocializmusbeli munkaszervezetekre emlékeztető felfogás valószínűleg nagyban felelős azért, hogy az apparátus több fontos koncepcionális és technikai kérdésben nem rendelkezik biztos közös tudással és szemlélettel. A megkérdezett szakemberek szerint az ÁFSZ saját küszöbvizsgájának sorsát a kötelező közigazgatási vizsgarendszer bevezetése pecsételte meg, amelynek keretében nem kérnek számon specifikus ismereteket.<sup>15</sup>

A munkaügyi központok leginkább a jogszabályok, a szervezet felépítése, a pénzügyi és informatikai ismeretek területén szerveznek előadásokat az új dolgozók számára. Bár az ÁFSZ uniós fejlesztési programjainak egyik legfontosabb része volt a belső képzés, a feladatok, illetve munkakörök szerint számos témával indított, központilag szervezett, kötelező betanítás nem állt vissza. Elkezdődött viszont a belső számítógépes hálózaton végezhető képzések moduljainak fejlesztése, amely idővel alkalmas lehet az egységes felkészítésre a személyes interakciót nem igénylő témákban. Akadt olyan régió, ahol az új munkatársakat gyakorlati tréningben is részesítették, ügyfélközpontúság és stresszkezelés témában, de a következő évben forrás hiányában már nem folytatták (Fodor és szerzőtársai 2010).

*Továbbképzés.* A foglalkoztatási szolgálat specifikus feladatainak ellátásához jelentős belső továbbképzési tevékenységet kell végeznie. Az alapképzés mellett a kezdetektől lépéseket tettek a szervezetben dolgozók középfokú és felsőfokú szakképesítésének megszervezésére (Rózsa 1991). Ezt követően azonban a saját specifikus képzések rendszere helyett fokozatosan az iskolarendszerű képzésben való részvétel került előtérbe. Erre ösztönzött a képesítési követelmények változása, a köztisztviselői bértábla, és a szervezet támogatása a levelező úton való diplomaszerezésre.<sup>16</sup> Hozzájárult ehhez, hogy a képzések alapjául szolgáló módszertani fejlesztések letéteményesei 1997-től – az országos központ irányító szerepének megszűnése után – főleg a megyék lettek, amelyek kapacitásai egyenként nem voltak elegendők arra, hogy kiterjedt belső képzést működtessenek.

A továbbképzések a kétezres években az uniós modernizációs programhoz kapcsolódva kaptak új értelmet és forrásokat. A fejlesztési programok legtöbb részéhez jelentős képzési komponens kapcsolódott, 2005–2006 során 1250 fő, 2007-ben 5000 fő vett részt a továbbképzésekben (Barta 2006, Felső-Farkas 2010). A továbbképzés számára megnyílt hatalmas lehetőségek azonban nem pótolhatták a hiányzó egységes koncepcionális és módszertani alapokat. A gondosan tervezett és monitorozott programok sem pótolhatták a hiányzó munkaerő-stratégiát, a szervezeti és egyéni fejlesztési terveket, a hálózatban dolgozók végzettségének és munkatapasztalatának egységes nyilvántartását. Ennek következtében például ellensúly nélkül érvényesülhetett a szervezeti egységek vezetőinek az a szempontja, amikor – az aktuálisan szükséges kapacitások biztosítása érdekében – helyesnek látták a képzésektől távol tartani a legtermelékenyebb beosztottjaikat. Nem dolgozták fel közösen a megyékben az előző években végrehajtott módszertani fejlesztéseket, és visszhangtalan maradt azoknak a műhelyeknek és szakembereknek a kritikája is, akik nem kaptak szerepet az újra induló központi képzésekben.<sup>17</sup> Végül a képzések fenntarthatósága azon múlik, sikerül-e saját forrásból működő hatékony megoldásokat kidolgozni és működtetni (például saját tréner alkalmazása, az intranet

<sup>15</sup> Felső-Farkas (2010) becslése szerint az évtized végén a szakmai képzések saját finanszírozásának 40 százalékát fordították a kötelező közigazgatási vizsgákra.

<sup>16</sup> A kirendeltségeken az ezredforduló környékén jelentős feszültségek is keletkeztek a szervezethez az első hullámban került idősebb, nagy arányban középfokú végzettségű, illetve a későbbiekben több hullámban érkezett fiatalabb és diplomás munkatársak között.

