

---

**BORBÉLY-PECZE Tibor Bors**

## **Állami foglalkoztatási szolgálatok minőségfejlesztése Az elmúlt évtized tapasztalatai és a hazai szolgálat<sup>1</sup>**

### **A foglalkoztatási szolgálat meghatározása**

A foglalkoztatási szolgálatok meghatározásának számos nemzetközi (ILO, EU) és nemzeti definíciója létezik. Az Európai Unióban így határozzák meg a foglalkoztatási szolgálat leginkább közérthető definícióját: „Az uniós országokban az állami foglalkoztatási szolgálatok azok a hatóságok, amelyek összekötik az álláskeresőket a munkáltatókkal. (EB)<sup>2</sup>” Az Állami Foglalkoztatási Szolgálatok Európai Hálózata (PES-hálózat) 2014 májusában jött létre az Európai Parlament és a Tanács határozata nyomán, amelynek célja az európai állami foglalkoztatási szolgálatok közötti együttműködés fokozása. Tagjai mind a 27 uniós tagállam, valamint Norvégia, Izland és Liechtenstein szolgálatai, továbbá az Európai Bizottság. A határozat előtti európai szintű PES-együttműködés 1997-re nyúlik vissza, amikor a Bizottság létrehozta a foglalkoztatási szolgálatok főigazgatóinak informális tanácsadó csoportját (HoPES: Heads of the Public Employment Services) a tagszervezetek közötti együttműködés, csere és kölcsönös tanulás előmozdítására, valamint a foglalkoztatáspolitikai kezdeményezésekkel kapcsolatos szakértői visszajelzések fogadására. A PES-hálózatot hivatalosan meghallgathatja az Európai Parlament és a Tanács, a Bizottság és más uniós szervek és hivatalosan is beviheti a munkaerőpiac területére vonatkozó szakértelmét ezen intézmények munkájába.

A Nemzetközi Munkaügyi Szervezet (ILO) meghatározásában utal arra a mintegy száz évre, amelyet az ILO alapítása óta ez a témakör bejárt. „A foglalkoztatási szolgálatok (Public Employment Service: PES) az ILO megalapítása óta elismert szerepet játszanak. Már az ILO 1919. évi, a munkanélküliségről szóló egyezménye (ILO C2. 1919. Magyarországon: 1928. évi XV. törvény) elismerte a foglalkoztatási szolgálatok szerepét, és támogatta a nemzeti foglalkoztatási szolgálatok létrehozását minden tagállamban. Az állami foglalkoztatási szolgálatok e szerepét nemzetközi szinten teljes mértékben kidolgozták, amikor elfogadták az ILO foglalkoztatási szolgálatokról szóló 1948. évi egyezményt (ILO C88. 1948.) (ILO,2016).

Az ILO fejlődő, felzárkózó gazdaságoknak írt négy részes foglalkoztatási szolgálat-építő kézikönyve így fogalmazza meg a célt; *a PES-en keresztül végzett munka azt jelenti, hogy olyan szolgáltatásokat nyújtanak, amelyek megkönnyítik az álláskeresők számára a munkakeresést, és a vállalkozások számára, hogy megtalálják a legjobban képzett munkavállalókat a megüresedett álláshelyeik betöltéséhez. Ez jelenti az álláskeresők képessé tételét arra, hogy növeljék saját foglalkoztathatóságukat, így jól felkészültek legyenek a kínálgató munkalehetőségekre. Ez azt is jelentheti, hogy segítik a vállalkozásokat az üres álláshelyeik olyan módon történő meghirdetésére, hogy garantálják, a legmegfelelőbb készségekkel rendelkező munkavállalók megtalálását. Ugyanakkor ez nem jelenti azt, hogy a PES-nek minden álláskeresőnek munkát kell találnia, sem pedig azt, hogy az állami foglalkoztatási szolgálatoknak nem kell olyan munkavállalókat találniuk a vállalkozásokon belül megüresedő összes álláshelyre, akik nem regisztrált álláskeresők. (ILO 2016:14).*

---

<sup>1</sup> Nemzeti szakértőként 2015 óta, annak indulásától veszek részt a bechlearning folyamatban 2022 végén ez már mintegy nyolc évet ölel fel. Ezen időszak alatt háromszor készítettem elő a magyar szolgálat önértékelését (2015,2017 és legutóbb 2021-ben). Kétszer látogattam meg az olasz szervezetet, az ANPAL-t 2015 és 2023 elején. Valamint Kelet-Európában a lengyel, román, horvát szervezetek átvilágításában vállaltam szerepet. A mediterrán térségben a portugál, az angolszász országok között az ír, Skandináviában a norvég munkaügyi szervezet, a NAV bechlearning folyamataiban vehettem részt. Az EU határain kívül Georgia, Jordánia, Azerbajdzsán, Szerbia, Üzbegisztán, Oroszország és Törökország munkaügyi szolgálatainak fejlesztési tevékenységeibe kapcsolódhattam/tekinthettem be. Bánt, hogy itthon erre a tudásra, sőt magára a BL folyamatra alig néhányan voltak kíváncsiak egy szűk évtized alatt. Kimaradtak egy intellektuális utazásból. Ebben a nyolc évben az NFSZ-ért felelős tárca hatszor változott (NGM, PM, ITM, TIM, Miniszterelnöki Kabinetiroda, GFM). A területért felelős helyettes-államtitkárokat össze sem tudom számolni.

<sup>2</sup> <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=105&langId=en>

Az OECD legutóbb a COVID-19 pandémia gazdasági és társadalmi hatásainak kezelése kapcsán hívta fel a figyelmet a foglalkoztatási szolgálatok szerepére; „Az állami és magán foglalkoztatási szolgálatok (PES) döntő szerepet fognak játszani abban, hogy a válság alatt megakadályozzák a foglalkoztatási szint gyors beszakadását, a korlátozó intézkedések feloldását követően elősegítsék a gyors gazdaságifellendülést.” (OECD, 2020).

Közpolitikai értelemben fontos a foglalkoztatáspolitikai és a munkaerőpiaci politika, a foglalkoztatási szolgálat feladatrendszerének pontos elkülönítése. Magyar nyelven, bár az elmúlt évtizedben a munkaerőpiac és a foglalkoztatás egymás szinonimájaként jelennek meg az elnevezésekben, valójában a két fogalom nem azonos. Sőt, mi több a munkaerőpiaci-politika a foglalkoztatáspolitikai részhalmozaként értelmezhető. Az ILO 122-es egyezménye (Bagó, 2002) vonatkozik a foglalkoztatáspolitikára, ideértve a munkavédelem, munkaegészségügy, bérpolitika, társadalmi érdekegyeztetés kiemelt témaköreit is, amelyek azonban nem részei a foglalkoztatási szolgálattal kapcsolatos munkaerőpiaci-politikának:

- minden munkára képes és állást kereső személy számára legyen munkaalkalom;
- ez a munka a lehető legtermelékenyebb legyen;
- lehetőség nyíljon a munka szabad megválasztására, és minden munkavállalónak a lehető legteljesebb lehetősége legyen az olyan munkára történő jelentkezésre, illetve az olyan munka során megvalósuló képzésre, képzettségének és adottságainak felhasználására, amely munka számára megfelelő, tekintet nélkül fajára, színére, nemére, vallására, politikai meggyőződésére, nemzeti vagy társadalmi származására. (ILO C122, 2000. évi LXII. tv. 1. cikk 2. bek.)

