



Európai Bizottság

GYAKORLÓ SZAKEMBEREK ESZKÖZTÁRA

FENNTARTHATÓ MUNKAERŐPIACI INTEGRÁCIÓ



*Foglalkoztatás, Szociális
Ügyek és Társadalmi
Befogadás*

2017. MÁRCIUS

A Europe Direct szolgáltatás segít megtalálni a választ az Európai Unióval kapcsolatos kérdéseire. Ingyenes telefonszám (*):

00 800 6 7 8 9 10 11

(*) A információ és a legtöbb hívás ingyenes (mindamellett egyes szolgáltatók, telefonfűlkék és szállodák díjat számíthatnak fel).

Az Európai Unióról további információt talál az interneten (<http://europa.eu>).

Luxemburg: Az Európai Unió Kiadóhivatala, 2017.

ISBN 978-92-79-67996-4 doi:10.2767/33407

© Európai Unió, 2017

A reprodukció a forrás feltüntetése esetén megengedett.

Borítókép: © Európai Unió

Az Állami Foglalkoztatási Szolgálatok Európai Hálózata az Európai Parlament és a Tanács 2014. júniusi Határozatát (573/2014/EU HATÁROZAT) követően jött létre. Célja az ÁFSZ-ek kapacitásának, hatékonyságának és eredményességének növelése. A jelen tevékenység az ÁFSZ-ek Európai Hálózata munkaprogramjának keretében került kidolgozásra. További információért látogassa meg a <http://ec.europa.eu/social/PESNetwork> weboldalt.

A tevékenység pénzügyi támogatásban részesült az Európai Unió Foglalkoztatási és Szociális Innovációs Programjából („EaSI”, 2014-2020). További információért látogassa meg a <http://ec.europa.eu/social/easi> weboldalt.

JOGI TÁJÉKOZTATÓ

A jelen dokumentum az Európai Bizottság számára készült, de kizárólag az alkotók nézeteit tükrözi. A Bizottság nem vállal felelősséget az itt foglalt információk bármiféle felhasználásáért.

GYAKORLÓ SZAKEMBEREK ESZKÖZTÁRA

FENNTARTHATÓ MUNKAERŐPIACI INTEGRÁCIÓ

Írta: Csillag Márton és Scharle Ágota (Budapest Intézet), az ICF-fel együttműködésben.



2017. március

Tartalom

BEVEZETÉS	6
Mi a célja ennek az eszköztárnak?	6
Miért van szükség eszköztárra a fenntartható integrációt előmozdító intézkedésekhez?	6
Kiknek szól ez az eszköztár?	7
Miként épül fel az eszköztár, és hogyan igazodom el az információk között?	7
1. LÉPÉS. A FENNTARTHATÓ MUNKAERŐPIACI INTEGRÁCIÓT TÁMOGATÓ SZOLGÁLTATÁSOK ÉS INTÉZKEDÉSEK MEGTERVEZÉSE ÉS KIDOLGOZÁSA	8
1.1 Hogyan definiálható a fenntartható integráció?	8
1.2 Hogyan azonosíthatjuk azokat a csoportokat, amelyeknek szüksége van a fenntartható integrációt támogató intézkedésekre?	9
1.3 A fenntartható foglalkoztatást célzó szolgáltatási ajánlatok beépítése az ÁFSZ stratégiai céljaiba	10
1.4 Hogyan dolgozzunk ki a fenntarthatóságot előmozdító ösztönzőket?	11
1.4.1 A munkáltatókat célzó ösztönzők kidolgozása	12
2. LÉPÉS. A FENNTARTHATÓ INTEGRÁCIÓT TÁMOGATÓ SZOLGÁLTATÁSOK ÉS INTÉZKEDÉSEK	14
2.1 Hatékony munkaerő-munka-párosító szolgáltatások kiépítése	14
2.2 Munkaközpontú tanácsadás	16
2.3 Támogatás a munkába állást követően	17
2.3.1 Kiket célozzunk meg ezzel a szolgáltatással?	17
2.3.2 Ki és hogyan (milyen csatornákon keresztül) nyújtsa ezt a szolgáltatást?	17
2.3.3 Milyen rendszerességgel történjen a munkába állás utáni kapcsolattartás?	17
2.4 A munkáltatók bevonása	18
3. LÉPÉS. A FENNTARTHATÓ INTEGRÁCIÓT TÁMOGATÓ SZOLGÁLTATÁSOK ÉS INTÉZKEDÉSEK ÉRTÉKELÉSE	21
3.1 Hogyan használhatók fel az adatok az álláskereső munkába állás utáni nyomon követésére	21
3.1.1 Az ÁFSZ következő szintre fejlesztése: az integrált adattárház kiépítése	22
3.2 A szolgáltatások és intézkedések értékelése	23
HIVATKOZÁSOK, TOVÁBBI INFORMÁCIÓ ÉS ANYAGOK	24

Bevezetés



Mi a célja ennek az eszköztárnak?

Az eszköztár célja, hogy **segítsen az ÁFSZ-eknek megtervezni és végrehajtani a fenntartható munkaerőpiaci integrációt előmozdító lépéseket.**

Miért van szükség eszköztárra a fenntartható integrációt előmozdító intézkedésekhez?

Az ÁFSZ 2020 stratégia arra ösztönzi az állami foglalkoztatási szolgálatokat, hogy segítsék elő az álláskeresők fenntartható foglalkoztatását (azaz hosszabb időtartamra szóló foglalkoztatását). Ez maga után vonja, hogy az ÁFSZ-eknek különféle lehetőségeket kell mérlegelniük az álláskeresők integrációjával kapcsolatos szemléletük módosítása tekintetében. Azon túl, hogy segítik az álláskeresők elhelyezkedését és aktív intézkedéseket biztosítanak számukra, az ÁFSZ-eknek meg kell találniuk azokat a szolgáltatásokat és intézkedéseket, amelyek felvértezik az álláskeresőket a fenntartható munkaerőpiaci integrációjukat elősegítő készségekkel. Ezenfelül lehetséges, hogy nagyobb hangsúlyt kell fordítani a munkaügyi tanácsadók és ügyfelek közötti folyamatosabb és hosszabb távú kapcsolat kiépítésére. Ez a kapcsolat a kevésbé önálló álláskeresőket a foglalkoztatásba való visszatérésük után is tovább támogathatná. Végül pedig az ÁFSZ-eknek aktív partnerkapcsolatokat kell kialakítaniuk a munkáltatókkal annak érdekében, hogy megértsék a – különösen a hátrányos helyzetű csoportokba tartozó – munkanélküli álláskeresők előtt a foglalkoztatásba való visszatérésüket követően álló akadályokat.

A fenntartható foglalkoztatás jelentős előnyökkel jár az ÁFSZ számára. Csökkenti annak kockázatát, hogy egy adott személy ismét regisztrálna az ÁFSZ-nél – ami számos hátrányos következménnyel jár. Az újregisztrálás a támogatásokhoz kapcsolódó közvetlen költségek és a közvetett adminisztrációs költségek (pl. a támogatásra való jogosultság ismételt vizsgálata) megnövekedését vonja maga után. Ezenfelül a visszatérően jelentkező munkanélküliség holtteher-hatást eredményez; a munkaviszony meggyengülésével a munkaközvetítésbe és a munkáltatóhoz való áttételbe fektetett energia kárba veszik. A visszatérően jelentkező munkanélküliség jelentősen csökkenti az aktív munkaerőpiaci intézkedések (angol betűszóval: „ALMP-k”) költséghatékonyságát: a rendszer kijátszásának kiküszöbölését célzó, megfelelő óvintézkedések hiánya oda vezethet, hogy a munkáltatók a toborzási juttatások megszerzésre érdekében folyamatosan cserélgetik a munkavállalókat, aminek eredményeképpen a program nem eredményez valós (nettó) foglalkoztatást.

