

## 6. A KÖZVETETT KÖLTSÉGEK CSÖKKENTÉSE

### 6.2. ÁLLÁSKERESŐK ÉS MUNKAADÓK TÁJÉKOZTATÁSA – ÉRDEKELTSÉGEK

BÓDIS LAJOS

A magyar foglalkoztatási szolgálat tájékoztatási feladatai között kiemelt helyen szerepel az üres álláshelyek feltárása és közzététele. Az álláskínálat mennyiségét, minőségét és hozzáférhetőségét erősen befolyásolja a munkaügyi kirendeltségek belső működése: ebben a fejezetben ezt vizsgáljuk meg tüzetesebben. A kérdéskörben alig készültek hazai kutatások, így a szórványos kutatási eredményeket dokumentumelemzéssel és interjúkkal egészítettük ki. Megbízható múltbeli adatok hiányában a kirendeltségi gyakorlatok időbeli változásait csak nagyon korlátozottan tudtuk rekonstruálni.

#### AZ INFORMÁCIÓNYÚJTÁS ÉS AZ ÁLLÁSKÖZVETÍTÉS ÉRDEKELTSÉGEI ÉS SZEREPKONFLIKTUSAI

A munkapiaci információs szolgáltatásokban érintettek kapcsolata jól modellezhető a megbízó-megbízott viszony elmélete keretében (Bódis 2002). Ez az elmélet olyan helyzeteket vizsgál, amikor az egyik fél (megbízó) mást bíz meg egy feladattal (ügynök), mert maga nem képes rá, vagy nem éri meg azt elvégeznie. A megbízó információs hátrányban van, és számolnia kell annak kockázatával is, hogy a megbízott alkalmatlan a feladatra, vagy nem az érdekeinek megfelelően jár el. Különböző kiválasztási, ösztönzési és ellenőrzési eljárásokkal azonban csökkentheti a megbízott csalárd önérdekkövetéséből fakadó kockázatokat (Milgrom–Roberts 2005).

Az állami munkaügyi szervezet szolgáltatást nyújt a vállalatoknak és a munkanélkülieknek, ugyanakkor bizonyos hatósági feladatokat is ellát velük szemben. Szolgáltatóként megbízottja külön-külön mindkettőnek, hatósági szerepében viszont megbízóként számon kérheti rajtuk a jogszabályok betartását. A helyi kirendeltség egyúttal ügynöke az országos munkaügyi központnak, illetve a foglalkoztatáspolitikát alakító szaktárcának is (Addison és szerzőtársai 2010).

A munkaközvetítő eredményességének feltétele és egyben szerepkonfliktusa, hogy mind a munkáltatók, mind az álláskeresők szempontjait képviselnie kell, mindkét fél a megbízottjának kell tekintse. Mivel a kiválasztás költséges a munkáltatóknak, a közvetítőtől azt várják, hogy előzetesen szűrje az álláskeresőket. Ha a vállalatok úgy ítélik meg, hogy a közvetítő nem veszi figyelembe az érdekeiket, vagyis ha elégedetlenek a közvetítettek minőségével, akkor a jövőben nem tartanak igényt a szolgáltatásra. A tartós kapcsolat szintén a vállalati szempontok figyelembevételére ösztönzi a kirendeltséget. Ha a közvetítő

esetenként rá is beszélhetné a vállalatot alkalmatlan munkanélküliek felvételére, az később megszabadulhat tőlük, az újabb közvetítések elől pedig rossz tapasztalatai miatt elzárkózhat.

A vállalat gyors létszámbővítési igényét béremeléssel, illetve a munkavállalók szélesebb tájékoztatásával igyekszik kielégíteni. Ekkor egy ideig olyan helyzetbe kerül, mintha egyedüli foglalkoztató volna a munkaerőpiacon, vagyis – a monopszónium modellje szerint – béremeléssel több munkaerőhöz juthat (Ehrenberg–Smith 2003). A versenytársakénál magasabb bért azonban csak ott érdemes és lehetséges fizetni, ahol a dolgozók nehezen megfigyelhető képességei és erőfeszítése jelentősen befolyásolja a vállalat összteljesítményét. Ez a tömeggyártásra nem jellemző, kivéve az autóipar nagy egyedi értékű termékeket gyártó üzemait. A munkaerő-kínálat növelésének másik módja a vállalat ismertségének gyors javítása toborzókampánnyal. Ez a piacon magasabb bérrel együtt is alkalmazható, kivéve éppen az állami munkaközvetítést, mivel az más összetételű álláspályázókat eredményez.

A gyors létszámnövelés helyett sokszor csak a távozók pótlásáról vagy legfeljebb a fokozatos bővítésről kell gondoskodni. Ekkor elegendő lehet – különösen az ismert nagyvállalatok számára – a maguktól vagy a dolgozók ajánlásával jelentkezők fogadása, illetve a vállalati nyilvántartásba vett érdeklődők értesítése. Mivel a munkaközvetítéshez képest így gyorsabban és kedvezőbb összetételben juthatnak álláspályázókhoz, ezért még azok a vállalatok is, amelyek a termelés megindítása, a létszám gyors növelése idején igénybe veszik az állami munkaközvetítő szolgáltatását, később lazítják vele a kapcsolatot.

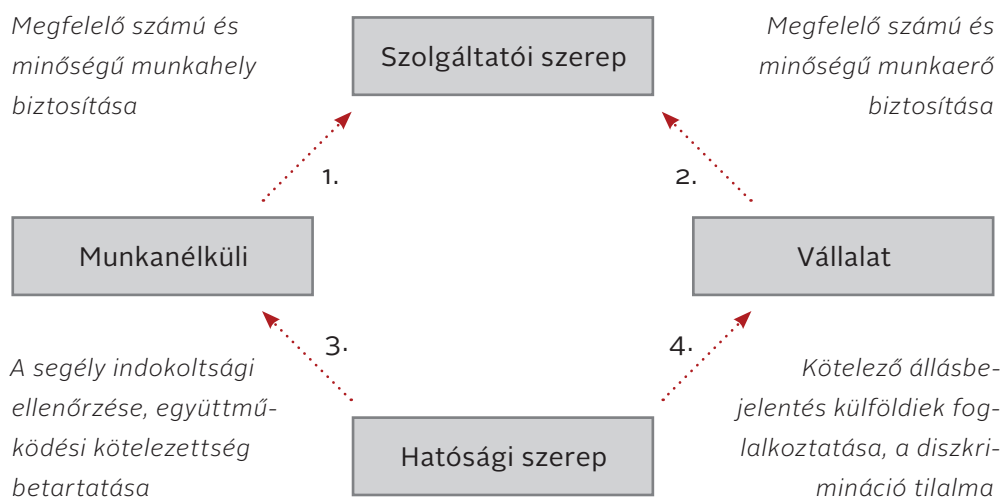
Ha csak a munkaközvetítést mint szolgáltatást vizsgáljuk, akkor megfelelő feltételezés, hogy a munkanélküliek célja az elhelyezkedés, a vállalatoké a termelékeny dolgozók alkalmazása, a munkaközvetítő pedig – mindkettő megbízottjaként – a megfelelő összepárosításuk. Emellett azonban az állami munkaközvetítő különféle jogszabályok betartását is ellenőrzi, s ebben az értelemben a munkanélküliek és a vállalatok megbízója. Az állami munkaközvetítő szolgáltató és hatósági szerepe további szerepkonfliktusok forrása, amelyeket az 1. ábra foglal össze.