A foglalkoztatási szolgálat fogalmának pontos meghatározását az ILO 88-as egyezménye adja, amelyet a Magyar Országgyűlés is ratifikált. A 88-as egyezmény 2. cikke alapján a foglalkoztatási szolgálat; „A munkaerőpiaci szervezet országos hatóság irányítása alatt álló munkaügyi hivatalok országos rendszeréből áll.” Fő feladata a munkaerőpiac keresleti (vállalatok) és kínálati (aktív korú és elhelyezkedni képes munkavállalók) oldalának összekötése, azaz az állásközvetítés és az üres álláshelyek betöltésének elősegítése. „A foglalkoztatáspolitikai {egyik} eszközrendszerét a munkaerőpiaci politikák jelentik. A kifejezés magában foglalja az úgynevezett aktív és passzív foglalkoztatáspolitikai eszközöket és munkaerőpiaci szolgáltatásokat egyaránt.” (Nagy, 2018). Amit Nagy nem fejt ki, hogy a kifejezés magában foglalja az ILO értelmezése szerinti foglalkoztatási szolgálat működését is, amely keretet ad a passzív és aktív eszközök, munkaerőpiaci szolgáltatások célzott működésének. Elfogadott szakmai gondolat, hogy a foglalkoztatási szolgálatok és azok helyi irodái képesek olyan mikroadatok gyűjtésére és értékelésére, amelyek az egyes aktíveszközök és munkaerőpiaci szolgáltatások hatását maximalizálni képesek (holtteher-veszteség csökkentése). Azaz kiszűrjük azokat az aktíveszköz/közpénz használati eseteket, ahol a foglalkoztatás állami támogatás nélkül is megvalósult volna.

A magyarországi munkanélküli ellátás (mai nevén passzív eszköz), és az újbóli elhelyezés támogatása (korszerű nevén aktív eszközök és munkaerőpiaci szolgáltatások) az ország iparosodása óta alulfejlettek voltak a nyugat-európai magországok előrehaladásához képest. Szalay Sándor a századelőn dolgozta ki a munkanélküliség esetére szóló biztosítás tervezetét (1907), illetve a budapesti cselédbiztosító szervezésére vonatkozó javaslatot (1919) (Cora&Kiss&Olasz 2019:61).

A törvényes munkásvédelem körébe tartozott az 1872-es első és az 1884-es második Ipartörvény, amelyek pénzbüntetés kilátásba helyezésével kimondták, hogy a munkaadó köteles gyárában biztosítani az egészséges és biztonságos munkavégzéshez szükséges körülményeket. Magyarországon a társadalombiztosítás – a német mintát követve – a munkás önsegélyező egyletek tevékenységéből nőtt ki. A munkás önsegélyező szervezetek a II. világháborúig fennmaradtak, de szerepüket a 19. század végétől egyre inkább a munkásbiztosítás vette át. (Magyarország a XX. században lexikon, II. kötet. Tarsoly&Püski&Barta&Gyarmati szerk. 1996). A szocializmus évtizedeiben sem működött Magyarországon az ILO 88. számú egyezménye (1948) értelmében vett foglalkoztatási szolgálat. Előbb, az 1940-es évek végétől, ezt maga az uralkodó ideológia is kizárta, majd a kádári eladósodás (Mong, 2012) és bérpolitika az 1970-es és 1980-as években gazdasági szempontból is lehetetlenné tette. Az 1990/91-es változásokat, munkaügyi minisztérium és szolgálat felállítása, így valódi intézményi háttér

és hosszú távú intézményi tradíciók nélkül kellett, rendkívül kedvezőtlen munkaerőpiaci környezetben, végrehajtani. A német „szövetségi munkaügyi hivatali (később ügynökségi) modell” másolása az előcsatlakozási időszakban csúcsozott ki, egy PHARE ügynökségi modell megfogalmazásával (2001-2004), amely azonban már sohasem vált beüzemelt, kiforrott megoldássá (Dupont&Simkó&Vladiszavlyev, 2004). Németországban a klasszikus hivatali működést a 2000-es évek elején váltotta fel a szolgáltató munkaügyi szervezet modellje. 2003 elején a balközép szociáldemokraták (SPD) német kancellárja, Gerhard Schröder bejelentette az „Agenda 2010” elnevezésű nagyszabású reformcsomagot, amelynek a „Hartz” reformok egy részét képezték. Ez valóban növelte a német munkaerő hatékonyságát, a munkanélküliek nagyobb arányban jutottak új munkahelyekhez, amely egyes becslések szerint a német munkanélküliséget 1,5 százalékponttal csökkentette (Odendahl, 2017).

Történelmi hagyománya egy „ügynökség-szerűen” működő foglalkoztatási szolgálatnak, amely esetében az ügynökségnek felhasználói, nem csak kiszolgáltatót ügyfelei vannak, alig volt Magyarországon. 2001 és 2010 között is több alkalommal irányt váltott a szervezetfejlesztési koncepció. Előbb a gazdaságpolitika részeként majd a szociálpolitika (ma gondoskodáspolitiká), majd ismét a gazdaságpolitika (2011 után) részeként határozta meg a hazai foglalkoztatási szolgálat identitását. 2005-ben, a New Labour és az Új Közigazgatási Menedzsment tündöklése idején, főként Tony Blair brit miniszterelnök sikerességén felbuzdulva, a magyar igazgatás is átnevezte az álláskeresési megállapodást, amelyet a munkanélküli ellátás nevének megváltoztatásával kapcsolt össze (Ekkor lett az ellátás neve álláskeresési juttatás). Az eredetileg az egyéni álláskeresői cselekvési terv (IAP: Indivial Action Plan) hazai bevezetése azonban sohasem ment túl a formalitásokon és nem vált az önálló álláskeresését támogató tervvé. Ehhez a szolgálat szolgáltató jellegét kellett volna előbb megteremteni.

Magyarország 2014 decembere óta nem működtet önálló munkaügyi hivatalokat és kirendeltségeiket, hanem egy kormányrendeletben a kormányhivatalokat és a területért felelős minisztert jelöli meg, mint állami foglalkoztatási szervezetet (320/2014. (XII. 13.) Korm. rendelet 1. cikk.). Szubjektív megjegyzés, hogy az 1991 és 2013 között működő hazai foglalkoztatási szolgálat két évtizedes működése olyannyira beépült a közbeszédbe, hogy évtizeddel a beolvasztásuk után is a lakosság és a vállalatok nagy része „munkaügyi központnak”, „munkanélküli hivatalnak” stb. nevezi az intézményt. Sőt, néha párhuzamosan keresi a munkaügyi központokat miközben a járási hivatalban ügyeket intéz. A magyar foglalkoztatási szolgálat történetére itt nem térek ki bővebben (ld. erről A magyar foglalkoztatási szolgálat története narratívákban kötet, NGM/Borbély-Pecze szerk. 2018.). A kötet megjelenése óta eltelt újabb négy évben megerősödött az a hazai igazgatási, szakpolitika-alkotási tendencia, amely jogilag önálló foglalkoztatási szolgálat nélkül kívánja működtetni a munkaerőpiaci politikát. A COVID-19 járvány káros munkaerőpiaci hatásainak enyhítésére indított masszív bértámogatási programokat 2020-21-ben ez az intézményi struktúra kezelte.<sup>3</sup> Így valósult meg 2020. november 1. és 2021. május 31. között zajló ágazati bértámogatás – a COVID járvány kezelését szolgáló uniós REACT-EU helyreállítási támogatás révén. A támogatást 165.891 munkavállaló után vették igénybe a vállalkozások. A NAV járulékbemelési adatbázisa alapján az ágazati bértámogatásra jogosult ágazatok foglalkoztatotti létszámának mintegy 42 százaléka részesült támogatásban (Krékó&Varga, 2021).