Az ÁFSZ-ek többsége ezen a területen nem rendelkezik tapasztalattal, és egyelőre csak korlátozott mennyiségű jó gyakorlatot ismerünk. A jelen eszköztárban ahelyett, hogy megpróbálnánk átfogóan foglalkozni a fenntartható integráció növelésére alkalmas minden lehetséges szolgáltatással és intézkedéssel, négy bizonyítottan hatékony szolgáltatásra fogunk koncentrálni*:

Ezek az alábbiak:

- ▶ kompetenciaalapú közvetítés
- ▶ az álláskeresőknak nyújtott tanácsadói szolgáltatások
- ▶ az álláskeresőknak a munkába állást követően nyújtott támogatás
- ▶ a munkáltatókkal való kapcsolatteremtés, valamint azok támogatása.

Kiknek szól ez az eszköztár?

Ez az eszköztár az ÁFSZ-ek azon szakpolitikai, teljesítménnyel foglalkozó és operatív szakembereinek szól, akik érintettek az álláskereső tartós munkaerőpiaci integrációját célzó szolgáltatások és intézkedések kidolgozásában vagy végrehajtásában. Célja, hogy ösztönözze a meglévő gyakorlatok értékelésével és fejlesztésével kapcsolatos új gondolatokat, ötleteket.

Miként épül fel az eszköztár, és hogyan igazodom el az információk között?

Az eszköztár három fő fejezetre oszlik, amelyek a folyamatos fejlődés ciklusán alapuló **három lépcsőre** vannak felfűzve:

1. **Tervezés és kidolgozás** - gyakorlati tanácsok a szolgáltatások integrációjával és a munkaerőpiaci integrációs megállapodásokkal kapcsolatos új és meglévő megközelítések kidolgozásához;
2. **Megvalósítás** - gyakorlati tanácsok a megvalósítással kapcsolatos kérdések tekintetében;
3. **Nyomon követés és értékelés** - a teljes folyamat értékelése, majd a tapasztalatok felhasználása a tervezési fázis során.

Minden egyes lépés tájékoztató jellegű, gyakorlati tanácsokat tartalmaz arra vonatkozóan, hogy min érdemes elgondolkodni és milyen lépéseket javasolt megtenni. Ide tartoznak a 'gyakorlati tanácsok', eszközök és sablonok, az ÁFSZ-ekkel kapcsolatos példák, valamint a további információkhoz irányító útmutatások.

Az eszköztár az ÁFSZ-eknél különféle feladatkörökben dolgozó személyek számára készült. Az Ön által betöltött szerep alapján különféle módokon igazodhat el az információk között.

Ön egy, a fenntartható integrációt célzó szolgáltatások és intézkedések megtervezésével megbízott szakember?

Amennyiben igen, hangsúlyozottan javasoljuk, hogy olvassa el az eszköztár első lépését.

Ön az operatív megvalósításáért felelős vezető?

Amennyiben igen, akkor a 2. lépést különösen hasznosnak találhatja.

Ön egy ÁFSZ, illetve valamely minisztérium politikai döntéshozója?

Amennyiben igen, akkor a 1. és 3. lépést különösen hasznosnak találhatja.

Ön a teljesítményért és a változtatások végrehajtásáért felelős vezető?

Amennyiben igen, akkor a 3. lépést különösen hasznosnak találhatja.

* Lásd a fenntartható munkaerőpiaci integrációról szóló elemző tanulmányt.
<http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=17216&langId=en>



1. lépés:

A fenntartható munkaerőpiaci integrációt támogató szolgáltatások és intézkedések megtervezése és kidolgozása



A LÉPÉS FŐBB PONTJAI

Ebben a lépésben megtudhatja:

- ▶ Hogyan definiálható a fenntartható integráció;
- ▶ Hogyan mérhetők fel a fenntartható integráció célcsoportjainak szükségletei;
- ▶ Miért fontos a szolgáltatási kínálat és az ÁFSZ stratégiai céljainak összehangolása;
- ▶ Hogyan mérhető a fenntartható integráció a teljesítménykezelési és erőforrás-kiosztó rendszerekben.



FŐ ÜZENETEK

- ▶ A fenntartható munkaerőpiaci integráció fő célcsoportját a tartósan munkanélküliek és azok az elbocsátott munkavállalók jelentik, akiknek feltehetően szakmát kell váltaniuk;
- ▶ A siker fokát mérjük az egyes új munkaviszonyok időtartamával;
- ▶ A hatékony fenntartható integráció alapkövét a rendszeres és gyakori munkaügyi tanácsadás jelenti, amely gyors munkaközvetítéssel és a munkáltatókkal való aktív partnerkapcsolatokkal egészül ki;
- ▶ Építjük bele a fenntartható integrációt szolgáló célkitűzéseket és ösztönzőket a teljesítmény- és erőforráskiosztó-rendszerekbe, valamint a szolgáltatások kiszervezésébe.

1.1 Hogyan definiálható a fenntartható integráció?

Általánosságban véve az ÁFSZ-eknek három célja van:

- (1) Segítséget nyújtani az álláskeresőknél, hogy minél előbb jövedelmező és fenntartható munkához jussanak;
- (2) Biztosítani, hogy a munkáltatók és álláskeresők igényei a lehető legjobban megfeleljenek egymásnak;
- (3) Megelőzni az ismételt munkanélküliséget.

A fő problémát az e három, egymással esetenként ütköző célkitűzés közötti egyensúly megteremtése jelenti.

Az, hogy a saját szervezetünk hogyan értelmezi a fenntartható integrációt (a célmeghatározási rendszer keretein belül), végső soron meghatározza az ügyfeleknek biztosított szolgáltatások kialakítását, valamint hogy pontosan miként próbálja elérni ez a szolgáltatás a gyors és fenntartható integrációt.

Ennek érdekében mérlegelnünk kell a következő kérdéseket:

- ▶ Mi a foglalkoztatáspolitikai átfogó célja a saját országunkban? **Milyen a politikai egyensúly** a munkaerőpiaci rugalmasság és a jóléti rendszer által nyújtott biztonság **közt?**
- ▶ Mik az ÁFSZ-ünk stratégiai céljai? A gyors munkaerőpiaci integráció a fő cél? Szerepel a céljaink között az álláskeresők készségeit és a munkáltatók szükségleteit figyelembe vevő legjobb párosítások biztosítása (azaz végső soron a minőségi foglalkoztatás, hogy az álláskeresők olyan munkához jussanak, ahol előrébb léphetnek a karrierjükben)?
- ▶ Mennyire szűk a munkaerőpiac, és milyen az ország gazdasági és technológiai szerkezete? Milyen gyakran kell szakmát váltaniuk az álláskeresőknél (és munkavállalóknál)?