Az állami munkaközvetítő hatósági feladata ellenőrizni, hogy indokolt-e a munkanélküliek segélyezése: megteszik-e az előírt lépéseket az elhelyezkedésük érdekében, és elfogadják-e, ha a képzettségüknek megfelelő állásajánlatot kapnak (3. szerep). Ebben a vonatkozásban a munkanélküli megbízottja az állami munkaközvetítőnek, és úgy bújhat ki a „megbízás” alól, ha csak formálisan működik együtt a közvetítővel. Ezt a kérdést részletesen a **4. rész 1. fejezete** tárgyalja, itt csak a munkaközvetítést közvetlenül befolyásoló következményeivel foglalkozunk.

A hatóság csak részlegesen tájékozódhat a munkanélküliek és a munkahelyek jellemzőiről, és ritkán bizonyíthatja egyértelműen a közvetítés megghiúsulásának okát. A munkáltatók számára elfogadhatatlan volna, ha az állami munkaközvetítő – a törvényes felhatalmazásával élve – minden munkanélküli rászorultságát az ő költségeikre vizsgálná (a 2. és a 3. megbízó-megbízott viszony konfliktusa). Ez a közvetítő megkerülésére ösztönözné őket, akár csak az előzetes szűrés mellőzése. A közvetítő által végzett előszűrés optimális mértéke a hatósági szigor ellentmondó következményeinek mérlegelésétől is függ.

Mi történik, ha kiközvetítenek egy olyan munkanélkülit, aki nem akar elhelyezkedni? A felvételi teszt esetlegesen szándékos elrontása valószínűleg rejtve marad, mert alkalmatlannak minősül. Ha a vállalat mindenkit felvesz, akkor nyíltan közölheti, hogy nem akar munkába állni. Ekkor megállapodhatnak abban, hogy az alkalmatlanságot jelölik meg a közvetítés sikertelenségének okaként, s így a hatóság nem zárja ki a segélyből. Ugyanis ha a cég erre nem hajlandó, a munkanélküli kényszerűen munkába állhat ugyan, de amennyiben rövidesen kilép, vagy fegyelmezetlen, az a munkáltatók nagy része számára költséges. Mivel a kiközvetítettek fogadása is költséggel jár, a dolgozni nem kívánó munkanélküliek tömeges kiközvetítése az állami munkaközvetítő elkerülésére ösztönözheti a vállalatot.

1. ábra: A hatósági és szolgáltató feladatokat is ellátó állami munkaközvetítő szerepei



Magyarázat: Az egyirányú nyilak a megbízótól a megbízott felé mutatnak, a mellettük lévő számok a kapcsolatra való hivatkozást szolgálják.

A fluktuáció és a fegyelmezetlenség költségei ellenére egyes rosszul fizető és/vagy az álláspályázók többségét taszító munkakörülményekkel jellemezhető cégek úgy dönthetnek, mégis igyekeznek felhasználni a segélyből való kizárás fenyegetését az álláshelyeik betöltésére. A munkaügyi kirendeltség dolgozói nem szívesen küldik a munkanélkülieket az ilyen üzemekbe, amit a méltányossággal magyaráznak. Továbbá azzal is számolni kell, hogy esetleg nem vállalják a segélyből való kizárás őket is terhelő pszichikai költségét, pedig adott esetben ez a feladatuk volna. Vagyis ha nem tudják eldönteni, hogy a munkahely rossz, vagy a munkanélküli nem tartja be a szabályokat (az 1. és a 3. megbízó-megbízott viszony konfliktusa), hajlamosak lehetnek az előbbit feltételezni.

A magyar gyakorlatban a vállalatokkal szemben az állami munkaközvetítő az állásbejelentési kötelezettség, illetve a külföldiek foglalkoztatásának engedélyezése kapcsán rendelkezik hatósági jogosítvánnyal. Ide tartozik még a felvételnél alkalmazott hátrányos megkülönböztetés tilalma, amellyel kapcsolatban az

állami munkaközvetítőtől megkövetelhető, hogy betartatja és maga is betartja azt a szabályt, hogy a felvételtől szóló döntés jogszerű alapja az egyéni alkalmazás mérlegelése.

A segély indokoltági vizsgálata és a felvételi diszkrimináció elleni fellépés (3. és 4. megbízó-megbízott viszony) összeegyeztethető. Ha a diszkriminált csoport tagját is kiközvetítik – mivel az egyéni jellemzői alapján a közvetítő alkalmazásnak tartja őt az állás betöltésére –, konfliktust okoz a hatóság és a munkáltató (2. és 4. megbízó-megbízott viszony), illetve a hatóság és a dolgozni nem akaró segélyezett között (1. és 3. megbízó-megbízott viszony). Nincs efféle konfliktus abban az esetben, ha a hatóság alkalmazkodik a diszkriminációhoz, és az előzetes szűrés során maradéktalanul érvényesíti a vállalati szempontokat. A felvételi diszkrimináció ugyanis kedvező a segélyezés szabályait megsértő munkanélküli számára, mivel kevesebb munkahelyet ajánlanak fel neki, s így nagyobb valószínűséggel maradhat segélyezett. Az vállalat, illetve a munkanélküli ilyen magatartása egymástól függetlenül is a közjó csökkenésével jár, az ösztönzés ugyanakkor nehezen megvalósítható, mivel az érintett felek a közvetítésben kölcsönösen ellenérdekeltek.

## AZ ÁFSZ MŰKÖDÉSÉT MEGHATÁROZÓ CÉLOK ÉS FEJLESZTÉSEK

Magyarországon az állami foglalkoztatási szolgálat (ÁFSZ) munkapiaci tájékoztatást illető céljai az elmúlt húsz évben alig változtak. A kilencvenes évek első felében, más szolgáltatásokkal együtt, a munkáltatók és a munkanélküliek információhoz juttatása nem számított fontos feladatnak. A kilencvenes évek második felében, a gazdasági növekedés beindulásával a munkáltatók szerepe felértékelődött, és a figyelem főleg az induló nagyvállalatokra irányult. Az ezredforduló után induló uniós projektek tovább erősítették a munkáltatói orientációt – legalábbis az elvárások szintjén.