A hazai rapid jogalkotási környezet érdekessége, hogy az 1991-ben megalkotott foglalkoztatási törvény mellé 2021-ben még egy törvény (2020. évi CXXXV. tv.) és végrehajtási rendelet csatlakozott (100/2021. (II. 27.) Korm. r.) miközben az eredeti törvény 3. paragrafusának 4.) bekezdése továbbra is hatályos. Azaz *„Az állami foglalkoztatási szerv tevékenységét humánszolgáltatásként, a munkanélküliség lélektani és társadalmi összefüggéseinek figyelembevételével végzi.”*

Közpolitikai döntés kérdése, hogy a munkaügyi intézményrendszer helyett vagy mellette adott kormányzat a finomabb célzást adatok hiányában kevésbé pontos adó és járulékszeren keresztül élénkíti a foglalkoztatást. A hazai megoldás ebben a tekintetben 2013-tól a Munkahelyvédelmi Akcióterv (MVA) kialakítása volt, amelyet nem a foglalkoztatási szervezet, hanem az adópolitika kezel (NAV). 2019-be megjelent értékelés alapján ez az adópolitikai megoldás megfelelt az elvárásoknak. *„A fiatal munkavállalók körében a foglalkoztatottsági ráta 2,6 százalékponttal nőtt,*

<sup>3</sup> [https://nfsz.munka.hu/cikk/1294/Agazati\\_bertamogatasi\\_program](https://nfsz.munka.hu/cikk/1294/Agazati_bertamogatasi_program)

az alacsonyan képzettek között 2,2 százalékponttal, míg az idősebb korú munkavállalók esetén a növekedés 0,8 százalékpont.” (Svraka, 2019). A kedvezményeket 2013-ban mintegy 600 ezer fő után vették igénybe, ami 2018-ra 900 ezer főre emelkedett. Ezen belül a fiatalokat célzó kedvezmények 2013-ban 110 ezer főt, 2018-ban 170 ezer főt érintettek (Svraka, 2019b). Mivel az intézkedésnek a COVID-19 bértámogatások meghirdetése előtt volumenében nem volt párja, nehéz kérdés megítélni, hogy a foglalkoztatási szolgálat kapacitásfejlesztése révén mennyivel lehetett volna célzottabb, takarékosabb az intézkedés. Csak a történeti részletesség kedvéért kíváncsok ide, hogy PES helyett az APEH (mai NAV) rendszerén keresztül eljutatott bérjellegű támogatáspolitikát 2005-ben a START pályakezdő programmal kezdődött Magyarországon.<sup>4</sup>

### Hatékonyság

A hatékonyságot egy adott intézményrendszer egészére nézve is lehetséges értelmezni, nem csak az adott intézmény(ek) által működtetett programokra, eszközökre nézve. A foglalkoztatási szolgálatokról szóló nemzetközi párbeszédben egyre előrébb kerül a PES hatékonyságának kérdése mind az Európai Állami Foglalkoztatási Szolgálatok Hálózatában (EU PES Network)<sup>5</sup>, mint az ILO vagy az OECD közpolitikai elemzéseiben.

A foglalkoztatási szolgálatok hatékonyságának irodalma eltér az egyes eszközök, munkaerőpiaci programok hatékonyságának mérésétől. Itt arra vagyunk kíváncsiak, hogy a foglalkoztatási szolgálat egésze milyen eredményesen végzi a munkáját. Itt az egyszerűség kedvéért, hatékonyság alatt azt a köznap meghatározást alkalmazzuk, hogy „a hatékonyság a kívánt eredmény elérésének képessége vagy a kívánt kimenet előállításának képessége” (Oxford értelmező szótár, 1997). Ennek a cikknek nem célja a hatékonyság, hatásértékelés mérés összetettebb témakörét bemutatni. Itt tehát csak jelzem, hogy egy foglalkoztatási szolgálat hatékonyságát a második világháború óta (ILO 88-as egyezmény, ILO, 1948, 2000. évi LIII. törvény) a munkaerőközvetítés minőségén keresztül szokás mérni. „A munkaerőpiaci szolgáltatást úgy kell megszervezni, hogy biztosítsák a hatékony munkaerő-felvételt és elhelyezést.” (ILO C88 6. cikk.). További kérdéseket vet fel, hogy a munkaerőközvetítésre optimalizált szervezet esetlegesen milyen problémákat hoz létre a hátrányos helyzetű munkaerő közvetítése során, végső soron működésével is hozzájárulva a rossz minőségű állások számának szaporodásához. Gyakran előkerül az az érv is, amely szerint a munkaügyi szervezetek hatékonyságát nem lehet kizárólagosan az elhelyezkedéssel mérni, hiszen más hasznos tevékenységet is végeznek, pl. képzés, szociális transzferek biztosítása, stb. Ugyanakkor ezen tevékenységek mérhetősége meglehetősen kérdéses és könnyen eredményezhet olyan szervezeti indikátorokat, amelyet bár önmagukban teljesülnek valójában nem teszik mérhetővé a foglalkoztatási szolgálat tevékenységét.

Az Európai Foglalkoztatási Szolgálatok Hálózatában készített elemzés a célapú vezetési körképben (MbO) így összegzi egy összetett teljesítményértékelési rendszer szerepét az európai szolgálatoknál; „Ha a teljesítménymenedzsment hatékony akar lenni, akkor nem lehet csupán a viselkedés ösztönzésének és a vezetők elszámoltatásának eszköze. Inkább egy szélesebb körű politikai és szervezeti tanulási folyamat részét kell képeznie. A teljesítménymenedzsment-keretek segíthetnek a foglalkoztatási szolgálatok szerepével kapcsolatos feltételezések megfogalmazásában és a kívánt végeredmények egyértelműbbé tételében.” (European Commission/Nunn, 2012:35).

Az 1980-as 1990-es években a (USA és Nyugat-Európa) magas munkanélküliségi számok miatt komoly figyelem irányult a foglalkoztatási szolgálatok hatékonyságának mérésére. Az Új Közszolgálati Menedzsment (NPM) fénykorában az első indikátorrendszert 1985-ben a svéd munkaügyi szervezet alakította ki (Behrenz&Delander&Mánsson, 2013:1). Ebben az időszakban a foglalkoztatási szolgálatok hatékonysági kérdését a kvázi piaci megoldásokkal, a magán-állami együttműködésekkel kívánták orvosolni. A Nemzetközi Munkaügyi Szervezet (ILO C181, 1997) ekkor fogadta el a magán és állami

<sup>4</sup> <https://www.penzcentrum.hu/vasarlas/20051017/palyakezdok-eselyei-mennyit-er-a-start-program-1000282>

<sup>5</sup> <https://www.pesnetwork.eu/>

munkaügyi szolgálatok partnerségéről szóló egyezményét, amely ajánlástól az 1948-1997 közötti kizárólag állami fenntartású szolgálatok eredményességének növekedését várták.

### Átfogó szervezetértékelések

Magyarország esetében az utolsó ilyen, a szolgálat egészének hatékonyságát mérni próbáló kísérletet a 2010-ben a foglalkoztatási szolgálat egészének modernizációjára irányuló, már az EU által társfinanszírozott, program hatásértékelése jelentette.