Általánosságban véve érdemes a gyors reintegrációra fókuszálni (ebbe beleértendő az ideiglenes, ugródeszkának tekinthető munkák is), és folyamatosan haladni afelé, hogy az álláskeresők tovább maradjanak a foglalkoztatásban, feltéve, hogy az alábbi feltételek legalább egyike érvényesül:

- ▶ A foglalkoztatáspolitikai a munkaerőpiac rugalmasságát hangsúlyozza;
- ▶ A szervezet egyértelműen a minél hamarabb munkába kerülést célzó megközelítést alkalmazza;
- ▶ Viszonylag magas a munkanélküliség, illetve a munkaerőpiac szerkezeti átalakuláson megy keresztül.

Az alábbi feltételek fennállása esetében ezzel ellentétben érdemesebb fenntarthatóbb (a karrierfejlődést lehetővé tevő) munkákat keresni:

- ▶ A munkaerőpiac szegmentáltsága esetén;
- ▶ Ha viszonylag szűk a munkaerőpiac;
- ▶ Ha a szervezetünk céljai között szerepel a jó párosítások megtalálása.

Jelenleg nincs az ÁFSZ-eknél általánosan alkalmazott megközelítés a munkaerőpiaci integráció tekintetében, de magát a jelentését – az ÁFSZ 2020 stratégia mentén – széleskörű konszenzus övezi. Először is elmondható, hogy a fenntartható (jelentős időn át tartó) foglalkoztatás kulcselemnek tekinthető. Másodszor pedig a fenntartható munkaerőpiaci integrációhoz szükség van az álláskeresőк készségei és magatartása, valamint a munkáltatóк szükségletei közötti szoros összhangra. Másképpen fogalmazva az érintetteket mind szakmai, mind személyes készségekkel fel kell vértetni, hogy ha elvesztik a munkájukat, minél előbb ismét munkához jussanak, és rendelkezzenek a foglalkoztatásban maradáshoz szükséges készségekkel.

Ennek megfelelően a szervezetünk fenntarthatóság fogalma attól függ, hogy – a stratégiai célokat figyelembe véve – mennyire kiterjedt definíciót kívánunk alkalmazni. Három dimenziót kell mérlegelnünk:

- ▶ A foglalkoztatásba való hosszú távú (a munkának a munkaviszony tartamával mérhető mennyiségére fókuszáló) integráció, melyet általában negyed- vagy félévente mérnek;
- ▶ A karrierben való előrelépést jelentő munkahelyre történő integráció (a munkaközvetítés minőségére fókuszálva), ami általában a fizetés, illetve bevétel növekedésével mérhető;
- ▶ Az álláskeresőк foglalkoztathatósága (azaz hogy mennyire vannak összhangban az álláskeresőк készségei a munkaerőpiac igényeivel), ami általában a munkába való visszatérés és munkahelyváltás sebességével mérhető.

A fenti három meghatározás közötti választáskor több kérdést is figyelembe kell vennünk. A saját szervezetünk stratégiai céljai – és így a fenntartható integráció ott alkalmazott értelmezése – nagyban befolyásolja, hogy melyik meghatározást használjuk. Több gyakorlati érv (egyszerűség és világosság a működési gyakorlat korai szakaszaiban) is szól amellett, hogy sok ÁFSZ fejlődésének jelenlegi szintjén érdemes az első dimenzióra fókuszálni.

Az első kérdés, amit fel kell tennünk, hogy lehetséges-e a szervezetünk fenntarthatóság fogalmával egyensúlyt teremteni a gyors és hosszú távú munkaerőpiaci reintegráció között. E tekintetben a munka mennyiségén

alapuló definíció tűnik a legmegfelelőbbnek, mivel figyelembe veszi mind a munkanélküliség, mind az azt követő foglalkoztatás időtartamát. Ezzel szemben a munka minőségére való fókuszálás oda vezethet, hogy „várjuk a megfelelő lehetőséget”, ami pedig kevésbé mozdítja elő a gyors reintegrációt. Az álláskeresőк továbbképzése végső soron jobb kilátásokhoz vezet mindkét szempontot tekintve, de ez időbe telik.

Másodszor, gyakorol az ÁFSZ-ünk (közvetlen) befolyást ezekre az eredményekre? E tekintetben a továbbképzésre közvetlen hatást gyakorolnak a munkanélküliség időszaka alatt biztosított intézkedések és szolgáltatások, és az ÁFSZ a munkáltatóknak szóló intézkedések és szolgáltatások gondos kialakításával (pl. támogatott munkahelyi képzés biztosításával) közvetett módon hatást gyakorolhat a munkában való elhelyezkedést követő kezdeti tanulás szükséges mennyiségére. Az ÁFSZ a hosszú távon munkában töltött időre is közvetlen hatást gyakorolhat a megfelelő intézkedések és szolgáltatások alkalmazásával. Az ÁFSZ csak korlátozott befolyást tud gyakorolni a munka minőségére a munkák kialakítása terén, és ezt is csak egy korlátozott időszakon belül (közvetlenül a munkában való elhelyezés után), azáltal, hogy javítja az álláskeresőк és a munkahelyek összepárosításának minőségét.

Harmadrészt, a definíció alapján értelmezett eredmények viszonylag egyszerű és megalapozott módon mérhetők? A foglalkoztatás időtartama mérhető a legkönnyebben, ezért optimális megoldást jelent – jelenleg is számos szervezet méri. A munkaerő-munka párosítások minőségének mérése is életképes módszernek tűnik (tekintettel az egyes ÁFSZ-ek rendelkezésére álló jelenlegi adatforrásokat), de több elemzéssel és nagyobb munkaterheléssel jár. Az álláskeresőк foglalkoztathatóságának méréséhez újfajta adatgyűjtési módszerekre van szükség, ezért valószínűleg költségekkel jár.

Negyedrész, érthető, hiteles és könnyen kommunikálható a definíció? A hosszú távú foglalkoztatás (minőség) feltehetően összhangban áll ezekkel a feltételekkel, mivel közvetlenül (ha az ÁFSZ felel a juttatásokért is) vagy közvetetten (ha az ÁFSZ csak szolgáltatásokat és intézkedéseket finanszíroz) hatást gyakorol az ÁFSZ költségvetésére, és könnyen megérthető. A másik két megközelítés kevésbé tűnik hasznosnak, mivel csak közvetett hatást gyakorolnak az érintettek, és értelmezésük is nehezebb.

1.2 Hogyan azonosíthatjuk azokat a csoportokat, amelyeknek szüksége van a fenntartható integrációt támogató intézkedésekre?

Általánosságban három olyan főbb csoportról beszélhetünk, amelyek a fenntartható integrációt előmozdító szolgáltatásokra van szüksége.