<sup>17</sup> A HR eszköztárra vonatkozó kutatás kérdőívére válaszolók azt nehezményezték, hogy a képzésekben kevés a korszerű interaktív módszer, nem építenek eléggé a résztvevők tapasztalatára, és kevésbé alkalmasak a mindennapi munka támogatására (Fodor és szerzőtársai 2010).

szerepének jelentős növelése) (Felső-Farkas 2010, Fodor és szerzőtársai 2010, Németh és szerzőtársai 2011).

*Tudásmegosztást segítő eljárások.* A kilencvenes évek második fele és a kétezres évek első fele között az ÁFSZ módszertani fejlesztéseinek motorjai az erre ambícióval és képességekkel rendelkező megyei vezetők és szakemberek voltak. Miközben a programok hatásvizsgálatára a független mérés alkalmas, a szakmai fogások – például az ügyfelekkel végzett differenciált esetmunka eljárásainak – fejlesztésében a hierarchikus és horizontális kapcsolatban lévő szakemberek együttműködése járhat a legnagyobb sikerrel. Az apparátus kultúrájában az előbbi is, az utóbbi is erősítésre szorul. Ezt főleg nem a hagyományos képzések, hanem a tudásmegosztás újabb formái (esetmegbeszélések, problémamegoldó csoportok, intranet használata stb.) segítségével lehet hatékonyan megszervezni. Egyes programok, illetve szervezeti egységek keretében végeznek ilyen tevékenységet,<sup>18</sup> az ÁFSZ egészére azonban sem a rutinszerű eljárások, sem a fejlesztések nem mutatnak ebbe az irányba.

A tudásmegosztás kerete lehet többek között a minőségirányítás. Ezt a vezetési eszközt az EU közigazgatási önértékelési rendszere (Közös Értékelési Keretrendszer, KÉK; *Common Assessment Framework, CAF*) elvei és módszerei szerint adaptálták az ÁFSZ szervezetére, az új szolgáltatási modell bevezetésével egy időben (lásd a [6. rész 1.](#) és [2. fejezetét](#)). A cél az volt, hogy a programban részt vevő kirendeltségek szakmai tevékenységének fejlesztését a vezetés eszköztárának a gazdagításával támogassák. Konkrétabban, hogy erősítsék azt a kultúrát, amelyben a szervezet működése az ügyfeleket szolgálja, és fokozza a munkavégzés tudatosságát, a tervezés, mérés-elemzés, visszacsatolás ciklusainak begyakorlásával. A közreműködő kirendeltségek részletes eljárásokat dolgoztak ki, amelyek Madarász (2006) és Fekete (2009) értékelése szerint sikerrel működnek. Ezt a képet árnyalja, hogy az alkalmazás középpontjába sok helyen az elégedettségvizsgálatokat helyezték, miközben a nemzetközi tapasztalatok alapján ez nagyon korlátozott érvényességű mérőeszköznek tűnik (Galasi–Lázár 2003). A feladatvégzés tudatosságára gyakorolt hatása sem egyértelmű, amit legjobban az tükröz, hogy visszhang nélkül maradt az új kirendeltségi modellel járó kapacitáselosztás kritériuma. Bár valószínűleg több példa akad arra, hogy a minőségirányítást összetett szakmai problémák megoldására és elterjesztésére használják, sajnos azonban az ÁFSZ nem, vagy nem elég hangsúlyosan mutatta be jó gyakorlatként ezt.

Részben erre is alkalmas lehet a megegyezéssel eredménycélokkal való vezetés (MEV)<sup>19</sup> alkalmazása is, bár az elterjedtebb felfogás szerint ez vezetői információs vagy szervezeti szintű teljesítményértékelő eszköz (ÁFSZ-fórumok 2009, Hörömpöli 2008, Madácsyné 2004, Orcsik 2007). A programot kezdeményező szakember szerint azonban az eredeti cél és a kezdeti gyakorlat az volt, hogy a munkaügyi központok szervezetében tényalapú elemzéseket és vitákat végezzenek a feladatokról, illetve az eredményekről (Lengyel 1998). Kétségtelenül ez a vezetési eljárás magában foglalja az alkat (Karolinyné és szerzőtársai 2003): annak strukturálására tesz kísérletet olyan esetekben, ha nagy az információs aszimmetria. Megfelelő elemzői kapacitások és támogató vezetési kultúra esetén alkalmas eszköznek tűnik az eredeti célok teljesítésére.