*„Az értékelés fő következtetése az, hogy a program az Állami Foglalkoztatási Szolgálat (ÁFSZ) működése és modernizációja számára több alapvető fontosságú eredményt hozott, többek között az ügyintézés és a fejlesztéseket-elemzéseket egyaránt támogató, egységes, integrált informatikai rendszer országos bevezetését, a szervezeti tudatosságot fokozó önértékelési rendszer kialakítását, valamint a modernizált kirendeltségek belső terének ügyfélbarát átalakulását. A kirendeltségi szintű adatok többváltozós elemzése szerint a fejlesztések szignifikánsan megnövelték a regisztrált munkanélküliek nyílt piacra való kilépésének esélyét. Ez a 2008-as mintegy 440 ezres átlagos regisztrált létszámhoz viszonyítva azt jelenti, hogy minden hónapban a teljes létszám mintegy 5 százalékából, 19 ezer regisztrált munkanélküliből lesz a nyílt piacon dolgozó foglalkoztatott, akikből mintegy 1440 azért tud elhelyezkedni, mert a program intézkedései életbe léptek.” (Cseres-Gergely&Scharle, 2010).*

A 2014-2021-es uniós fejlesztési ciklusban az álláskeresői profilozás (Bördös&Adamecz-Völgyi&Békés/Hétfa, 2018) és az aktíveszközök (Strategopolis, 2018) értékelései az foglalkoztatási szolgálat egyes tevékenységeinek értékelésére irányultak, de nem célozták a szolgálat, mint „ügynökség” szervezeti értékelését. Az említett értékelések során használt adatbázisok másodelemzésére épülő hazai hatásvizsgálat, amely a közvetítési kísérletek alacsony számát mutatta ki, így fogalmazott; *„Átlagosan 0,7 közvetítési kísérlet jut egy mintában szereplő álláskeresőre, amiből átlagosan 0,36 volt sikeres és 0,34 sikertelen, azaz a kísérletek közel fele volt sikeres. Vagyis egy személyre kevesebb, mint egy közvetítési kísérlet jut.” (Herczeg&Bördös&Trinh/Hétfa, 2020:23).*

### Nemzetközi tapasztalatok

Az 1997-98-as ázsiai gazdasági válságot követően a dél-koreai kormányzat komoly forrásokat szánt a munkaügyi szervezet megerősítésére, az online szolgáltatások rendszerének kialakítására. Az eredmény a Worknet<sup>6</sup> rendszer lett, amelynek érdemi hatékonyságvizsgálatát 2001-ben publikálta a Koreai Munkaügyi Intézet (Korean Labour Institute). A korabeli értékelés eredménye legalábbis felemás; egyfelől jelentősen nőtt a bejelentett üres álláshelyek száma, másrészt csökkent az álláskeresői hajlandóság a rendszer használatára, amelynek okait így összegezte a jelentés: *„Az alacsony képzettségű és/vagy a szakképzettséget igénylő hátrányos helyzetű munkavállalók, mint például az idősek, a nők és a fogyatékkal élők, akik jelenleg azért veszik igénybe az állami foglalkoztatási ügynökségeket, mert úgy gondolják, hogy az állami foglalkoztatási ügynökségek nem adnak időben és szükséges információkat és szolgáltatásokat.” (Keum, /KLI, 2001).*

A holland munkaügyi szolgálat (UWV: Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen)<sup>7</sup> 2000-es évek közepén végzett vizsgálata is ellentmondásos eredményekre jutott. *„Úgy találjuk, hogy a további munkaügyi szolgálati kirendeltségi tanácsadók alkalmazása jelentősen növelik a rövid távú munkanélküliek és a munkanélküli biztosításban részesülők kiáramlási arányát. Ezzel szemben a hosszú távú munkanélküliek és a szociális segélyben részesülők kiáramlási arányára nem mutatkozik hatás.” (Koning, 2006).*

Frissebb spanyol kutatások – ahol a foglalkoztatási szolgálatok működtetése a tartományi autonómia kérdéskörébe esik – az állásközvetítés működését vizsgálták meg, mint a szolgálat elsődleges

<sup>6</sup> [https://www.dgovkorea.go.kr/service1/g2c\\_07/work\\_net](https://www.dgovkorea.go.kr/service1/g2c_07/work_net) <https://www.jobkorea.co.kr/>

<sup>7</sup> <https://www.uwv.nl/particulieren/index.aspx>

tevékenységét. Az egyes munkaügyi irodák (kirendeltségek) adatainak elemzése alapján arra jutottak, hogy „*a tanácsadás {kirendeltségi ügyintézés, támogató beszélgetés} intenzitása az egy munkanélkültre jutó tanácsadók száma növeli a termelékenységet az állami foglalkoztatási szolgálatokon belül*” (Baños&Rodriguez-Alvarez&Suarez-Cano, 2019:180).

### **A foglalkoztatási szolgálat funkciói**

A foglalkoztatási szolgálatok fő feladata száz év elteltével is a munkaerőpiaci kínálat és kereslet összekapcsolása. Az Európai Unión belül a tagállamok foglalkoztatási szervezetei nem csak a nemzetközi szervezetek (ILO, OECD) szakmai támogatására számíthatnak, hanem rendelkezésre állnak a tagállamok/EGT államok közötti tanulási lehetőségek is. Ennek egyedi formája a bechlearning koncepciója.

Az Európai Parlament és a Tanács határozata az állami foglalkoztatási szolgálatok közötti megerősített együttműködésről meghatározta a „benchlearning” fogalmát. Az állami foglalkoztatási szolgálatok által végrehajtandó teljesítményértékelés olyan folyamat, amely szisztematikus és integrált kapcsolatot teremt a teljesítményértékelés és a kölcsönös tanulási tevékenységek között. Ezt az innovatív koncepciót 2015-ben ültették át a gyakorlatba. 2022-ben már nyolc éve folynak a szervezetátvilágítások, fejlesztések, amelyből mindegyik szolgálat annyi tudást vesz ki, amennyire vezetői megrendelése van. A magyar foglalkoztatási szolgálat 2015, 2017 és 2021-ben is kapott célzott ajánlásokat szolgálati minőségének fejlesztésére.

### **Az bechlearning idea**

A bechlearning általános oka az, hogy az egyes állami foglalkoztatási szolgálatoknak támogatást kell nyújtaniuk saját teljesítményük javításához a saját teljesítményüknek a többi állami foglalkoztatási szolgálat teljesítményéhez viszonyított strukturált és szisztematikus mérlegelése, valamint a társaiktól való intézményi tanulás révén. A cél a bevált gyakorlatokból való tanulás és azok nemzeti körülményeikhez való igazítása. (EC, 2018).

Az állami foglalkoztatási szolgálatoknak benchmarking munkacsoportja 2002-ben kezdte meg munkáját az osztrák PES égisze alatt, amelyhez belga, dán, német, holland és svéd szolgálatok is beletartoztak. A csoport kezdeti munkája egy sor teljesítmény-összehasonlító tényező kísérleti kidolgozására összpontosított olyan területeken, mint az álláskeresőknél nyújtott szolgáltatások, a munkáltatóknak nyújtott szolgáltatások, a juttatások nyújtása, a belső kapacitásépítés, az aktív munkaerő-piaci intézkedések, az ügyfelek elégedettsége, az adatok összehasonlíthatósága a PES-ek között, valamint olyan eredeti ötletek kidolgozása, amelyek értelmes mutatók létrehozásához vezethetnek.

A gyakorlatban a bechlearning-modell célja, hogy a különböző nemzeti kereteken belül a PES folyamatos és mérhető teljesítményjavulásának bizonyítékokon alapuló, önfenntartó rendszerét indítsa el. A PES bechlearning azon mozgatórugókra támaszkodik, amelyek a PES közvetlen ellenőrzése alatt állhatnak, és amelyeket a PES teljesítményének "elősegítőinek" vagy mozgatórugóinak nevezhetünk. Ezek közé tartoznak a stratégiai irányítási döntések, a PES üzleti modellek és a működési folyamatok kialakítása. Ezek mind pozitív vagy negatív következményekkel járhatnak a munkaerőpiaci szolgáltatások sikeres nyújtására, és így az e szolgáltatásokból eredő általános munkaerő-piaci eredményekhez vezethetnek.

Az állami foglalkoztatási szolgálatok szervezeti felépítése és a nyújtott munkaerőpiaci szolgáltatások sikere közötti kapcsolatok azonosítása érdekében szisztematikus viszonyt kell teremteni a teljesítményt elősegítő tényezők és a teljesítményeredmények között, miközben kontrollálni kell az állami foglalkoztatási szolgálatok kontextusát, ami kettős teljesítményértékelést tesz szükségessé:

- teljesítményértékelés a teljesítményt tükröző mennyiségi mutatók összehasonlításával.
- és a szervezeti intézkedések teljesítményértékelése a teljesítményt elősegítő minőségi mutatók összehasonlításán keresztül. (EC, 2018).