Az 1990-es években nem született egyértelmű, kormányzati támogatást élvező és következetesen alkalmazott koncepció a foglalkoztatási szolgálat hatékonyságnak javítására. Az 1990-es évek közepén a működés hatékonyságát javító monitoring- és ösztönzési módszerek alkalmazásáról szóló viták helyett a hatósági és szolgáltatási feladatok egységes vagy külön szervezetben való ellátásának dilemmája felé terelődtek a viták. Pedig a nemzetközi gyakorlat,<sup>1</sup> és elméleti megfontolások is arra utalnak, hogy az eredményesség inkább más tényezőktől, kevéssé nyilvánvaló szervezeti jellemzőktől függ. Larsen–Vesan (2011) megfogalmazásában az eredményesség attól függ, hogy a helyes stratégiai választásokat és a hatékony ösztönzést ne csak a szervezet egészére értelmezze a vezetés, hanem konkretizálni tudja, mit jelent ez az egyes szakmai eljárásokra nézve. Milgrom–Roberts (2005) szerint pedig attól függ, hogy olyan módon tervezzék meg és értelmezzék újra nap mint nap a foglalkoztatási szolgálat apparátusának tagjait egymással és az ügyfelekkel összekötő explicit és implicit szerződéseket, hogy jobban megérje együttműködniük, mint egymás rovására előnyt szerezniük. Végül, Williamson (1991) szerint a hatósági és a munkáltató funkció szétválasztása esetén is össze kell őket hangolni, illetve az integrálásuk esetén is körül kell határolni különböző felelősségeket; tehát így is, úgy is hibrid intézményről van szó, és a lényeg ennek a konkrét hatékonysági kritériumai.

<sup>1</sup> A nemzetközi gyakorlatban mindkét modell elterjedt és az átalakulások iránya sem egyértelmű (Frey 1999).

A kilencvenes évek második fele óta, a vállalati munkaerőigények tömeges jelentkezése kapcsán kiderült koncepcionális ellentmondásokról sem született kiérlelt szakmai álláspont. Mindez valószínűleg nagy mozgásteret adott a foglalkoztatási szolgálat helyi vezetőinek a mindenkori helyzethez való alkalmazkodásban. A reflektálatlan helyi gyakorlatok ugyanakkor ronthatták az információnyújtás és közvetítés eredményességét.

Az ezredfordulón a **6. rész 1. fejezetében** már említett modernizációs program megalapozásaként készült egy átfogó fejlesztési koncepció a foglalkoztatási szolgálat tájékoztatási feladatairól, de annak tényleges megvalósulását nem ellenőrizte a kormányzat. A koncepcióban vázolt új szolgáltatási modell lényege, hogy az információs szolgáltatások hatékony biztosítása érdekében pontos célzásra van szükség (Hansen 2003). Egyrészt arra, hogy minden álláskereső hozzáférjen az üres álláshelyekre vonatkozó információkhoz, még hozzá az interneten keresztül is.<sup>2</sup> Másrészt arra, hogy tanácsadásban és egyéni esetkezelésben azok és csak azok részesüljenek, akik önállóan nem tudnak eligazodni és munkát találni. Mint látni fogjuk, a kirendeltségek napi gyakorlata több ponton is eltér ettől, vagy legalábbis lassan közelít ehhez a modellhez.

A Hansen (2003) koncepciójában megfogalmazott ajánlásokat csak a szűk körben ismert néhány elemzésben gondolták tovább (például Borbély-Pecze 2009, ErgoFit 2008, Németh és szerzőtársai 2011). Központi program keretében elkezdődött ugyan az alkalmasság szerinti (kompetencia alapú) munkaközvetítés rendszerszintű alkalmazásához szükséges foglalkozási kódrendszer kidolgozása (Borbély és szerzőtársai 2008), de a munka megszakadt, tudomásunk szerint amiatt, mert a döntéshozók túlzottan bonyolultnak ítélték az alkalmazását, a szolgálat kapacitásait meghaladóan az előfeltételeket. A kompetencia alapú közvetítés egyszerű, helyi erőből is fejleszthető változatának (Kun és szerzőtársai 2008) használata alkalmoszerű maradt, a szélesebb körű véleményezésére és elterjesztésére nem került sor.

Az uniós forrásból indított fejlesztési program együtt járt a fejlesztési kezdeményezések centralizációjával: az ÁFSZ országos központjának szerepe megerősödött, míg a megyei munkaügyi központoké gyengült. A program részeként egységesítették az állásinformációs rendszert, és kiépítették a teljesítményindikátorokon alapuló vezetői értékelési (MEV) rendszert.<sup>3</sup> A minőség egységesítése érdekében a kétezres évek végén standardokba foglalták a gyakorlatban kimunkált különféle munkaerő-piaci szolgáltatásokat.<sup>4</sup>

A központosítás azonban a kirendeltségi ügyintézés napi gyakorlatát alig érintette. A kirendeltségi munkatársak nagyfokú módszertani önállósága a megalakulása óta jellemzi a foglalkoztatási szolgálatot. Miközben a jogi környezet részletesen szabályozott, a belső eljárásrendek szintén elsősorban jogi-informatikai kereteket szabnak (például FSZH 2007), ezzel szemben a módszertani útmutatások kidolgozását nem tekintik sem nélkülözhetetlen, sem az ügyintézők támogatását szolgáló vezetői feladatnak (Bajka 2001). A kilencvenes évektől lényegében nem változott, hogy a munkaközvetítők az egyénileg jellemző fogásokban bíznak leginkább, és kevés vezető tulajdonít jelentőséget – és főleg szán időt – a szervezett összehasonlító-sokra, módszertani tanulságok közös levonására.

<sup>2</sup> Ezt a tagállamoknak az EU foglalkoztatási stratégiája értelmében legkésőbb 2005-ig biztosítaniuk kellett.

<sup>3</sup> Az Európai Unió sok más országában használt, teljesítményindikátorokon alapuló, ügynevezett megegyezési eredménycélokkal való vezetést (MEV, *Management by Objectives*, MBO) 2005-től alkalmazzák a magyar Foglalkoztatási Szolgálatban. Bővebb ismertetését lásd a **3. rész 3. fejezetében**.

<sup>4</sup> A standardok kialakítását a TÁMOP 2.6.1. projekt keretében szakértői tesztek végezték, mintegy 40 szolgáltatást tartalmaznak. További részleteket lásd a **6. rész 1. fejezetében**, illetve <http://www.tamop261.hu/> oldalon.