18 Példa a pályaaorientáció korszerű rendszerének kialakítása (TÁMOP 2.2.2 program), amelynek az elemei példászerűen támogatták egymást, illetve az egyik megyei központban bevált csoportos problémamegoldás, amit a régiós struktúra idején a másik két megyére is kiterjesztettek.

19 Az Európai Unió sok más országában használt, teljesítményindikátorokon alapuló, úgynevezett megegyezéssel eredménycélokkal való vezetés (MEV, *Management by Objectives, MBO*) 2005-től alkalmazzák a magyar Foglalkoztatási Szolgálatban. Lásd még a [6. rész 2. fejezetében](#).

*Karriergondozás.* A feladatok munkapiaci és intézményi okokból bekövetkezett gyors változásai, a tervezhetőség nagyfokú romlása és a vezetési hiányosságok egyaránt hozzájárulnak ahhoz, hogy az ÁFSZ szervezetében módszeres karriergondozásról nem lehet beszélni (Fodor és szerzőtársai 2010). Ez nem azzal kezdődött, hogy a kapacitások növelését csak határozott idejű szerződésekkel és vásárolt szolgáltatásokkal engedélyezték. Régóta ebbe az irányba mutat például az is, hogy lényegében a közvetlen vezetők múlik, hogy a tehetséges és érdeklődő munkatárs kap-e lehetőséget a továbbképzésben való részvételre (Nagy 2010). Ezt támasztja alá az is, hogy a hálózatban dolgozókról nincs az elemzésekhez és a gyakorlati döntésekhez használható egységes munkaügyi adatbázis. Az elmúlt években az előrelépés fő lehetőségét a fejlesztési programokban való részvétel jelentette, de ez sem valamilyen szabályozott formában, közismert teljesítményelv alapján történt (Fodor és szerzőtársai 2010). A modellünk szerint a következmény az, hogy a munkatársak egy részének felhalmozott tudása elvész. Ennek megfordítására azonban a fejlesztési források kimerülésével is van lehetőség: a felső vezetés munkaerő-gazdálkodásban való fokozottabb szerepvállalása, a szervezeti egységek autonómiájának és ellenőrzésének kiegyensúlyozása, a belső szakértői szerepek számának növelése révén.

## ÖSSZEFOGLALÁS ÉS JAVASLATOK

Az elemzők és a vezetők közös kihívása, hogy hozzájáruljanak a hatékonyan működő intézményes mechanizmusok létrehozásához (Milgrom–Roberts 2005). Az állami foglalkoztatási szolgálat apparátusának hatékony vezetése többek között rábírja a szervezet tagjait, hogy működjenek együtt az eredményes szakpolitikai megoldások érdekében, gyarapítsák a szükséges tudást, melyet zömmel senki más, mint ők együtt birtokolják. E fejezet megmutatta az ÁFSZ vezetésének több gyenge pontját ebből a szempontból az elmúlt két évtizedben. Másfelől nézve ezzel rámutatott több ígéretes fejlesztési alternatívára.

A szervezet irányításának mechanizmusai közül főleg két területet érintettünk: a szervezeti szintek feladatmegosztását az emberi erőforrásokkal való gazdálkodásban, illetve a mérlegelést a szakmai eljárások bemeneti, folyamatokat célzó vagy kimeneti befolyásolása között. Magasabb tranzakciós költségek vállalásával a vezetés mindkét téren valószínűleg jóval eredményesebb lehetne. Az elemzésünk alapján a három irányítási szint illetékességei az apparátus irányításában leginkább a kezdeti években voltak összhangban. A kilencvenes évek második felében meggyengült országos központ nem szervezhette meg a szolgálat egységes képzési rendszerét, nem alakíthatott ki belső karrierajánlatokat, amire – az összetett és specifikus feladatok miatt – szükség is, lehetőség is lett volna. A megyei központok érdekeltsége és kapacitása megfelelő volt, hogy módszerfejlesztési elképzelésekkel versenyezzenek. De ahhoz nem lehettek elég erősek, hogy a fejlesztések között szigorúan válogassanak, a jó gyakorlatokat eljuttassák a széles körű elterjesztésig, a letisztult tapasztalatokból saját képzési programokat indítsanak. Az európai uniós csatlakozás előtt újra megerősített országos központ ellátta a nagyszabású fejlesztési programok irányítását, de arra sem elég ereje, sem készítése nem volt, hogy a kirendeltségek és ügyintézők eljárási gyakorlatait lényegesen befolyásolja.