A teljesítményértékelési mutatók az alábbi indikátorokból állnak össze;

*Hozzájárulás a munkanélküliség csökkentéséhez* minden korcsoport és a hátrányos helyzetű csoportok esetében: A munkanélküliségből a foglalkoztatásba való átmenet korcsoportonként, nemenként és képzettségi szintenként, a regisztrált munkanélküliek állományának arányában; A munkanélküliek nyilvántartásából kilépők száma a regisztrált munkanélküliek arányában.

*Hozzájárulás a munkanélküliség időtartamának csökkentéséhez és az inaktivitás visszaszorításához, a tartós és strukturális munkanélküliség, valamint a társadalmi kirekesztés kezelése érdekében:* a munkanélküliség 6 és 12 hónapos időtartamán belül a foglalkoztatásba való átmenet korcsoportonként, nemenként és képzettségi szintenként, az összes, a PES-nyilvántartásban szereplő, foglalkoztatásba való átmenet arányában; a korábban inaktív személyek PES-nyilvántartásba való felvétele az adott PES-nyilvántartásba való összes bejegyzés arányában korcsoportonként és nemenként.

*Az üres álláshelyek betöltése* (beleértve az önkéntes munkaerő-mobilitás révén történő betöltést is): Betöltött üres álláshelyek; az Eurostat munkaerő-felmérésére adott válaszok arról, hogy a PES hozzájárult-e a válaszadó jelenlegi munkahelyének megtalálásához.

*Az ügyfelek elégedettsége a PES-szolgáltatásokkal:* Az álláskereső általános elégedettsége; A munkaadók általános elégedettsége. (EC, 2018).

A foglalkoztatási szolgálatok teljesítményének az elősegítő tényezők szerinti minőségi értékelése Common Assessment Framework (CAF)/ Közös Értékelési Keretrendszer KÉK<sup>8</sup> modellen alapul, amely viszont az EFQM (European Foundation for Quality Management) kiválósági modelljéből származik.

A CAF-ból az Európai Unióban jelenleg a CAF 2020 van használatban.<sup>9</sup> A Közös Értékelési Keretrendszer kialakításának (CAF) története 1998-ig nyúlik vissza, amikor az Európai Közigazgatás-fejlesztési Hálózat (EUPAN) miniszterei megbízták az Európai Közigazgatási Intézetet (EIPA) „az állampolgároknak nyújtott szolgáltatások minőségének javítására irányuló általános alapelvek” kialakítására. (Magyar Minőség Társaság, 2022). Az EFQM/CAF modell központi eleme a PDCA-ciklus (Plan, Do, Check, Act), amely a pontozási (önértékelés és külső értékelés) folyamat alapját képezi.

1. ábra A foglalkoztatási szolgálatok kiválóság modelljének szerkezete<sup>10</sup>

a munkaerőpiaci állapot		intézményi keretek (foglalkoztatási szolgálat)
<b>E. tény-alapú szolgáltatás-szervezés és programmegvalósítás</b>	<b>B. A munkaügyi szolgálat operatív működési folyamatainak kialakítása</b>	<b>G. a munkaügyi szervezet pénzügyi és humán erőforrásainak allokációja</b>
monitoring, értékelés, visszacsatolás	szervezeti minőségbiztosítás, folyamatok felülvizsgálata	HR menedzsment és pénzügy
	<b>A. stratégiai teljesítmény-menedzsment</b>	
hatékony aktíveszközök és állásközvetítés	A munkaadói kapcsolattartás stratégiai felülvizsgálata	a szervezeti partnerek bevonása (stakeholders engagement)
<b>C. Az álláskereső fenntartható aktiválása és a munkaerőpiaci átmenetek támogatása</b>	<b>D. Munkaadói stratégia</b>	<b>F. Hatékony szervezeti menedzsment és partnerkapcsolatok</b>
szervezeti kimenetek és eredmények (outputs, outcomes)		szervezeti tanulás
a munkaügyi szolgálat kapcsolatrendszere és elhelyezkedése a közigazgatás rendszerében		

<sup>8</sup> <https://caf.kim.gov.hu/files/cafmodell/cafmodell.html>

<sup>9</sup> <https://quality-mmt.hu/2020/02/03/caf-2020-a-kozos-ertekelesi-keretrendszer-uj-modellje/>

<sup>10</sup> Forrás: European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion, Ziminienne, N., Fertig, M., PES network benchlearning manual, Publications Office, 2018, (fordítást a szerző készítette)

A modell központi eleme a C és a D modulok PDCA ciklushoz alkalmazkodó feltárása és értékelése. A C modul az álláskereső támogatásáról a D modul a munkaadókról szól. A továbbiakban a 2018-ban kiadott BL kézikönyv alapján (EC, 2018) mutatom be a két modul tartalmát. Az álláskereső oldalt hat indikátor írja le, ameddig a munkaadókat három. Mindegyik indikátor esetében a PDCA ciklust követve kerül sor az önértékelés és az értékelés kitöltésére is.

### **A munkavállalók, álláskeresők kiszolgálása**

#### ***Holisztikus profilalkotás***

Ideális esetben a foglalkoztatási szolgálat (PES) az egyén foglalkoztatási potenciáljának értékelését (profilalkotás) holisztikus megközelítésre alapozza. (A profilalkotás számos megközelítést foglal magában az egyénitől a csoporton át az ökonometriai megközelítésig). A profilalkotás nem csak az álláskereső egyéni foglalkoztatási előéletére, munkatapasztalatára és formális képzésére vonatkozó információkon alapul („kemény tények”), hanem magában foglalja az álláskereső kompetenciáinak/készségeinek teljes spektrumának értékelését is (képesség-alapú profilalkotás). A profilalkotás támogatása érdekében a tanácsadónak/ügyintézőnek lehetőségük van arra, hogy az ügyfeleket olyan speciális szolgáltatási egységekhez vagy szakértői csoportokhoz irányítsák, amelyek segítenek az olyan esetek értékelésében, amelyek nem tűnnek egyszerűnek, vagy amelyek értékeléséhez több időre van szükség. A profilalkotást pontosan meghatározott időközönként megismétlik. Az eredmények függvényében az elhelyezkedést követően munkahelyi támogatást nyújtanak a munkaerőpiacra való átmenet fenntarthatóságának biztosításához.

#### ***Szegmentálás***

A foglalkoztatási szolgálat a holisztikus profilalkotás eredményei alapján az álláskeresőket a rászorultságuk (munkaerőpiactól való távolságuk) valószínűsíthető szintje szerint csoportosítja. A szegmentálást a munkateher célzott elosztására használják a foglalkoztatási tanácsadók között. Ebben az esetben az álláskereső csoportosítása a minimális kapcsolattartás, ügyintézési idő és az egyes foglalkoztatási tanácsadók által kezelendő esetek számának egyértelmű szabályozásával párosul. Ez a megközelítés meghatározza, hogy egy adott időszak alatt hány alkalommal találkozhat egy álláskeresővel a foglalkoztatási tanácsadója/ ügyintézője, ami alkalmat teremt a munkakínálat és az álláskereső tevékenységek jelentésére és nyomon követésére, valamint az álláskeresőnek az üres munkahelyekre való közvetítésére. Továbbá egyértelmű keretet biztosít az egyéni cselekvési tervek nyomon követéséhez és (szükség esetén) felülvizsgálatához.