## ELLENTÉTES IRÁNYÚ HELYI FEJLESZTÉSEK

Az információnyújtás és a közvetítés terén végzett helyi, illetve központi fejlesztések inkább kitértek egymás elől, semmint összekapcsolódtak volna. Nincsenek átfogó ismeretek a kirendeltségeken ténylegesen használt eljárásokról, de a néhány dokumentált eset is rávilágít a helyi stratégiák jelentős eltéréseire.

Az 1990-es években megjelenő egyik jellegzetes fejlesztési irány célja a vállalat felvételi szűrésében való részvétel intenzitásának fokozása és minőségének javítása. A kirendeltség igyekezett alaposabb eszközökkel szűrni a munkaerőt, és a szűrésben való részvételt nem korlátozta a leginkább rászoruló ügyfelekre, bár törekedett arra, hogy az álláskeresők hozzáférjenek a felkínált munkalehetőségekhez (Janovics 1998, 1999a, 1999b, Adorján 2000). A módszer lényege a meghirdetett munkakörök közös elemzése, az állást sikeresen betöltők szaktudásának és képességeinek (a kompetenciakövetelmények) azonosítása, a megfelelő felvételi tesztek kiválasztása, és valamilyen részvétel a szűrés lebonyolításában. A felvételi tesztelés költségéhez való hozzájárulás, kiegészítve a közös felügyelettel, ösztönözheti a munkáltatót, hogy lemondjon az álláskeresők csoportismérvek szerinti hátrányos megkülönböztetéséről. Egyfajta „bot és mézesmadzag” (*carrot and stick*) ajánlatként javíthatja a szolgáltatás célzását, mivel a tevékenységüket felfuttató nagy sorozatgyártók, mint láttuk, nemigen nélkülözhetik az állami közvetítés igénybevételét. Szakmailag tehát tartalmasabb eljárásról van szó, mint amikor a vállalat elnagyolt instrukciói alapján, nem módszeres eljárással válogatnak a kirendeltségen. A kilencvenes évek második feléből származó eljárást az elmúlt években az Equal program révén tovább is fejlesztették (Kun és szerzőtársai 2008).

A helyi fejlesztések másik iránya a kis- és közepes vállalkozások tájékoztatását célozta, aminek fő eszköze a személyes részvétellel zajló fórumok, illetve egy döntően az önkiszolgáláson alapuló, a megyei szakemberek által jóval az uniós csatlakozáshoz kapcsolódó PHARE program előtt kidolgozott állásinformációs portál volt. Ez elsősorban a nyugat-magyarországi megyékben terjedt el, amiben nagy szerepet játszott, hogy az osztrák foglalkoztatási szolgálat és szakminisztérium – különösen néhány vezető tisztviselő – jóval az uniós csatlakozás előtt, már a kilencvenes években élénk érdeklődést mutatott a határ menti térségek társszervezetei iránt, és szervezni kezdték a tapasztalatcserét. Hozzájárulhatott a fejlesztéshez az is, hogy a térségben nem voltak domináló nagyvállalatok, így az osztrák szolgáltatási tapasztalatok hasznosításának célcsoportjaként adódtak a kis- és középvállalatok. Regionális szinten javasolták az Opten Kft. céginformációs adatbázisának megvásárlását. Algoritmust is kidolgoztak arra, hogy az induló vállalkozások közül leválogatást végezzenek, és a postai levél, e-mail, telefon kombinálásával ajánlják a szolgáltatásaikat.

A helyi fejlesztések differenciálódását a megyék és a szakemberek versenye is ösztönözhetette, ami ugyanakkor gátjává is vált a közös reflektálásnak, a jó gyakorlatok elterjesztésének, a koncepcionális és módszerbeli tévedések korrigálásának. Hozzájárultak ehhez a magasabb irányítási szintek között zajló hatásköri viták és a megyehatárokat átlépő együttműködés szerény hagyományai.

## BELSŐ ELJÁRÁSRENDEK ÉS A NAPI GYAKORLAT

A gyakorlati eljárások jóval nagyobb stabilitást mutatnak, mint a munkaerő-piac, illetve a szolgáltatási koncepciók változásai.<sup>5</sup> Ennek lehetséges magyarázata az ÁFSZ megalakulásától lényegében változatlan néhány szervezeti jellemző. Azok a hibalehetőségek, amelyekre például már Hansen (2003) felhívta a figyelmet, a foglalkoztatási szolgálat működése során ténylegesen megvalósultak. A modernizációt megalapozó fejlesztési koncepció ajánlásainak érvényesüléséről tudomásunk szerint nem készültek módszeres hatásvizsgálatok. A szolgáltatási módszerekről és a velük összefüggő szervezeti folyamatokról néhány kvalitatív vizsgálat, illetve adatszerű elemzés alapján tehetünk bizonyos megállapításokat, amelyeket a kötethez kapcsolódó interjú kutatás információi alapján ellenőriztünk és kiegészítettünk.

A teljesítményindikátorokon alapuló vezetői értékelési rendszer bevezetése megteremtette az értékelés és a különböző erősségű vezetői visszacsatolás lehetőségét. Ez ösztönző hatással volt a kirendeltségek számára a mutatók teljesítésére. Még ha az alulteljesítés következménye különbözött is az egyes megyékben, illetve régiókban, és az interjúk szerint sehol sem ment túl az érintett kirendeltségek megnevezésén, az indoklási kötelezettségen és az esetleges szóbeli elmarasztaláson. Az információnyújtás megfigyelésére azonban önmagában a statisztikai nyilvántartás nem elégséges vezetői eszköz, mellette szükség van a munkafolyamatok szabályozására és kvalitatív megfigyelésére is.<sup>6</sup>

Több jel mutat ugyanis arra, hogy a MEV bevezetése legalábbis részben formális volt – összhangban a szerződéselmélet előrejelzésével (Milgrom–Roberts 2005). Berde (2010) szerint az értékelésben szereplő szolgáltatás egyre intenzívebb végzéséről számolnak be (miközben a szintén mért eredménymutató jelentősen romlik), az értékelésben nem szereplő szolgáltatás pedig idővel kikopik a nyilvántartásból (miközben a gyakorlatból valószínűleg sokkal kevésbé, bár ezt megfigyelni nehezen, és inkább kvalitatív eszközökkel lehet).<sup>7</sup>

## AZ ÁLLÁSINFORMÁCIÓK CÉLZÁSA, MINŐSÉGE ÉS HOZZÁFÉRÉSE

Kevés jele van, hogy az ÁFSZ számolt azzal, hogy a szolgáltatások fejlesztése érdekében szigorú koncepcionális logika szerint kell elosztani az ügyfeleket, illetve az apparátus kapacitásait. Akár egyik, akár másik csorbát szenved, az jelentősen ronthatja az eredményességet. Az „új szolgáltatási modell” nagy hangsúlyt helyezett a célzás pontosítására, és nélkülözhetetlen eleme lenne az ügyfelek szolgáltatások közötti elirányítását segítő kategorizálási eljárás (*profiling*). Ez az elem azonban a program megvalósítása során elsikkadt, a napi gyakorlatban az új információs rendszerbe beépített egyszerű változatát is elvéve alkalmazzák (Cseres–Gergely–Scharle 2010).