PÉLDA

Az ÁFSZ következő szintre fejlesztése:

Az álláskeresők önértékelésének beépítése a cselekvési tervekbe Dániában¹

A dán ÁFSZ-nél kidolgozás alatt áll egy konverziós eszköz, amely segít a munkaügyi tanácsadóknak a kezdeti interjúknál megítélni az álláskereső foglalkoztatásba való visszatérése előtt álló akadályokat. Az első interjú megelőzően (a regisztrációs folyamat során) az álláskereső egy kérdőív segítségével több szempontból értékeli a saját helyzetét egy 1–10-es skálán. Ebbe beletartoznak az illető munkakeresését vezérlő motivációk, a foglalkoztatásba való visszahelyezkedés valószínűségével kapcsolatos várakozásai, mentális jóléte, egészségügyi akadályai, utazással kapcsolatos problémái, stb. A kérdőív hasznosnak bizonyult azon személyek kiszűrésére, akik feltehetően nem önálló álláskereső, és akiknek további szolgáltatásokra van szükségük. Ezenfelül segít azonosítani azokat az álláskeresőket is, akik a kizárólag a tudásalapú készségeket figyelembe vevő statisztikai profiljuk alapján várhatóan gyorsan munkához jutnak. A kérdőív eredményei ezt követően összegzésre kerülnek a munkaügyi tanácsadóknak biztosított vizuális eszköz segítségével, és felhasználhatók a kezdeti interjú során. Az eszköz Dániában jelenleg a tesztelési fázisban van; vizsgálják, hogy mennyiben képes segíteni a munkaügyi tanácsadóknak a megfelelő szolgáltatások és intézkedések a tartós munkanélküliség kockázatával szembenező személyek számára való megválasztásában².

A 3. lépésnél többet is megtudhat arról, hogy miként folytathatók le ezek az elemzések a kapcsolt adminisztratív adatok alapján.

- ▶ Azok a személyek, akiknek problémát okoz az elhelyezkedés és a munkájuk megtartása, azaz akik a tartós munkanélküliség kockázatával néznek szembe. A munkanélküliség kockázatával szemben a tartós munkanélküliség kockázatával néznek szembe. A munkanélküliség kockázatával szemben a tartós munkanélküliség kockázatával néznek szembe. A munkanélküliség kockázatával szemben a tartós munkanélküliség kockázatával néznek szembe.
- ▶ Az akaratukon kívül a rövid távú (ideiglenes) foglalkoztatás és munkanélküliség között ingázó személyek, azaz azok, akik nem tudnak előrelépni a karrierjükben. Ez feltehetően nem kognitív készségek visszamaradottságára, illetve a munkahelyen való megmaradást lehetővé tevő kitartás hiányára utal.
- ▶ Azok a személyek, akik valamely, a helyi munkaerőpiacon hanyatló iparágból vagy szakmai területről kerültek elbocsátásra, és ezért lehetséges, hogy életpályát kell váltaniuk. Az ilyen személyeknek általában a készségeik értékesítésében és az álláskeresői státuszuk kiszűrésében van szükségük további segítségre.

- 1 Kringelbach, Diana (2016): 'Intensified Contact for Long-term Unemployed in Denmark', Prezentáció, ÁFSZ-hálózati konferencia a tartósan munkanélküliek integrációjáról.
- 2 További információ (dán nyelven): <http://star.dk/da/Puljer/Arkiv-Alle-puljer/Puljer-frist-2015/2015-11-30%20-%20Samtaler%20og%20indsats%20der%20modviker%20langtid-sledighed.aspx>

Habár ezek a csoportok igencsak heterogének lehetnek, és az egyes országokban nagyban eltérhetnek, közös jellemzőjük, hogy ezek a személyek nem rendelkeznek a szükséges kognitív készségekkel (képesítésekkel) vagy nem kognitív készségekkel (transzverzális készségek és személyiségjegyek), és nem önálló álláskereső.

Ezen sebezhető pontok hatékonyabb feltárása érdekében érdemes megvizsgálnunk a munkaerőpiac elemzésének három típusát.

- ▶ Először is vizsgáljuk meg a meglévő (statisztikai) profilkészítő eszközöket és a tartós munkanélküliség előrejelzésére használt modelleket – különösen azokat, amelyek nemcsak tudásalapú, hanem személyes készségeket és személyiségjegyeket is figyelembe vesznek. Egyes ÁFSZ-ek igen részletes előrejelzési módszerekkel rendelkeznek, és általánosságban véve az egyik leghatékonyabb előrejelző a tartós munkanélküliség a korábban munkanélküliként töltött időszakok során.
- ▶ Másodszor, elemezzük az álláskereső korábbi munkaviszonyait (és munkanélküliként töltött időszakait). E tekintetben a rövid távú foglalkoztatás irányába, illetve onnan a hosszú távú foglalkoztatás felé mutató foglalkoztatási mobilitást vizsgáló tanulmányok lehetnek tanulságosak, mivel megmutatják, hogy ezek a foglalkoztatási lépések egy hosszabb alacsony bér-nincs bér körforgáshoz vezetnek-e, és ha igen, akkor kik esetében.
- ▶ Harmadrészt a forgalmi statisztikák és a munkaerőpiac egyensúlyának iparág, szektor és szakma szerinti eltolódásával kapcsolatos statisztikák is előrejelzik az ilyen „be-ki” típusú életpálya valószínűségét. Különösen azokat a szakmákat érdemes vizsgálni a helyi munkaerőpiacon, amelyek esetében alacsony a munkaerő-szükséglet.

1.3 A fenntartható foglalkoztatást célzó szolgáltatási ajánlatok beépítése az ÁFSZ stratégiai céljaiba

A fenntartható foglalkoztatás elősegítése érdekében az ÁFSZ-nek intézkedések és szolgáltatások egy olyan körét kell kidolgoznia, amely a lehető legjobban megfelel a foglalkoztatás hosszú távú stabilitására vonatkozó stratégiai célnak és a fenntartható életpályát megteremtteni nem képes csoportok igényeinek.

Ezt kezdjük a szervezetünkben már meglévő intézkedések és szolgáltatások elemzésével, megvizsgálva, hogy mennyiben segítik elő a fenntartható foglalkoztatást. Ez kezdetben számos országban alapulhat a meglévő nyomkövetési rendszerekben az aktív munkaerőpiaci intézkedésekkel kapcsolatosan rendelkezésre álló jelentéseken, mivel a foglalkoztatási helyzetet gyakran az aktív munkaerőpiaci intézkedésben eltöltött hat hónap után méri fel először. Annak érdekében, hogy pontosabb képet kapjunk arról, mely intézkedések és szolgáltatások vezetnek fenntartható foglalkoztatáshoz, szükség lehet értékelések lefolytatására, illetve lefolytatására.



PÉLDA

Az eddigi kutatások szerint a következő szolgáltatás- és intézkedéskombinációk bizonyultak hatékonyak:

- Először is a jól kialakított, a transzverzális készségeket is figyelembe vevő munkaközvetítési szolgáltatások, amelyek a munkáltatók elvárásainak megfelelő álláskeresőket közvetítenek a munkáltatók felé, és amelyek a hosszabb távú munkaviszony lehetőségével járó üresedéseket részesítik előnyben. A munkaerő-munka összepárosításának digitalizálása és finomítása szintén növeli a hatékonyságot, és életképes eszköz lehet.
- Másodsor, rendszeres és gyakori találkozás a munkaügyi tanácsadókkal. Az ilyen találkozások akkor a leghatékonyabbak, ha kiterjednek a karrier-tanácsadásra, az álláskeresőben való tanácsadásra és az álláskereső álláskeresői tevékenységének rendszeres értékelésére is. Ezek a szolgáltatások tehát az álláskereső munkakeresése intenzitásának és hatékonyságának növelésén keresztül a foglalkoztatás fenntarthatóságára is hatással vannak. Azonosíthatók általuk azok az álláskereső, akik komolyabb problémákkal néznek szembe, és akiknek ezért további szolgáltatásokra és intézkedésekre van szükségük ahhoz, hogy munkát találjanak, illetve azt megtartsák. Ezek a szolgáltatások kiterjedhetnek az álláskeresővel való rendszeres, a foglalkoztatás kezdeti időszakában további coaching szolgáltatással járó kapcsolattartásra is. Azon személyek esetében, akiknél a készségek és munkatapasztalat komolyabb hiányáról beszélhetünk, a foglalkoztathatóság képzési programokkal és a munkahelyi képzésekkel növelhető.
- Harmadrészt, ezeknek a szolgáltatásoknak a munkáltatókkal való aktív együttműködéssel kell párosulnia, mivel folyamatosan egyeztetni kell velük a megnyílt álláslehetőségekről és az általuk igényelt készségekről. Meg kell őket győzni arról, hogy a nehezebben integrálható álláskereső számára is nyissanak meg pozíciókat, illetve hogy a kezdeti (támogatott) munkaviszony vagy képzési időszak után is megtartsák a munkavállalókat.