#### ***Egyéni cselekvési terv és aktíveszköz (ALMP) intézkedések/programok***

Ideális esetben a PES az egyéni cselekvési tervek kidolgozását (amennyiben jogilag lehetséges, kölcsönös kötelezettségeken/feltételeken alapuló) a holisztikus profilalkotás eredményeire építi, és figyelembe veszi az álláskereső szegmentálását. A támogató szolgáltatások és eszközök egyértelmű csomagját használják az elsődleges munkaerőpiacra való fenntartható átmenet kialakításához. Az „először a munka” vagy a „képzés” megközelítés befolyásolja a nyújtott szolgáltatások típusát. Általában az aktív munkaerő-piaci politikai intézkedések az egyéni cselekvési terv fontos elemei lehetnek. Az álláskeresőket azonban csak olyan ALMP-intézkedésekhez szabad hozzárendelni, amelyek hatékonyságára bizonyíték van. Az álláskereső szükségleteihez kapcsolódó ALMP-intézkedések célzottsága döntő fontosságú. Az aktív munkaerő-piaci politika intézkedései az egyéni cselekvési terv fontos elemét képezhetik (de nem feltétlenül kell, hogy képezzék). Így a szolgáltatás- és termékcsomagok meghatározása, amelyek közül a foglalkoztatási tanácsadók választhatnak, tartalmaz egy szabályozást az ALMP-intézkedések álláskeresői szegmensekhez kötött alkalmazására vonatkozóan. Minden közép-, és hosszú távú ALMP-intézkedés, különösen a képzési/képesítési intézkedések esetében proaktív és személyre szabott támogató szolgáltatások állnak rendelkezésre a résztvevők számára, hogy a lehető legnagyobb mértékben támogassák a résztvevők zökkenőmentes átlépését az elsődleges munkaerőpiacra. Ezek a szolgáltatások már azelőtt megkezdődnek, hogy a résztvevők kilépnének az intézkedésből, és ezt követően meghatározott ideig folytatódnak.



***Korai beavatkozás a munkanélküliség elkerülése érdekében*** (korábban: és az ifjúsági garancia bevezetése)

Ideális esetben a PES a korai beavatkozás elvét követi a munkanélküliség megelőzése érdekében, még mielőtt az bekövetkezne. Ennek érdekében proaktív megközelítést fogalmaznak meg, amely szolgáltatásokat nyújt a munkahelyük elvesztésének kockázatával küzdő foglalkoztatottak számára. E szolgáltatások célja, hogy korai, intenzív és aktív álláskereséssel támogassák ezeket az egyéneket, beleértve a PES öninformációs rendszerek használatát is. Konkrétan az ifjúsági garancia megvalósításához világos koncepció áll rendelkezésre, azaz egy átlátható stratégia, amely a szolgáltatókkal és más érdekelttel együttműködve jó minőségű, időhöz kötött konkrét ajánlatot nyújt a fiataloknak. Ez azt jelenti, hogy az állami foglalkoztatási szolgálatok világos koncepcióval rendelkeznek az ifjúsági garancia célcsoportjának azonosítására és megszólítására, valamint az e csoportnak nyújtott hatékony szolgáltatásnyújtás szervezeti megoldásaira.

***Korai elkötelezettség a munkanélküliség időtartamának csökkentése és az tartós munkanélküliség csökkentése érdekében szóló ajánlás végrehajtása***

Ideális esetben a PES a korai beavatkozás elvét követi a munkanélküliség időtartamának minimalizálása és a tartós munkanélküliség elkerülése érdekében. Ennek elérése érdekében az álláskeresőknek nyújtott szolgáltatások nyújtása a lehető legkorábban a PES-nél történő regisztráció után kezdődik. Lényeges, hogy világosan meghatározzák a regisztráció és a foglalkoztatási tanácsadóval/ügyintézővel való első kapcsolatfelvétel/interjú, valamint az egyéni cselekvési terv elfogadása között eltelt napok maximális számát. Ezenkívül léteznek olyan mechanizmusok, amelyek ösztönzik a tartósan munkanélküliek regisztrációját az állami foglalkoztatási szolgálatnál. Minden regisztrált tartósan munkanélküli személy egyéni, részletes értékelésben részesül szükségleteinek és lehetőségeinek meghatározása céljából, és legkésőbb 18 hónapos munkanélküliség után munkahelyi beilleszkedési megállapodást ajánlanak fel nekik.

***A szolgáltatási és aktiválási stratégia végrehajtása***

Ideális esetben az állami foglalkoztatási szolgálatok az álláskeresőknek nyújtott szolgáltatások és termékek konkrét megvalósítását átlátható rendszerrel támogatják, amely magában foglalja a szolgáltatás házon belüli vagy szerződéses formában történő nyújtásának lehetőségeit. Egyértelmű iránymutatások vannak arra vonatkozóan, hogy milyen körülmények között és milyen termék/szolgáltatás esetében vesznek igénybe külső szolgáltatókat és/vagy más közintézményeket (pl. önkormányzati szolgáltató ügynökségeket). Továbbá az aktiválási és szolgáltatásnyújtási stratégia hatékony végrehajtásának biztosítása érdekében a regionális/helyi hivatalok megfelelő mértékű programozási rugalmassággal rendelkeznek. Ez azt jelenti, hogy a regionális/helyi irodáknak bizonyos mozgásteret van az eszközök kombinálására és/vagy a regionális/helyi jellemzőknek megfelelő konkrét célcsoportok meghatározására az általános aktiválási és szolgáltatásnyújtási stratégia által meghatározott határokon belül

***A keresleti oldal megszólítása******Munkáltatói stratégia és menedzsment***

A munkáltatóknak nyújtott célzott szolgáltatásnyújtás érdekében az állami foglalkoztatási szolgálatok ideális esetben átlátható stratégiát dolgoztak ki és hajtottak végre a munkáltatók számára, akiket fontos stratégiai partnerként azonosítottak. Ez a stratégia alapos és regionálisan lebontott munkaerő-piaci elemzéseken alapul. A stratégia világosan megkülönbözteti I.) az üres álláshelyek aktív megszerzésének és az álláskeresőkkel való egyeztetésének alaptevékenységét, beleértve az ehhez a tevékenységhez közvetlenül kapcsolódó tanácsadási szolgáltatásokat és az ALMP-intézkedések ezzel összefüggésben történő alkalmazását, valamint II.) a munkáltatóknak nyújtott kiegészítő további szolgáltatásokat (pl. különböző munkaerő-felvételi csatornák használata, a szakképzés/felnőttképzés folytatásának támogatása). A stratégia továbbá kifejezetten foglalkozik a munkáltatói szolgáltatások szegmentálásával, és egyértelmű koncepciót kínál arra vonatkozóan, hogy a munkáltatói szolgáltatásokat egyetemesen vagy szegmentált módon kell-e nyújtani. Ez magában foglalja a kkv-kra vonatkozó egyértelmű stratégiát is, amelyek fontos ügyfélcsoportot jelenthetnek, de nehezen és

költségesen elérhető. A stratégia emellett a munkáltatói szolgáltatásokra vonatkozó, világosan meghatározott célokat is tartalmaz, amelyek a teljesítményirányítási rendszer szerves részét képezik. Végezetül a stratégiát a szervezet minden érintett szintje felé kommunikálják.

### **A munkáltatói szolgáltatásokra szakosodott szervezeti egység**

Ideális esetben az állami foglalkoztatási szolgálatok egy külön egységet (részleget vagy csapatot) működtet, amely a munkáltatói ügyfelekkel való kapcsolattartásért felelős. A személyzet tagjai egyértelműen ügyfélszolgálati szemléletet képviselnek. A munkáltatókat kiszolgáló egység az "egy arc az ügyfélhez" elvet testesíti meg, és egyablakos ügyintézőként szolgál a munkáltatók számára, minden egyes munkáltató számára egyéni kapcsolattartókkal. A munkáltatói egység munkatársai alaposan ismerik a regionális/helyi munkaerőpiacot, és mélyen ismerik a vállalatok igényeit. A szolgáltatásnyújtás különböző csatornákat foglal magában, beleértve az állásajánlatok benyújtására szolgáló elektronikus csatornákat is.