Szintén döntő fontosságú lenne az állásinformációk megbízhatósága, aminek a fő garanciája az, hogy maguk a munkáltatók, illetve az álláskeresők vállalnak felelősséget érte azért, hogy az adataikat maguk töltik fel, és szükség esetén maguk változtatják meg. Az ennek során keletkező lényeges hibák kiszűrését az ÁFSZ úgy is elvégezheti, ha lemond az információk feletti közvetlen

5 Például a munkaerő-piaci szolgáltatásokra vonatkozó miniszteri rendelet megszületése előtt, 2000 őszéig alkalmazott hivatalos álláshely-bejelentőlapon szerepelt két nyíltan diszkriminatív szempont, a keresett dolgozók neme és kora. Egy kevésbé később végzett interjú vizsgálatnál a munkaközvetítők elmondták, hogy a vállalatok szóban továbbra is közlik velük az erre vonatkozó igényeiket, és ezt ők is természetesnek tartják (Bódis 2002).

6 Erre utal a szolgáltatások egyikének, a foglalkozási és munkaerő-piaci információk nyújtásának az „eltűnése” is a MEV által nyilvántartott tevékenységek közül. E szolgáltatásnak a keretei a legrugalmasabbak, az ajánlott idejét pedig nem is határozták meg: például történhet rövid beszélgetés keretében vagy az állásbörze során. Az indikátorokból való kihagyását magyarázhatja, hogy mint nehezen megfigyelhető tevékenységet, a döntéshozó óvakodott bekapcsolni az ösztönzésbe. Így a kirendeltségek érdektelenné váltak a rögzítésben, miközben feltételezhetően továbbra is megosztottak az ügyfelekkel a térség munkaerő-piaci helyzetére és az elhelyezkedési lehetőségekre vonatkozó információkat. A munkapiaci tájékoztatás kimutatott intenzitása 2007-ben minden más szolgáltatáshoz hasonlóan visszaesett, 2008-ban pedig a szolgáltatások közül a legkevésbé nőtt, amit a szerző az ösztönzés hiányának tulajdonít.

7 Vö. a MEV előtti időszakban használt, megyénként is különböző teljesítménymutatók (Kaucsek és szerzőtársai 2006) hozzájárulhattak a kiértékelési eszközök változatosságának kialakulásához,

ellenőrzésről. Ehhez az országosan egységes rendszer átgondolt kialakítására és a központba telepített néhány specialista szükség szerinti beavatkozására van szükség.

A modernizációs program azonban olyan teljesítménymutatót vezetett be, amely az álláskeresők gyors elhelyezését, illetve a munkaerőigények mielőbbi kielégítését jutalmazza. Ez pedig az ügyintézőt abban teszi érdekeltté, hogy az álláshelyet addig ne rögzítse a rendszerben, amíg nem talál alkalmasnak tűnő álláskeresőt, és nem bizonyosodik meg, hogy a munkáltató valóban alkalmazza. A közben eltelt időben viszont nem részesülnek tájékoztatásban azok az álláskeresők, akiket egy megfelelő vállalati képességvizsgálat esetleg hamarabb és nem kevésbé alkalmasnak találna az állásra (Hansen 2003). A kimutatott adatok szerint az álláshelyek átlagos élettartama csökkent mind a támogatott, mind a nem támogatott munkahelyeknél majdnem a teljes időszakban (Berde 2010),<sup>8</sup> ami arra utal, hogy a mutató valóban az információ visszatartására készítheti az ügyintézőt.

Végül, több kirendeltségen beszámoltak arról, hogy az önkiszolgáló számítógépes kioszkokat az ügyfelek ritkán használják, ami nyilvánvaló eltérés a PHARE projekt ajánlásától (Hansen 2003). Szerepet játszhat ebben, hogy a szolgálat tipikus ügyfélkörének számító, általános iskolát és szakmunkásképzőt végzetek a nyugati kortársaikhoz képest rosszabb teljesítményt nyújtanak az írás-olvasási feladatokban (Köllő 2008). Ezért fokozottan szükségük lehet arra, hogy ergonomikus felülettel találkozzanak (vö. [6. rész 1. fejezete](#)), és a kirendeltségen segítséget kapjanak az önkiszolgáló tájékozódáshoz, ezekhez azonban a feltételek nem állnak rendelkezésre. Egy másik lehetséges ok, hogy az állásinformációkat hiányosan töltik fel a rendszerbe (ennek okaira a következőkben még visszatérünk), ezért kérdéses a nyilvánosan elérhető internetes adatbázis használatának értelme.

## A KIRENDELTSÉG ÁLLÁSKÖZVETÍTŐ SZEREPE

Hansen (2003) hangsúlyozza, hogy a nem kellően átgondolt szervezeti megoldások ronthatják a szolgáltatási modell eredményességét. A leginkább időigényes egyéni esetkezelésbe nem szabad túl sok embert bevonni, hiszen azt a kapacitások feltehetően nem teszik lehetővé. A példaként felhozott kritikus tevékenység a munkáltató számára végzett előszűrés, amelynél döntő fontosságú a szakszerű eljárás, a munkaköri követelmények illetve a jelentkezők képességeinek alapos megismerése. Ennek jelentős kapacitásigénye indokolja, hogy a szolgáltatást csakis célzottan, a fontosnak ítélt kevés számú esetben érdemes végezni.

A munkaközvetítés eredményességét nemcsak a túl enyhe előszűrés (és ezáltal a munkáltatók alacsony együttműködési készsége) ronthatja, hanem a túl szigorú is (és ezáltal a felajánlott munkahelyek alacsony száma). Vállalati részről azoknak teheti vonzóvá az ÁFSZ szolgáltatását, akik a versenytársaiknál kevesebbet tudnak vagy akarnak felvételi szűrésre költeni. A reflektálatlan egyéni módszerekkel végzett előszűrés elterjedtsége, a kirendeltségi dolgozók közvetlen befolyásához való ragaszkodás az információk elosztásában alacsony szinten megvalósuló egyensúlyt eredményezhet az ÁFSZ szolgáltatását és ügyfélkörét tekintve.