A fenntartható foglalkoztatást eredményező, minőségi szolgáltatások egyik kulcseleme a tanácsadó időráfordítása. Az ügyfelek fenntartható foglalkoztatása terén egy bizonyos eredmény eléréséhez szükséges erőforrás-ráfordítás ésszerű felmérése alapján megbecsülhető, hogy hány tanácsadóra van szükség ezen minőségi szolgáltatások biztosításához. A személyzet bővítéséből eredő esetleges előnyöket mérlegelve dönthetünk a szolgáltatási prioritásokról, valamint meghatározhatunk az egyes sebezhető csoportoknak szóló szolgáltatásokat. Elősegítheti az ilyen szolgáltatások biztosításához szükséges kapacitások megteremtését az is, ha bizonyos szolgáltatásokat online alapra helyezünk.

Belga-flamand gyakorlat: Online iránymutatás a magasan képzett fiatal álláskeresőknél³

A belga-flamand ÁFSZ (VDAB) a hagyományos, szemtől szembeni tanácsadás alternatívájaként személyre szabott szolgáltatásokat biztosít a magasan képzett fiatal (25 év alatti) álláskeresőknél.

Az álláskereső maga választhatja ki az iránymutatási szolgáltatás csatornáját; ez lehet e-mail, telefon, videohívás vagy fizikai találkozó. A gyakorlat megvalósításával egy kis (kb. 15 főből álló), online tanácsadóból álló csapat foglalkozik. Minden egyes „e-coach” egy adott földrajzi terület álláskeresőivel foglalkozik. Az ÁFSZ ügyfelei a programot rugalmassága és hozzáférhetősége miatt pozitívan értékelték. Az értékelés eredményei azt mutatják, hogy az online tanácsadási és iránymutatási szolgáltatások legalább ugyanolyan hatékonyak – ha nem hatékonyabbak –, mint a hagyományos szolgáltatások: az álláskereső ugyanannyi idő alatt talált állást. Az online csatorna lehetővé teszi az ÁFSZ számára, hogy egy viszonylag kis csapat alkalmazása mellett sok emberhez jusson el, és lecsökkentse a szolgáltatásnyújtáshoz szükséges időt. Mindemellett az e-coaching rendszer kialakítása magas költségekkel jár, mivel az oda beosztott munkaügyi tanácsadókat speciális képzésben kell részesíteni.

1.4 Hogyan dolgozzunk ki a fenntarthatóságot előmozdító ösztönzőket?

Az egyik oka, hogy az ÁFSZ-ek nem képesek előmozdítani a fenntartható foglalkoztatást az, hogy a szervezet célkitűzései és ösztönzői általában az álláskereső munkához juttatására, és esetenként a munkanélküliek nyilvántartásából való minél gyorsabb eltávolítására irányulnak. Ennek a megközelítésnek a kockázata, hogy elégtelen vezetői és operatív figyelmet kapnak a fenntartható foglalkoztatáshoz vezető útvonalak kidolgozásához vezető megoldások.

Ezért fontos a fenntartható foglalkoztatással kapcsolatos célokat bevezetni az ÁFSZ-ek teljesítménykezelési rendszereibe. Ezenfelül elengedhetetlen, hogy ezek a célok specifikusak, mérhetők, elérhetők, eredményközpontúak és időhöz kötöttek (ún. „SMART” célok) legyenek, valamint hogy elgondolkodjunk azon, miként teremthető egysúlyú a hosszú távú reintegrációra vonatkozó célok és az egyéb célok között. A teljesítménykezelési rendszerekben található célkitűzések számának egy feltétlenül szükséges minimális mennyiségre való korlátozása szintén segíthet az elkerülendő ösztönzők kiküszöbölésében.

3 Európai Bizottság, (2016). „Online Guidance for Highly Qualified Jobseekers.” PES Practices.

<http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=15312&langId=en>



PÉLDA

A fenntartható integráció mint fő teljesítménymutató a német ÁFSZ-nél⁴

2014 óta – reagálva a Nemzeti Ellenőrző Hatóság kritikájára, miszerint a Bundesagentur für Arbeit túlságosan a munkája kvantitatív aspektusaira (pl. a munkaerőpiaci integráció aránya) koncentrált a kvalitatívakkal szemben – a fenntartható integráció is a német ÁFSZ-nél helyi irodai szinten mért tíz mutató közé tartozik. Jelenleg a fő teljesítménymutatók 70%-a kvantitatív, eredményalapú mutató, 30%-a pedig kvalitatív, az eredmények struktúrájára vonatkozó mutató. A fenntartható integráció a helyi irodák teljes célkitűzési indexének viszonylag kis részét (mindössze 7,5%-át) teszi ki, és jelenleg azon személyeknek az összes munkához jutó személyhez képesti arányával mérik, akik a munkanélküliek nyilvántartásából való törlésüktől számított 6 hónap után még mindig munkaviszonyban állnak (és a munkáltatójuk társadalombiztosítási járulékot fizet utánuk). A helyi ÁFSZ-irodák számára a központi iroda határozza meg a fenntartható fő teljesítménymutatóra vonatkozó jövő évi célszámot, amelyet aztán a helyi irodák saját éves üzleti tervük kidolgozása során annak megfelelően kiigazítanak. A fenntartható integráció arányára vonatkozó mutató alkalmazása határozott üzenetet küldött, és a helyi irodák válaszként olyan lehetőségekkel bővítették politikájukat, amelyek feltehetően elősegítik azt.

Következő lépésként azt kell eldöntenünk, hogy inputmutatókat, eredménymutatókat, folyamatmutatókat vagy mind a három típust használjuk. Egy erős minőség- és teljesítménykezeléssel bíró rendszerben (ami általában jellemző a jó fenntarthatósági eredményeket felmutató ÁFSZ-ekre) hatékony lehet az eredménymutatók alkalmazása, kiegészítve a helyi operatív vezetőket a helyi munkaerőpiaci helyzetet tükröző megközelítések kidolgozásában segítő szemlélettel. Az e munkaterületen tapasztalattal még nem rendelkező ÁFSZ-eknek érdemesebb lehet az eredményeket ösztönző mutatók mellett szervezeti input és folyamatminőségi mutatókat is alkalmazni.