### **Állásajánlatok és álláskeresők egymásra találása, közvetítés**

Ideális esetben a PES kiemelt jelentőséget tulajdonít a munkáltatói szolgáltató egység és az álláskereső szolgáltatások közötti jól működő interfésznek, hogy az üres álláshelyek és az álláskeresők egymásra találjanak. A munkáltatói szolgáltató egység és az álláskeresőkkel dolgozó munkatársak közötti együttműködést folyamatosan felülvizsgálják és beépítik a minőségirányítási rendszerbe. A kölcsönös megbeszélésekre rendszeresen sor kerül. A lehető legjobb találatok elérése érdekében egy kétlépcsős folyamat kombinálja az IKT-alapú automatizált párosítást a munkaügyi tanácsadók által végzett további finomított kiválasztással. Az egyeztetési folyamat minőségét rendszeresen felül kell vizsgálni, figyelembe véve a munkáltatók visszajelzéseit (pl. a munkáltatók elégedettségi felmérésén keresztül).

A C és D területek adják ki lényegében egy foglalkoztatási szolgálat működésének specifikus lényegét, az értékelés többi területére azért van szükség, hogy a CAF-modellben, mint szervezeti minőségfejlesztés elhelyezhető legyen a tevékenység.

### **Összegzés**

Az 1990-es években hasonló helyzetből indult el az európai foglalkoztatási szervezetek együttműködése és a magyar szolgálat kialakítása. Idehaza az 1991-es foglalkoztatási törvény parlamenti elfogadása után a „MüM”, azaz a munkaügyi minisztériumi 1996-os (6/1996. (VII. 16.) MüM r.) rendeletével épült ki a foglalkoztatási szolgálat eszközkészlete, lezárva ezzel a rendszerváltozás utáni hőskort. Ezzel egyszerre kezdtek el csökkenni a kibírhatatlanul magas munkanélküliségi és inflációs adatok. 1999 és 2003 között csökkenő munkanélküliség mellett lehetett volna szervezetet fejleszteni. Ez az elúszott lehetőség ismétlődött meg 2014-2019 között, a COVID-19 válság előtt.

Az Európai Unióban az 1997-es amszterdami szerződés megteremtette az egyes szakpolitikák nyitott koordinációs modelljét. Létrejött az első informális foglalkoztatási szolgálati értekezlet és szakértői fórum is alakult. 2014. májusában nagyot lépett előre az európai foglalkoztatási szolgálatok hálózata, amikor a Parlament és a Tanács közös határozata (573/2014/EU) életre hívta a formalizált együttműködést és a CAF/KÉK modellre épülő benchlearning folyamatot. Elsőként az összes nyitott koordinációs szakpolitika között.

A magyar foglalkoztatási szolgálat többször is esélyt kapott az újjászerveződésre. 2002-2004 között a PHARE előcsatlakozási alap terhére, majd 2004 után rendszeresen az operatív programok keretében. 2011/13 és különösen 2014 után erre már az új területi közigazgatási struktúrában lehetne sort keríteni. Nyitott kérdés, hogy a 2022-23-as válság milyen szakpolitikai és politikai kihívásokat hoz majd. A 2015-ben még csak tervezőasztalon létező benchlearning módszertan mára kiforrott technikává vált. Számtalan kvalitatív és kvantitatív adat áll a rendelkezésünkre, hogy egy foglalkoztatási szolgálat működését újra gondolhassuk.

### Felhasznált szakirodalom

- Baños, J.F. Rodriguez-Alvarez, A. and Suarez-Cano, P. (2019). The efficiency of public employment services: a matching frontiers approach, *Applied Economic Analysis*, Vol. 27 No. 81, pp. 169-183. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/AEA-06-2019-0006/full/html> (2022.12.29.)
- Bagó J. (2002). A foglalkoztatáspolitikai nemzetközi normái *Esély* 2002/4 pp. 18-29 url: [http://www.esely.org/kiadvanyok/2002\\_4/BAGO.pdf](http://www.esely.org/kiadvanyok/2002_4/BAGO.pdf) (2022.12.29.)
- Behrenz, L. & Delander, L. & Månsson, J. (2013). The Public Employment Service A Survey of Cost-Benefit Analysis and Productive Efficiency Analysis Studies. Linneaus University. *Labour Market and Discrimination Studies*. Vaxjö URL: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:677253/FULLTEXT01.pdf> (2022.12.29.)
- Borbély-Pecze T. B. szerk. (2018). *A magyar foglalkoztatási szolgálat története narratívákban 1991-2016*. NGM, Budapest. URL: [https://www.researchgate.net/publication/326804548\\_A\\_magyar\\_foglalkoztatasi\\_szolgalat\\_tortenete\\_narrativakban\\_1991-2016](https://www.researchgate.net/publication/326804548_A_magyar_foglalkoztatasi_szolgalat_tortenete_narrativakban_1991-2016) (2022.12.29.)
- Bördös K. & Adamecz-Völgyi A. & Békés J. (2018). *A Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat ügyfélkategorizálási rendszerének értékelése*. Hétfa Kutatóintézet, Budapest. [https://hetfa.hu/wp-content/uploads/2018/04/HETFA\\_NGM\\_Profiling\\_ertekeles.pdf](https://hetfa.hu/wp-content/uploads/2018/04/HETFA_NGM_Profiling_ertekeles.pdf) (2022.12.29.)
- Cseres-Gergely, ZS. & Scharle, Á. (2010). *Az állami foglalkoztatási szolgálat modernizációjának értékelése*. Budapest Szakpolitikai Elemző Intézet–IFUA Horváth & Partners [http://www.budapestinstitute.eu/uploads/BI\\_AFSZ\\_modernizacio\\_ertekeles\\_1007051.pdf](http://www.budapestinstitute.eu/uploads/BI_AFSZ_modernizacio_ertekeles_1007051.pdf) (2022.12.29.)
- Cora Z. & Kiss Mária R. & Olasz L. (2019). *Tanulmányok és szövegek a kiegyezéstől a rendszerváltásig I. kötet A kiegyezéstől a második világháború végéig (1867–1944)* SZTE ETSZK. Szeged URL: [https://dtk.tankonyvtar.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/12249/szovegyuj-1resz\\_1867-1944.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://dtk.tankonyvtar.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/12249/szovegyuj-1resz_1867-1944.pdf?sequence=1&isAllowed=y) (2023.01.04.)
- Dupont & Simkó & Vladiszavlyev (2004). *Kézikönyv a Magyar Állami Foglalkoztatási Szolgálat modernizációjáról*. Foglalkoztatási Hivatal. Budapest. URL: <https://docplayer.hu/6903586-Kezikonyv-a-magyar-allami-foglalkoztatasi-szolgalat-modernizaciojarol.html> (2023.01.05.)
- European Commission (2012). *Performance management in Public Employment Services*, Brussels, Author: Alex Nunn
- European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion, Ziminene, N., Fertig, M., (2018). *PES network benchlearning manual*, Publications Office, URL: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/44626fc3-4769-11e8-be1d-01aa75ed71a1/language-en> (2023.01.05.)
- Herczeg B. & Bördös K. & Trinh V. (2020). *A munkaerőhiány enyhítésének lehetőségei a munkaügyi ellátórendszer ügyfélútjainak újragondolásával*. Hétfa. Budapest URL: [https://hetfa.hu/wp-content/uploads/2020/04/21\\_tanulm%C3%A1ny\\_vegleges.pdf](https://hetfa.hu/wp-content/uploads/2020/04/21_tanulm%C3%A1ny_vegleges.pdf) (2022.12.29.)
- Mong, A. (2012). *Kádár hitele. A magyar államadósság története 1956-1990*. Libri Kiadó. Budapest
- Múlt kor Történelmi magazin (2021). *Így fogyasztottunk a Kádár-rendszerben*. 2021. október 11. URL: <https://mult-kor.hu/csaloka-joletben-elt-a-tarsadalom-a-szocialista-lager-legvidamabb-barakkjaban-20211001?pldx=2> (2023.01.05.)
- Nagy J. (2018). *Foglalkoztatáspolitikai*. Nemzeti Közszerzési Egyetem. Vezető-, és Továbbképző Központ. Budapest url: <https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/7211/Foglalkoztat%E1spolitika2.pdf;jsessionid=C2F5E5D312B6F6732398AB3A9EB23A8A?sequence=1> (2022.12.29.)
- Krékó J. & Varga, J. (2021). Munkahelymegtartó bértámogatások Magyarországon a járvány idején. pp. 191-193 in Fazekas & Krékó & Kónya szerk. *Munkaerőpiaci Tükör* 2021 Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont, ELKH. Budapest URL: [https://kti.krtk.hu/wp-content/uploads/2022/01/mt\\_2020\\_hun\\_191-193.pdf](https://kti.krtk.hu/wp-content/uploads/2022/01/mt_2020_hun_191-193.pdf) (2022.12.29.)