<sup>8</sup> A kivétel 2009, az Út a munkához program indulása, amikor a megváltozott feltételek a korábrinál nagyobb szervezési nehézségeket okoztak a kirendeltségeknek. Igaz, az összes felajánlott állást ebben az évben is átlagosan alig több mint egy hónap alatt megpróbálták kiközvetíteni, vagy pedig ennyi idő alatt megszűnt (Berde 2010)



A kirendeltségek azonban hagyományosan nagy jelentőséget tulajdonítanak az előszűrésnek, melyet a munkáltatói igények kielégítése egyik fő biztosítékának tekintenek (Bódis 2002, 2008). A munkáltatói igényeket előnyben részesítő stratégia mellett ennek egyik oka lehet, hogy az előszűrés a magyar ÁFSZ-ben kezdettől fogva szorosan hozzátartozik a munkatársak tudáskészlethez és szerepfelfogáshoz, amit csak kitartó vezetői intézkedésekkel és valószínűleg számottevő képzési, monitorozási stb. költségek vállalásával lehetne megváltoztatni.

A kilencvenes évek második felében megindult gazdasági növekedés idején a vállalatokat célzó információs szolgáltatások motorjai a megyei munkaügyi központokban dolgozó ambiciózus vezetők és szakemberek voltak.<sup>9</sup> Főleg a dunántúli megyékről beszélhetünk, ahová először települtek a multinacionális vállalatok, és ahol a szolgálat társadalmi elismertségét közvetlenül befolyásolta, hogy milyen mértékben tudnak közreműködni a növekvő vállalati kereslet kielégítésében. Nem ismerték fel, hogy a multinacionális vállalatok toborzókampányaiban betöltött szerepük semmiképpen sem tartható fenn, a későbbi időszakokban pedig nem bíztak eléggé abban, hogy a szolgáltatások más modellje hasonló megbecsültséget hozhat számukra.

Az előszűrés a munkáltatói igényeknek elsőbbséget adó stratégia fontos eleme. A vállalati ügyfelek két jellemző típusa a tevékenységüket kezdő vagy a létszámukat gyorsan növelő tömeggyártók, illetve a közvetítéssel együtt támogatást igénylő mikro- és kisvállalatok. Ők többnyire igénylik, hogy a kirendeltség előzetesen szűrje azokat, akik a vállalatnál érdeklődni és felvételre jelentkezni fognak. A szűrésre pedig gyakran az ad alkalmat, hogy az állásinformáció – legalábbis hiánytalan formában – ügyintézői közreműködéssel születik meg. A megismert esetek arra utalnak, hogy a hasonló technológiákat alkalmazó vállalatok egy része kevés forrást szán a felvételi szűrésre, és szívesen hagyatkozik a foglalkoztatási szolgálat munkatársainak tapasztalatára. Az, hogy sor kerül-e munkafelajánlásra, gyakran az ügyintézők egyéni tapasztalatain alapuló, egyszerű módszerek alapján dől el.

Az interjúk beszámolóik szerint a munkáltatók még inkább igénylik az ügyintézők által végzett előszűrést a bértámogatással létesített munkahelyekre. Ők jellemzően a kisebb cégek közül kerülnek ki, akik maguk is szűkös toborzási eszköztárat, általában informális módszereket alkalmaznak. Speciális eset az önkormányzatok által szervezett közfoglalkoztatás, ahol az önkiszolgálási, önszelektációs lehetőség minimális. Az Út a munkához program 2009. évi bevezetését megelőző önkormányzati közfoglalkoztatás esetében gyakran névre szóló igényekkel érkeztek a munkáltatók mind az önkormányzat által szervezett közcélú, mind a kirendeltség által szervezett közhasznú munka esetében (Bódis–Nagy 2008).

Az egymással részben konfliktusba kerülő célok, ütköző megbízó–megbízott kapcsolatok közül az álláskeresők hozzáférése hátrányt szenvedett. A kilencvenes évek közepén például elsőként abban a térségben alkalmaztak egyéni mentorálást a tartós munkanélküliek elhelyezése érdekében, ahová a legelsőkk között telepedtek meg a multinacionális cégek (Berzsenyi 2000, Bódis 2002, Rimányiné 2005). A munkaerőigényük kielégítése érdekében az ottani munkaügyi központ a nem szerinti válogatásra is kiterjedő előszűrést végzett, amivel indokolatlanul szűkítette az álláskeresők, köztük a tartós munkanélküliek számára

<sup>9</sup> A megyei munkaügyi központok és a területi kirendeltségek kapacitásával a [3. rész 3. fejezetében](#), a helyi szakpolitika-alkotás mozgásterével a [2. rész 4. fejezetében](#) foglalkozunk.

felajánlható munkahelyeket (Bódis 2002). A hátrányos helyzetűek elhelyezése érdekében nem a közvetítési gyakorlat átgondolásával, hanem többszörfordításokkal reagált. A mentorálás keretében egyfajta alkura kerülhet sor: a vállalat múltbeli szívességek vagy jövőbeli ígéretek egyfajta ellenszolgáltatásaként hagyja magát rábeszélni, hogy a munkaügyi központ beajánljon hozzá a hátrányos helyzetű csoportokhoz tartozó néhány álláskeresőt. Elképzelhető, hogy ez kevésbé tartós foglalkoztatáshoz és magasabb közkiadásokhoz vezet, mint ha a munkaügyi központ arra ösztönözné a vállalatot, hogy egyéni teszteléssel szűrjön, nem pedig a csoportismérv alapján végeznének válogatást.

Végezetül, a kiterjedt előszűrés nagymértékben lefoglalja az ügyintézőket az amúgy is kapacitáshiánnyal küzdő kirendeltségeken, miközben maguk is hozzájárulnak ahhoz, hogy nélkülözhetetlen legyen a közreműködésük; ebből ítélve kétséges lehet, hogy támogatják-e az önkiszolgáló tájékoztatás fejlesztését.

## ÖNSZELEKCIÓ ÉS ELŐSZŰRÉS

Az előszűrésnek tulajdonított fontosság az információk nyújtásának további eszközeire is hatással van, például az állásbejelentés módjára, illetve az állásajánlat-értesítésekre.<sup>10</sup> A kirendeltségek tisztában vannak azzal, hogy a tesztek és más módszeres eljárások hiányában végzett előszűrés nagyon tökéletlen, és ezért szívesen támaszkodnak az álláskereső önszelekciójára. Ezt a hivatali eljárásrend<sup>11</sup> a kötelezettséggel nem járó kiértékelési formák révén teszi lehetővé, amelyek folyamatos bővülése és a kirendeltségi gyakorlatok eltérései is jelzik, hogy fontos mechanizmusról van szó.