A fenntartható integrációt előmozdító teljesítménymutatók meghatározásakor felmerülő további probléma, hogy az eredménymutatók jelentős időbeli csúszással jelentkeznek (a tanácsadók erőfeszítéseinek eredményei az adatok miatt csak nagyjából egy évvel később mérhetők le). Ez két kihívást állít elénk. Először is ez megnehezíti a tanácsadók motiválását. Másodsor, megbonyolítja az ok-okozati mechanizmusok szétválasztását, és megnehezíti a teljesítménnyel kapcsolatos tartalmas visszajelzések nyerését. Ez azt eredményezi, hogy a teljesítménykezelési rendszerekbe hatékony folyamatminőségi és inputmutatókat is be kell építeni.

⁴ A német „Measuring employment of PES customers” (Az ÁFSZ-ügyfelek foglalkoztatási eredményeinek mérése) gyakorlatot részletesebben ismerteti a [PES practice fiche](#) (ÁFSZ gyakorlati tevékenységek tervezési dokumentuma) a Foglalkoztatási Főigazgatóság ÁFSZ-ekkel kapcsolatos gyakorlatokat közlétező honlapján.

Azáltal, hogy a helyi munkaügyi központoknál dolgozó vezetők és tanácsadók figyelmét rövid távú vagy azonnali eredményeket mérő (és a fenntartható foglalkoztatást hosszú távon bizonyítottan előmozdító) mutatókra irányítjuk, megkerülhetők a fenti problémák. Ennek megfelelően javasolt a fenntartható foglalkoztatást előmozdító teljesítménymutatókat beépíteni a folyamat-, minőség- és eredménymutatók körébe, iránymutatást és motivációt adva a helyi irodáknak a politikák végrehajtásához.

Ha a munkaközvetítési szolgáltatások részben vagy egészen *kiszervezett* alapon működnek (mint pl. Írorszában vagy az Egyesült Királyságban), vagy ha a helyi irodák szinte teljes (pénzügyi) önállósággal és felelősséggel bír (mint pl. Dániában), akkor a szolgáltatóknak érdemes a „ösztönzés” helyett a „tevékenység” felé hajló szerződések keretében dolgoznia. Teljes mértékben ezeknek a szerződéseknek a kialakítása határozza meg, hogy a szolgáltatók az álláskereső fenntartható foglalkoztatásban való elhelyezését tűzik-e ki célként. Ennek megfelelően ezek a szerződések eredményhez kötött bérezési szerkezetet alkalmaznak, ahol az extra kifizetések a foglalkoztatás időtartamán alapulnak. Világos, hogy ezeket a szerződéseket úgy kell kialakítani, hogy ellentételezzék a legnehezebb esetek „parkoltatását”, valamint a legkönnyebben elhelyezhető álláskereső „kiválogatását”. A „parkoltatás” részben elkerülhető azzal,

(a) ha kötelező jelleggel áthelyezünk ügyfeleket tanácsadókhoz és szolgáltatásokhoz,

(b) valamint ha a kezdeti kifizetéseket elég alacsonyan tartjuk ahhoz, hogy ne fedezzék feltétlenül a minimumszolgáltatások költségeit. A „kiválogatás” jelensége részben elkerülhető, ha (a) az álláskeresőket véletlenszerűen helyezjük el a szolgáltatóknál, továbbá (b) a nehezebben elhelyezhető álláskereső közvetítéséért magasabb díjakat biztosítunk. A szerződések megfelelő összeállítása mellett fontos meghatározni minimális szolgáltatási követelményeket, valamint hatékony nyomkövetési mechanizmusokat.

1.4.1 A munkáltatókat célzó ösztönzők kidolgozása

Végül meg kell említenünk, hogy a fenntartható foglalkoztatást igazoltan előmozdító intézkedések közül számos tartalmaz a munkáltatókkal való aktív együttműködéssel kapcsolatos elemet.

Az egyik módja, hogy elérjük, hogy a munkáltatók állásokat kínáljanak, ha támogatást biztosítunk a munkakezdés utáni rövid időszakra (vagy ha egy ideig folytatjuk a szociális jóléti kifizetések folyósítását). Fontos kérdés, hogy a foglalkoztatás támogatott időszaka alatti, munka közbeni tanulás eléggé megnöveli-e az álláskereső foglalkoztathatóságát ahhoz, hogy a munkáltatók megtartsák a munkavállalókat. További kérdés ezenfelül, hogy az ÁFSZ-nek feladata-e, illetve képes-e megakadályozni, hogy a munkáltatók az adminisztratív szabályokat kihasználva visszaéljenek a munkába állítási támogatásokkal.

Ha feltételeket szabunk a munkáltatók számára, azzal elősegíthetjük, hogy a támogatott álláskeresők nagyobb eséllyel tarthassák meg a munkájukat, és elkerülhető, hogy a munkáltatók „futószalagon” cserélgethessék a támogatott munkavállalókat. Először is szükség lehet rá, hogy meghatározzunk bizonyos szabályokat, melyek kötelezik a munkáltatókat a támogatások visszafizetésére, ha a felvett munkavállaló a támogatott időszak során elbocsátásra kerül. Másodszor, a hosszabb távú integráció biztosítása érdekében a munkáltatók kötelezhetők a támogatott munkavállaló szerződésének a támogatás lejártá utáni meghosszabbítására. Harmadrészt felállíthatók bizonyos korlátozások a támogatott munkáltatók számára, melyek megakadályozzák a munkavállalók cserélgetését (pl. kiköthető, hogy egy adott cég csak akkor jogosult a támogatásra, ha egy adott időszakon belül nem bocsátott el munkavállalót az érintett munkaterületről). Mindazonáltal ezeknek a szabályoknak a betartása jelentős adminisztrációs kapacitásokat (vagy naprakész adattárház) kíván meg az ÁFSZ-től, és lecsökkentheti az intézkedéseknek a munkáltatók általi igénybevételét.

A második – és feltételezhetően „fenntarthatóbb” – módszer, ha kapcsolatot építünk a munkáltatókkal és meggyőzzük őket, hogy üzleti érdekük több hátrányos helyzetű álláskeresőt felvenni és megtartani, így csökkentve a munkaerő-vándorlást a munkáltatói elkötelezettség növelését célzó szélesebb körű stratégia részeként. [Ennek módjáról a 2. lépésben talál további útmutatást.]

PÉLDA



Költségtérítés az önkormányzatok számára Dániában⁵

Dániában az ÁFSZ szolgáltatásokat, illetve munkanélküliségi és szociális támogatásokat és táppénzt biztosító önkormányzatok az ilyen támogatások összege után térítést kapnak. Egy közelmúltbeli reform 2016-tól kezdődően csökkenő rátát vezetett be a jövedelemtámogató költség típusok után adott közvetlen költségtérítések összege tekintetében. Az új rendszerben a térítés mértéke egy év munkanélküliség után fokozatosan csökken 80%-ról 20%-ra. Az a tény, hogy az érintett személyek a rövid munkaviszonyban töltött időszakokat követően (egészen addig, ameddig 3 éven belül nem képesek legalább 52 hétig ellátni magukat) visszaesnek az előző térítési szintre, a fenntartható munkaerőpiaci integráció előmozdítását célozza. A jelenlegi térítési ráták az alábbiak: 80% a munkanélküliség első 4 hetében, 40% az 5–26. héten, 30% a 27–52. héten, majd végül az 53. héttől 20%.