- Keum, J. /Korean Labour Institute (2001) *Review of the Effectiveness of Public Employment Services*. KLI (Korean Labour Institute). ch. 11. pp1-34. Szöul URL: <https://www.kli.re.kr/downloadBbsFile.do?atchmnflNo=9841> (2022.12.29.)
- Koning, P. (2006). *Measuring the effectiveness of Public Employment Service (PES) workers; an empirical analysis based on the performance outcomes of regional employment offices*, CPB Discussion Paper 73, CPB Netherlands Bureau for Economic Policy Analysis. URL: <https://www.cpb.nl/sites/default/files/publicaties/download/measuring-effectiveness-public-employment-service-workers.pdf> (2022.12.29.)
- Kollega Tarsoly I. &Püski L.& Barta R.& Gyarmati Gy. (szerk.) (1996.) *Magyarország a XX. században II. fejezet Szociálpolitika*. Babits Kiadó Szekszárd. URL: <https://mek.oszk.hu/02100/02185/html/228.html> (2023.01.04.)
- Odendahl, C. (2017). Centre for European Reform. London URL: [https://www.cer.eu/sites/default/files/pbrief\\_german\\_labour\\_19.7.17.pdf](https://www.cer.eu/sites/default/files/pbrief_german_labour_19.7.17.pdf)
- International Labour Organisation C181 - Private Employment Agencies Convention, 1997 (No. 181) URL: [https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_INSTRUMENT\\_ID:312326](https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:312326) (2022.12.29.)
- ILO (2016). *Practitioners' guides on employment service centres Training of trainers on operations, counselling, and employer services vol. 1*. Genova [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---asia/---ro-bangkok/documents/publication/wcms\\_549677.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---asia/---ro-bangkok/documents/publication/wcms_549677.pdf) (2022.12.29.)
- ILO (2016). *Practitioners' guides on employment service centres Operating employment service centres. vol. 2*. Genova [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---asia/---ro-bangkok/documents/publication/wcms\\_549678.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---asia/---ro-bangkok/documents/publication/wcms_549678.pdf) (2022.12.29.)
- ILO (2017). *Practitioners' guides on employment service centres Providing effective counselling services vol. 3*. [http://ilo.org/wcmsp5/groups/public/---asia/---ro-bangkok/documents/publication/wcms\\_549679.pdf](http://ilo.org/wcmsp5/groups/public/---asia/---ro-bangkok/documents/publication/wcms_549679.pdf) (2022.12.29.)
- ILO (2017). *Practitioners' guides on employment service centres Providing effective employer services vol. 4*. Genova [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---asia/---ro-bangkok/documents/publication/wcms\\_549680.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---asia/---ro-bangkok/documents/publication/wcms_549680.pdf) (2022.12.29.)
- OECD (2020). *Public services in the frontline for jobseekers, workers and employers*. Paris URL: [https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=131\\_131935-qg47t7rrfi&title=Public-employment-services-in-the-frontline-for-jobseekers-workers-and-employers](https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=131_131935-qg47t7rrfi&title=Public-employment-services-in-the-frontline-for-jobseekers-workers-and-employers) (2022.12.29.)
- Magyar Minőség Társaság CAF 2020 – A Közös Értékelési Keretrendszer új modellje URL: <https://quality-mmt.hu/2020/02/03/caf-2020-a-kozos-ertekelesi-keretrendszer-uj-modellje/> (2022.12.29.)
- Strategopolis (2018). *Aktív munkaerőpiaci-eszközök eredményességének értékelése – Hatásosság, eredmények, javítási lehetőségek: nemzetközi szakirodalom, hazai eszközök hatásvizsgálata és a rendszer értékelése alapján*. NGM Budapest.
- Svraka András (2019). A munkaerőköltség csökkentésének hatása a sérülékeny csoportba tartozók foglalkoztatására A magyar Munkahelyvédelmi Akció értékelése *Pénzügyiszemle* URL: [https://www.penzugyiszemle.hu/upload/documents/svraka-2019-1-mpdf\\_20190413131119\\_38.pdf](https://www.penzugyiszemle.hu/upload/documents/svraka-2019-1-mpdf_20190413131119_38.pdf) (2022.12.29.) 2019/1 pp. 70-93.
- Svraka András (2019b). *A munkahelyvédelmi akcióterv hatásai* pp-109-110 in Fazekas&Krékó&Kónya szerk. *Munkaerőpiaci Tükör 2019* Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont, ELKH. Budapest URL: [https://kti.krtk.hu/wp-content/uploads/2019/12/mt\\_2018\\_hun\\_109-110.pdf](https://kti.krtk.hu/wp-content/uploads/2019/12/mt_2018_hun_109-110.pdf) (2022.12.29.)

### Jogsabályok

- 2020. évi CXXXV. törvény a foglalkoztatást elősegítő szolgáltatásokról és támogatásokról, valamint a foglalkoztatás felügyeletéről

- 
- 2000. évi LXII. törvény a foglalkoztatáspolitikáról szóló, a Nemzetközi Munkaügyi Konferencia 1964. évi 48. ülészakán elfogadott 122. számú Egyezmény kihirdetéséről
  - 2000. évi LIII. törvény a munkaerőpiaci szolgáltatás szervezetéről szóló, a Nemzetközi Munkaügyi Konferencia 1948. évi 31. ülészakán elfogadott 88. számú Egyezmény kihirdetéséről
  - 1991. évi IV. törvény a foglalkoztatás elősegítéséről és a munkanélküliek ellátásáról
  - 1928. évi XV. törvény az 1919. évben Washingtonban tartott Nemzetközi Munkaügyi Egyetemes Értekezlet által a munkahiány tárgyában tervezet alakjában elfogadott nemzetközi egyezmény becikkelyezéséről
  - 320/2014. (XII. 13.) Korm. rendelet az állami foglalkoztatási szerv, a munkavédelmi és munkaügyi hatóság kijelöléséről, valamint e szervek hatósági és más feladatainak ellátásáról
  - 100/2021. (II. 27.) Korm. rendelet a foglalkoztatást elősegítő szolgáltatásokról és támogatásokról
  - Az EURÓPAI PARLAMENT és a TANÁCS 573/2014/EU HATÁROZATA (2014. május 15.) az állami foglalkoztatási szolgálatok (ÁFSZ-ek) közötti fokozott együttműködésről (EGT-vonatkozású szöveg).