Az ügyfél kötelezően visszahozandó közvetítőlapot jellemzően csak a biztos felvétel esetén kap, amivel két legyet ütnek egy csapásra: az alkalmatlan vagy dolgozni nem akaró ügyfél nem rombolja a vállalati kapcsolatokat, és ritkábban kerül sor az állásajánlat visszautasítására, aminek nyomán szankciót kell mérlegelni az ügyféllel szemben. Az értesítési módszerek, az önszelekció lehetőségének növekvő mértékében, hosszabb ideje a következők:

- *Közvetítőlapot kap az ügyfél a lakáscímére.* Előszűrésre csak az adatbázis alapján van lehetőség, a meg nem jelenés általában szankcióval jár, az állásajánlat visszautasítása – elfogadható indok hiányában – úgyszintén. Sürgető munkaerőigény és világos kompetenciaelvárások esetén alkalmazzák. Előfordul a hierarchiából érkező nyomás esetén, vagy ha az ügyfelet más, nehezen bizonyítható mulasztásáért kifejezetten szankcionálni akarják.
- *Közvetítőlapot kap az ügyfél a kirendeltségen.* Előszűrésre a személyes találkozás során is van lehetőség, és értelemszerűen csak azokat érinti, akik a kirendeltségen való megjelenés követelményének már eleget tettek.
- *Értesítőlevél egyéni állásajánlat beérkezéséről.* Az ügyfelet azért hívják be a kirendeltségre, hogy tisztázzák a kölcsönös elvárásokat, és hogy eldöntsék, adnak-e közvetítőlapot. A meg nem jelenést esetenként szankcionálják, de gyakran nem kerül rá sor. Sürgető állásigények esetén alkalmazzák, aminek speciális esete, ha a kirendeltség nincs meggyőződve arról, hogy a munkáltató betartja a munkafeltételekre vonatkozó ígéreteit, és ezért vonakodik szankciót alkalmazni, ha az ügyfél visszautasítja az ajánlatot.<sup>12</sup>
- *Értesítőlevél csoportos tájékoztatóról.* A tájékoztatót a munkáltató tartja (amely lehet kölcsönző cég is) a kirendeltség kisebb-nagyobb mértékű

<sup>10</sup> A kötelező állásbejelentéssel kapcsolatos koncepcionális és gyakorlati problémákról, nemzetközi trendről lásd az előző **6. rész 1. fejezetét**. A munkaközvetítés során használt kiértékelési formákat – a szervezeti összefüggések miatt – ebben a fejezetben tárgyaljuk.

<sup>11</sup> Jelenleg: Eljárásrend a munkaközvetítésről (FH 2011).

<sup>12</sup> A költségcsökkentésben versenyző egyes cégek (például a kilencvenes években a vidéki női foglalkoztatásban jelentős szerepet játszó, bér munkát végző varrodák) az álláshelyek betöltése céljából azzal az eszközzel is éltek, hogy az állást visszautasító munkanélküliek ellátásból való kizárását igényeljék arra hivatkozva, hogy nem tettek eleget a megfelelő munkahely elfogadása követelményének.

közreműködése mellett; a helyszín általában a kirendeltség, bérelt terem vagy a munkáltató telephelye. A meg nem jelenés vagy az ajánlat visszautasítása ritkán jár szankcióval, de nem kizárt, hogy később kényszerítőbb eszközt alkalmaz a kirendeltség.<sup>13</sup>

Az önszelekciónak Hansen (2003) már említett koncepciójában is kulcsszerep jut, de nem a kirendeltségi munkatársak által végzett közvetítés során, hanem az ügyintézői kapacitást nem igénylő önkiszolgálás révén. A kapacitások Hansen által javasolt elosztása összhangban van a munkaközvetítés átfogó megújításával, például az aktiválás fokozásával, az önálló álláskeresés ellenőrzésének és a támogató szolgáltatásoknak a kombinálásával (Larsen–Vesan 2011). Ezzel szemben a bemutatott kirendeltségi gyakorlatok inkább nehezíthetik az aktiválást, mivel nem világos, hogy a felajánlott álláslehetőség elfogadása mikor kötelező a munkanélküliek számára, illetve mikor van a választásukra bízva.<sup>14</sup>

## JAVASLATOK

A hatósági, illetve szolgáltatói feladatok szervezeti egyesítésének vagy szétválasztásának dilemmájára a nemzetközi jó gyakorlatok nem szolgálnak egyértelmű útmutatással. Mindkét megoldással sok országban élnek, és mindegyik hibrid szervezetnek tekinthető, mivel a két szerepkört össze kell hangolni. Valójában a kulcskérdés az együttműködés folyamatos ösztönzése, amely számos konkrét intézményi formában megvalósítható, ugyanakkor önmagában egyik struktúra választása sem garantálja a kooperációt.

Az információs szolgáltatások hatékonyabb ösztönzéséhez világos és a kormányzat által is támogatott és számon kért fejlesztési koncepcióra van szükség. A megvalósítás számonkérésében a kvantitatív méréseket a kvalitatív megfigyelésekkel, a vezetői értékelést pedig a kollegiális és szakértői visszajelzésekkel érdemes kiegészíteni. Ha csak számszerű adatgyűjtés alapján és vezetői értékelést végeznek, akkor erőteljes érdekeltség jöhet létre az eljárás manipulálására, és elmaradhat az ügyintézők szakmai megsegítése, a jó gyakorlatok kollektív kiválasztása és terjesztése.

Az információs szolgáltatásokra vonatkozó stratégiában érdemes lenne tisztázni, hogy a munkaközvetítés során milyen szerepet kapjon az eddig központi kérdésnek számító előszűrés. Hansen (2003) alapján az ügyintézők által végzett beavatkozás jelentős visszاسzorítása lenne indokolt, akár azon az áron, hogy a vállalati ügyfélkör egy része kicserélődik. Ha nem tartjuk problémának az előszűrés széles körű alkalmazását, akkor viszont indokolt volna módszerebben végezni, alapozva az eddigi központi vagy helyi fejlesztésekre.

Ha igaz volna, hogy az ÁFSZ vállalati ügyfélköre a versenytársaihoz képest rosszabb szűrési eljárásokat használ, akkor ezek fejlesztésével talán javíthatná az összepárosítás minőségét, és így növelhetné a versenyképességét. Ha igaz volna, hogy a vállalati ügyfélkör a versenytársaihoz képest fokozottabban a foglalkoztatási szolgálattal végezteti a szűrést, akkor a csoportjellemző szerinti hátrányos megkülönböztetés lehetősége is a kirendeltségen merül fel. Érdemes ebből a szempontból is elemezni a közvetítés folyamatát, mert az esetleg túlzott szubjektivitást tartalmazó és szakszerűtlen gyakorlatok a méltányosságot is, a hatékonyságot is kockáztatják.

13 Az ügyfelek önszelekcióját jelentené – definíciószerűen és számukra teljes szabadságot engedve –, ha felölthetnék az önéletrajzukat az ÁFSZ adatbankjába. Azonban a tervek ellenére a [www.munka.hu](http://www.munka.hu) oldalon ilyen funkció nem működik.