Sőt kérdés, mennyiben voltak képesek a fejlesztési programok mozgósítani az apparátus által birtokolt tudás egészét, szervezeten készíteni összehasonlításra az új ismereteket az ügyintézői és kirendeltségi tapasztalatokkal. Lényeges a kirendeltségi kapacitások elosztásának és az ügyintézői gyakorlatoknak a befolyásolása, valamint a változatos szakértői szerepek létrehozása a hálózatban, és ezek használata karriergondozásra. A hatékony vezetési módszerek egyszerre adnak autonómiát a beosztottaknak és tájékoztatást a vezetőknek.

A közszolgálati vezetés korszerűsítését, a teljesítményelv erősítését célzó irányzat a fejlett országokban általában azt javasolja, hogy a megrendelő a bemenetek, illetve a folyamatok helyett inkább a szolgáltatások kimenetét mérje és ösztönözze (Pollitt–Bouckaert 2000). A magyar foglalkoztatási szolgálatnál mindhárom irányban érdemes fejleszteni, akár egy időben. Az inputok problémájára példa a kapacitások elosztása és a hiányos képzések. A folyamatok problémájára a szegényes szakmai protokollok. Az outputok problémájára a minőségirányítás és a MEV egyoldalú használata, a szakmai diskurzus elhanyagolása.

A konkrét javaslatokra már utaltunk az elemzésben, közös bennük a szervezetrészek, illetve eszközök összehangolásának javítása, a szakmai párbeszéd és együttműködés bátorítása.

## HIVATKOZÁSOK

ÁFSZ-FÓRUMOK (2009): A Szakmai Felügyelő Tanács 2009. május 12-i ülése, Új Munkapiac, július.

ÁSZ (2008): **0750. jelentés a Munkerőpiaci Alap működésének ellenőrzéséről.** Állami Számvevőszék, Budapest.

BARTA ZSUZSANNA (2006): **Képzési komponens.** Beszámoló. Az Állami Foglalkoztatási Szolgálat modernizációja. Hírlevél, 2. évf. 2. sz.

BERDE ÉVA (2010): **Az Állami Foglalkoztatási Szolgálat munkaerő-közvetítésének és munkaerő-piaci szolgáltatásainak vizsgálata 2004 és 2009 közt.** Készült a TÁMOP 1.3.1 program keretében.

BLOOM, H.–HILL, C.–RICCIO, J. (2003): **Linking program implementation and effectiveness: lessons from a pooled sample of welfare-to-work experiments.** Journal of Policy Analysis and Management, Vol. 22. No. 4. 551–575. o.

BÓDIS LAJOS–NAGY GYULA (2005): Az elhelyezkedési készség ellenőrzésének szokásos gyakorlata a munkaügyi kirendeltségeken, I. rész. Munkaügyi Szemle, 1. 24–28. o.

EHRENBERG, R. G.–SMITH, R. S. (2003): Korszerű munkagazdaságtan. Elmélet és közpolitika. Panem Kiadó, Budapest.

ERGOFIT (2008): Kirendeltségek leterheltségének vizsgálata az új kirendeltségi modell tükrében. A Foglalkoztatási és Szociális Hivatal megbízásából készült tanulmány, ErgoFit Kft., Budapest.

FEKETE GYULA (2009): A minőségirányítás bemutatása és annak fejlesztési megoldásai a kazincbarcikai kirendeltségen. Szakdolgozat, BCE Közgazdasági Továbbképző Intézet.

FELSŐ-FARKAS MÓNIKA (2010): Azonosságok és eltérések a vállalati és közigazgatási emberierőforrás-fejlesztési gyakorlatban az Állami Foglalkoztatási

Szolgálat példáján keresztül. Szakdolgozat, BCE Közgazdasági Továbbképző Intézet.