⁵ Dán kormány (2016): „Denmark's National Reform Programme” (Dánia nemzeti reformprogramja), http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/csr2016/nrp2016 denmark_en.pdf

2. lépés.

A fenntartható integrációt támogató szolgáltatások és intézkedések végrehajtása



A LÉPÉS FŐBB PONTJAI

Ebben a lépésben:

- Megértheti a munkaügyi tanácsadásnak a fenntartható integrációt célzó munkában való központi szerepét;
- Rálátást nyerhet arra, hogy az álláskereső értékelése miért központi eleme a hatékony munkaközvetítésnek;
- Áttekintést kaphat az álláskeresők munkában való elhelyezkedést követő támogatásának a fenntartható integrációban való szerepéről;
- Megismerheti azokat a tevékenységeket, amelyek előmozdítják a munkáltatókkal való aktív partnerséget.



FŐ ÜZENETEK

- Az automatizált munkaerő-munka-párosító eszközöknek magukban kell foglalniuk a képesítéseket és a transzverzális kompetenciákat is, mivel így hatékonyabban párosíthatók az egyes álláskeresők és álláslehetőségek.
- A munkaügyi tanácsadónak gyakran kell találkozniuk a fenntartható integrációval érintett ügyfelekkel, hogy értékeljék az álláskeresői erőfeszítéseiket és felmérjék szükségleteiket.
- A munkaközvetítésnek, a coachingnak és a készségfejlesztésnek ezen a felmérésen kell alapulnia, és mind a tanácsadó, mind a munkavállaló bevonásával kell megtörténnie.
- Esetleg érdemes lehet az alapvető ügyfélpályába beépíteni az álláskeresővel az elhelyezkedést követően folytatott további munkát is.
- A hatékony módszerekkel kapcsolatosan rendelkezésre álló széleskörű tapasztalatok alapján építsünk ki aktív partnerkapcsolatot a munkáltatókkal.

2.1 Hatékony munkaerő-munka-párosító szolgáltatások kiépítése

Az ÁFSZ-ek munkaerő-munka-párosító eszközeinek az álláskeresők (szakmai és személyes) készségei és kompetenciái pontosabb felmérésének beépítésével való fejlesztése fontos kezdeti lépést jelent afelé, hogy elősegítsük az álláskeresők fenntartható foglalkoztatását. Ennek eredményeképpen a közvetett munkavállalók jobban megfelelnek a munkáltatók igényeinek. A készségek felmérésének a jobb párosítások elősegítése mellett két további pozitív hatása is van. Először is az álláskereső jobb rálátást nyer saját készségeire, erősségeire és preferenciáira, ami hasznos input lehet a karrier-tanácsadás során. Másodszor pedig, ha a munkáltatók tisztában vannak vele, hogy az ÁFSZ párosító eszközeivel hatékonyabban kiszűrhetik az álláskeresőket, akkor hajlamosabbak regisztrálni a megnyílt álláslehetőségeket az ÁFSZ weboldalán, ami több (potenciális) állásajánlatot jelent az álláskeresők számára.

Az első lépés ennek megfelelően egy kompetencia- és készségfelmérő rendszer kialakítása vagy adaptálása. Ez segít meghatározni, hogy mely készségek elengedhetetlenek, illetve hasznosak egy-egy potenciális foglalkozás esetében, és melyeket érdemes a szakmai osztályozástól függetlenül is keresni. Emellett a katalógusba az általános készségeket (pl. kommunikációs és problémamegoldó készségek) és egyéb kompetenciákat (nyelvi és IT-készségek) is bele kell foglalni.

A második lépés kidolgozni egy olyan kompetenciadiagnosztikai eszközt, amely segítségével az álláskeresők értékelhetik saját készségeiket, magatartásaikat és kompetenciáikat, majd buzdítani kell az álláskeresőket ennek az eszköznek a használatára. Az első kérdés, hogy öndiagnosztizáló eszközöket, vagy az álláskereső és a munkaügyi tanácsadó közötti tanácsadási alkalmak során használandó eszközöket dolgozzunk ki. Az utóbbi módszer pontosabb eredményekkel kecsegtet, de a költségvonzata is magasabb. A mindkét megközelítést alkalmazó dán példa azt igazolja, hogy ezzel pontosabb és használhatóbb eredmények érhetők el, különösen a nem önálló álláskeresők csoportja tekintetében. A második kérdés, hogy az önéletrajz elkészítése mellett kötelezővé tesszük-e a részvételt és ezen diagnosztikai eszközök használatát az álláskeresők számára röviddel a nyilvántartásba vételt követően. A lehető legtöbb álláskereső készségeinek feltérképezésével javítható a munkaközvetítési szolgáltatások hatékonysága, de a költségek magasra rúghatnak, ha a diagnosztikát a tanácsadókkal folytatott személyes beszélgetések során kell elkészíteni.

A harmadik lépés lehetővé tenni a munkáltatók számára, hogy ugyanezen készség/kompetencia-feltérképező rendszert alkalmazzák az álláslehetőségek regisztrálásakor (lehetővé téve a szükséges készségek fontossági sorrendjének felállítását), valamint ösztönözni őket ennek a funkciónak a használatára.

Ha egy kicsivel magasabb szinten vagyunk, fontos megállapodást kötni az álláshirdetési portálokkal arra, hogy az ott először meghirdetett álláslehetőségek az ÁFSZ állásadatbázisába is továbbíthatók legyenek, valamint hogy azok kompatibilis készség- és kompetencia-térképet alkalmazzanak.

Végül pedig szükség van egy, a szakmákon és személyes kompetenciákon, készségeken és tulajdonságon alapuló, digitális/automatizált munkaközvetítési módszerre. Az ÁFSZ-ek korábbi, ilyen párosítási eszközökkel kapcsolatos tapasztalatai alapján elmondható, hogy érdemes jó, de nem tökéletes párosításokat alapul venni az álláskereső és a tanácsadó közötti párbeszéd során. Ez azért is előnyös, mert elősegíti a gyorsabb és mennyiségileg nagyobb munkaközvetítést ahelyett, hogy egy esetleges (sokkal) későbbi „tökéletes párosításra” várnánk.

A fenti „legjobb gyakorlat” szerinti párosítási eljárást a fenntartható foglalkoztatás érdekében további eljárásokkal és szolgáltatásokkal kell kiegészíteni. Ezek közül az első a munkáltatóktól a párosítások minősége tekintetében kapott visszajelzés, amely lehetővé teszi a munkaközvetítés „finomítását”. Ezen információk némelyike kiszűrhető az álláskeresőnek az ezekre az álláshirdetésekre való jelentkezését követő állásinterjúk számából – összehasonlítva a visszahívások arányát a tökéletes és kevésbé tökéletes párosításoknál következtethetünk arra, hogy az utóbbiak a párosítás eredményességének jelentős csökkenését eredményezik-e. Ezenfelül érdemes lehet felmérést lefolytatni a munkáltatók körében a hozzájuk közvetített jelentkezőkről, hogy megbizonyosodhassunk a visszautasítás potenciális okairól (bár ez általában csak azon álláskeresők esetében működik, akiket legalább interjúra behívtak). A további információk beszerzésének feladata így a munkáltatói elkötelezettség kiépítésének funkciójára (lásd később ugyanebben a részben) helyezhető át.