14 A munkanélküliek aktiválásának problémáival a [4. rész 1. fejezete](#) foglalkozik.

Az előszűrés mögötti általánosabb dilemma az önkiszolgálás szerepe, amivel az ÁFSZ ügyfelei – főleg a munkáltatók – jelenleg csekély mértékben élhetnek. Az, hogy a szakpolitika a vállalati kapcsolatoknak nagy jelentőséget tulajdonít, élesen ellentétes az állásbejelentés nehézkes eljárásával mind jogi (kötelező bejelentés fenntartása, jogszabályban rögzített tartalom), mind technikai téren (nemcsak önkiszolgálás, de e-ügyintézés sincs). Az eljárás több eleme valószínűleg a komolyabb koncepcionális kérdések megválaszolásától függetlenül is javítható lenne.

## HIVATKOZÁSOK

ADDISON, J. T.–ALTEMEYER-BARTSCHER, M.–KUHN, T. (2010): **The dilemma of delegating search: Budgeting in Public Employment Services**. IZA Discussion Paper, No. 5170.

ADORJÁN ZSUZSANNA (2000): Azt is kezelni kell, aki a rostán kiesett. Munkaerő-toborzás Tolna megyében. Munkaügyi Szemle, 2. 39-40. o.

BAJKA GÁBOR (2001): Tartós munkanélküliség: a probléma jellemzése, eddigi intézkedések hatása, további teendők. Megjelent: *Frey Mária* (szerk.): EU-konform foglalkoztatáspolitikai (A hazai foglalkoztatáspolitikai átalakítása a közösségi gyakorlatnak megfelelően). OFA, Budapest, 67–89. o.

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.

BERZSENYI CSABA (szerk.) (2000): Szociális mentorok. Győr-Moson-Sopron Megyei Munkaügyi Központ

BÓDIS LAJOS (2002): A multinacionális tömeggyártó üzemek és az állami munkaközvetítés. Szociológiai Szemle, 1. sz.

BÓDIS LAJOS (2008): A betanított és szakmunkások álláskeresőse, az új nagy foglalkoztatók toborzási eljárásai és a munkanélküli (álláskereső) járadék indokoltági ellenőrzésének összefüggései. Kutatási zárótanulmány (OFA 6341/0047).

BÓDIS LAJOS–NAGY GYULA (2008): **Önkormányzati szociális segélyezés: a vizsgált önkormányzatok segélyezési gyakorlata**. Megjelent: *Nagy Gyula* (szerk.): Jóléti ellátások, szakképzés és munkakínálat. KTI Könyvek 10. MTA Közgazdaságtudományi Intézet. 67–77. o.

BORBÉLY TIBOR BORS ÉS SZERZŐTÁRSAI (2008): **A kompetencia alapú foglalkozási kódrendszer kidolgozása a bejelentett munkaerőigényeknél és az állást kereső személyeknél**. Megjelent: *Borbély Tibor Bors–Fülöp Edit* (szerk.): Munkaerő-piaci kutatások. Foglalkoztatási és Szociális Hivatal, Budapest, 157–181. o.

BORBÉLY-PECZE TIBOR BORS (2009): **A virtuális munkaerőpiac célrendszere és környezete**. A TÁMOP 1.3.1. program keretében készült tanulmány. Kézirat.

CSERES-GERGELY ZSOMBOR–SCHARLE AGOTA (2010): **Az állami foglalkoztatási szolgálat modernizációjának értékelése**. Budapest Intézet, Budapest–IFUA Horváth & Partners.

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.

FH (2011): Eljárásrend a munkaerő-piaci szolgáltatásokról (Módosított, egységes szerkezetbe foglalt szöveg) Foglalkoztatási Hivatal.

FREY MÁRIA (1999): Munkaközvetítés a munkaerő-piaci szervezetben. Megjelent: *Frey Mária-Nagy Gyula: A munkanélküliség kezelésének passzív és aktív eszközei*. BKE KTI-Emberi Erőforrások Tanszék, 15-26. o.

FSZH (2007): Eljárási Rend a munkaerő-piaci és foglalkozási információ nyújtásáról, a humán szolgáltatásokról és speciális helyszíneiről. Foglalkoztatási és Szociális Hivatal

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

JANOVICS LÁSZLÓ (1998): Új utak a közvetítésben. Munkaügyi Szemle, 10. sz.

JANOVICS LÁSZLÓ (1999a): Alternatív munkaerő-piaci szolgáltatások (*Rózsa József* interjúja). Munkaügyi Szemle, 11. sz.

JANOVICS LÁSZLÓ (1999b): A francia munkaerő-toborzási módszer alkalmazásának pécsi tapasztalatai. Munkaügyi Szemle, 4. sz.

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

KÖLLŐ JÁNOS (2008): **Munkahelyi olvasási követelmények és a képzetlen munkaerő foglalkoztatása Nyugat- és Közép-Kelet-Európában**. Megjelent: *Fazekas Károly* (szerk.): *Közoktatás, iskolai tudás és munkapiaci siker*. KTI Könyvek, 9. 13–41. o.

KONING, J. DE–GRAVESTEIJN, J. (2012): **How to best structure services for employers?** Peer review on public employment services and effective services for employers. PES 2 PES Dialogue Analytical Paper.

KUN ÁGOTA–SZÁSZVÁRI KARINA–ZÉTÉNYI ÁKOS (2008): Esélyegyenlőség a munkaerőpiacon. Tanácsadási tevékenység a munkáltatók szolgálatában. A munkakörelemzés. EQUAL Tolerancia Erősítő Innovatív Szövetség TE-IS program. Dél-dunántúli Regionális Munkaügyi központ, Pécs.

LARSEN, C. A.–VESAN, P. (2011): **Public Employment Services, employers and the failure of placement of low-skill workers in six European countries**. Working Papers on the Reconciliation of Work and Welfare in Europe, No. 2, RECWOWE, Edinburgh.

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

MØLLER, C. N. (2003): **Vállalati felhasználói felmérés. Ajánlások egy új vállalati szolgáltatási modell kialakításához**. A PHARE HU/IB/2002/SO/02-jelzetű twinning projektje.

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, kézirat.

RIMÁNYINÉ SOMOGYI SZILVIA (2005): A mentorokról. Munkaügyi Szemle, 6. sz.

---

WILLIAMSON, O. E. (1991): *Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives*. Administrative Science Quarterly, Vol. 36, No. 2. 269–296. o. (Magyarul: Összehasonlító gazdasági szervezetek: diszkrét strukturális alternatívák elemzése. Megjelent: Válogatás Oliver E. Williamson munkáiból. Szakkollégiumi Füzetek, 33. Rajk László Szakkollégium).