FODOR PÉTER–LÓRÁND BALÁZS–MARÁTH NOÉMI (2010): Az Állami Foglalkoztatási Szolgálatnál jelenleg alkalmazott HR eszközök helyzetfelméréséről, ennek ismeretében új humánerőforrás fejlesztési modell tanulmány formájában történő kidolgozásáról, valamint HR eszköztár kialakításáról szóló tanácsadási projekt első szakaszának záró tanulmánya. Corvus Kft., Pécs.

GALASI PÉTER–LÁZÁR GYÖRGY (2003): A munkaerő-piaci szervezet legfontosabb ügyfelei körében végrehajtott megelégedettségi vizsgálatok főbb eredményei. Kutatási jelentés, Országos Foglalkoztatási Közalapítvány.

HANSEN, S. O. (2003): **Új szolgáltatási modell a munkanélküli ügyfeleknek és az állásváltoztatóknak.** A tanulmány a PHARE HU/IB/2002/SO/02-jelzetű twinningprojektje keretében készült kézirat.

HÖRÖMPÖLI ÉVA (2008): A komáromi kistérség munkaerő-piaci helyzetének alakulása a vezetésirányítási rendszerek tükrében. Szakdolgozat, BCE Közgazdasági Továbbképző Intézet.

KAROLINY MÁRTONNÉ–FARKAS FERENC–POÓR JÓZSEF–LÁSZLÓ GYULA (2003): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. KJK–Kerszöv, Budapest.

KAUCSEK GYÖRGY–NÉMETH TIBOR–SIMON PÉTER–TIMARÓCZKY EDIT (2006): Új szolgáltatáspolitikai kialakítása. Kutatási beszámoló, készült a Foglalkoztatási és Szociális Hivatal megbízásából.

KUDDO, A. (2009): **Employment services and active labor market programs in Eastern European and Central Asian Countries**, SP Discussion Paper, No. 0918. The World Bank.

LAZEAR, E. P. (2006): A humán erőforrások közgazdaságtana vállalati vezetők részére. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.

LENGYEL JÁNOS (1998): A teljesítményorientált vezetés. Munkaügyi Szemle, 9. sz. 32–34. o.

MADÁCSYNÉ SOMODI MÁRIA (2004): Teljesítményelvűség a közigazgatásban. Egy modellkísérlet tapasztalatai a Pest Megyei Munkaügyi Központban. Szakdolgozat, BCE Közgazdasági Továbbképző Intézet.

MADARÁSZ SÁNDOR (2006): **Minőségirányítási komponens.** Beszámoló. Az Állami Foglalkoztatási Szolgálat modernizációja. Hírlevél, 2. évf. 2. sz.

MILGROM, P.–ROBERTS, J. (2005): Közgazdaságtan, szervezetelmélet és vállalatirányítás. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.

NAGY CSABA (2010): A munkaügyi szervezet programjai és munkaerő-menedzsmentje: esettanulmány három kirendeltségről. Szakdolgozat, BCE Közgazdasági Továbbképző Intézet.

NÉMETH TIBOR–BAJKA GÁBOR–PAJOROK ANDOR (2011): Az Új Szolgáltatási Modell elemei alkalmazásának és működésének vizsgálata a Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat 80 kirendeltségén. Összefoglaló tanulmány, készült a TÁMOP 1.3.1 (1.1.2 alprojekt) keretében.

ORCSIK FERENCNÉ (2007): MEV - tervezzük meg a jövőnket! Szakdolgozat, BCE Közgazdasági Továbbképző Intézet.

POLLITT, CH.–BOUCKAERT, G. (2000): Public management reform. A comparative analysis. Oxford University Press, Oxford.

---

RÓZSA JÓZSEF (szerk.) (1991): „Küszöb” ismeretek. A munkaerőpiaci szervezetben dolgozók alapfokú belső képzésének tananyaga, vizsgarendje. Országos Munkaügyi Központ, Budapest.

STOREY, J.–WRIGHT, P. M.–ULRICH, D. (2009): The Routledge companion to strategic human resource management. Routledge, London, New York.

TASCHNER SÁNDOR (1998): A stratégiai emberierőforrás-gazdálkodás szerepe a korszerű munkaügyi szervezet kialakításában, különös tekintettel a Vas Megyei Munkaügyi Központra. Szakdolgozat, BKE Közgazdasági Továbbképző Intézet.