A kompetenciaalapú közvetítéssel kapcsolatos második lényeges kérdés, hogy javítja-e a nehezen elhelyezhető (vagy kevésbé önálló) álláskeresők munkakeresési esélyeit. Nagyon valószínű, hogy fókuszált „munkavadászok” – olyan munkáltatói tanácsadók, akik kifejezetten a nehezen elhelyezhető álláskeresők kompetenciáinak és készségeinek megfelelő állások után kutatnak – alkalmazásával felfedezhetők „rejtett” álláshirdetések is e csoport számára. Ez a módszer azért is előnyös az ÁFSZ-ek számára, mert így helyi ismereteket szerezhetnek a munkáltatókról és azonosíthatják készség-szükségleteiket. Van még néhány nyitott kérdés, például hogy miként továbbíthatók az ezen „álláskutató” tevékenységek során összegyűjtött információk a munkaügyi tanácsadók felé, valamint általánosságban, hogy hogyan szervezhetők meg a legjobban a munkáltatók személyzete és a munkaügyi tanácsadók közötti kapcsolatok.

PÉLDA



Belga-flamand ÁFSZ: Kompetenciaalapú közvetítés⁶

A belga-flamand ÁFSZ (VDAB) arra törekszik, hogy a közvetítési folyamat során a kompetenciákra fókuszálva megszüntesse az álláskereső köré és az álláshirdetések közötti szakadékot. Az álláskereső a munkáltató által támasztott elvárásoktól függetlenül értékelhetik saját kompetenciáikat, míg a munkáltatók azokat a kompetenciákat értékelik, amelyekre egy adott állásnál szükségük van. Ez a rendszer a szakmai vagy privát környezetben megszerzett kompetenciákra helyezi a hangsúlyt, de a francia ROME-rendszeren alapuló szabványkompetenciákat használja. Mind az álláskereső, mind a munkáltató bővítheti a kompetenciák körét olyan kompetenciákkal, amelyeket a munkaköri leírás nem tartalmaz, a rendszer pedig lehetővé teszi a külső források (pl. intézmények vagy munkáltatók) számára az álláskereső kompetenciáinak közvetlen validációját. Az ÁFSZ informatikai rendszere naponta egyszer ellenőrzi, hogy párosíthatók-e az egyes álláskeresők valamely álláshirdetéssel. A párosítás alapját képező legfontosabb jellemzők a kompetenciák mellett a funkcionális profil, a tanulmányok és a munkavégzés helye. A rendszer előnyei közé tartozik az álláskereső és álláshirdetések hatékonyabb párosítása és a munkák tartalmának jobb átláthatósága és leírása, valamint hogy segít az ÁFSZ-nek célzottabb útmutatást adni a képzések és orientáció területén.

PÉLDA



Németország - Jobbörse⁷

A Jobbörse a német ÁFSZ által alkalmazott online eszköz. A személyes online profilt regisztráló álláskereső a tanácsadóval folytatott első beszélgetés során átvizsgálhatják az adataikat. A Jobbörse-n a munkáltatók is tehetnek közzé álláshirdetéseket, amit szintén az ÁFSZ általi személyes vizsgálat követ. A párosítás 40 szempont alapján történik, melyek figyelembe veszik az álláskereső képességeit, valamint a nem formális, informális és munkahelyi tanulással megszerzett kompetenciákat is. A párosítási folyamat során a jelöltek különféle álláshirdetések között böngészhetnek. A jelentkezési folyamatot követően a cégnek visszajelzést kell küldenie a jelölteknek. A vállalatnak és az álláskeresőnek is kötelessége tájékoztatni a tanácsadót a folyamat eredményéről.

6 Vervoort, Tine, (2015). „Competence-Based Matching at the VDAB.” A CEDEFOP európai készségekről és munkafelmérésekről szóló konferenciáján (Szaloniki, Görögország) adott prezentáció.

7 Európai Bizottság, Blazquez, M., (2014). „Skills-Based Profiling and Matching in PES.” ÁFSZ-ek közötti párbeszéd, elemző tanulmány.

Európai Bizottság, a Foglalkoztatás, Szociálpolitika és Befogadás Főigazgatósága.



16

**PÉLDA**

Az ÁFSZ következő szintre fejlesztése:

Önéletrajzminőségi kártya Hollandiában⁸

A holland ÁFSZ (UWV) által kifejlesztett önéletrajzminőségi kártyák („CV quality card”) információkat szűrnék le a hasonló készségprofillal rendelkező álláskereső keresési stratégiáival és a számukra potenciálisan megfelelő munkákkal kapcsolatban. Ezt úgy prezentálják az álláskereső felé, hogy világos rálátást kapjanak (a) a készségek és az egyes munkákban való alkalmazásuk feltérképezésének módjáról és (b) a különféle munkákkal kapcsolatos keresleti-kínálati viszonyokról. A személyes interjúk során az ügykezelők tanácsot adnak az álláskeresőknél azzal kapcsolatban, hogy a keresett állások körét felülvizsgálva miként javíthatnák az önéletrajzukat, illetve a munkaszerzés esélyét. A tesztprogramból nyert tapasztalatok azt mutatják, hogy az „önéletrajzminőségi kártyák” bevezetése a legtöbb előnyt a leggyengébb önéletrajzzal rendelkező álláskereső számára nyújtotta. A tesztidőszak a módszer hatékonyságát is igazolta, mivel az álláskereső 35%-a teljesen átírta az online önéletrajzát, és az automatikus munkapárosítások aránya 6%-kal megnőtt. A tanácsadónak ötpercnyi extra felkészülésre volt szüksége a találkozó előtt, és arról számoltak be, hogy az önéletrajzminőségi kártyák jelentősen növelték a találkozó színvonalát a személyre szabott munkakeresési tanácsokkal. Ez az eszköz különösen akkor hatékony, ha az álláskereső jelentős része digitalizált önéletrajzzal és munkakeresési profillal rendelkezik, valamint az állásajánlatok jelentős része az ÁFSZ által használt automatikus párosító eszközökhöz kerül továbbításra.

**PÉLDA**

Franciaország: „Getting your career back on track”⁹

A „Getting your career back on track” („az életpálya megfelelő kerékvágásba terelése”) szolgáltatás először egy regionális pilotprogramként indult meg, majd 2012-ben kiterjesztették, lehetővé téve az álláskeresőknél, hogy a francia ÁFSZ (Pole Emploi) szolgáltatásán keresztül állítsák össze karrierútjukat. A kezdeti beszélgetés után – melynek során a tanácsadó és az álláskereső felméri a helyzetet és meghatározza a gyakorlat lefolytatásának kereteit – egy vizsgálati időszak következik, melynek során személyes interjúkra kerül sor (1-6 opcionális, egyenként 90 perces, rugalmas tartalmú interjú). Végül lefolytatnak egy összegző interjút (időtartama 90 perc), amelynek során a résztvevők a vizsgált szempontok alapján meghatározzák, hogy életpályatervük koherens és realiztikus-e, valamint hogy képesek lesznek-e követni azt.

8 UWV Werkbedrijf (2014). „Blended Service Delivery for Jobseekers. Peer Review Host Country Paper.” és Scharle, A., Weber, T. és Puchwein I. (2014), Blended Service Delivery for Jobseekers. Peer Review Toolkit.

9 A francia Getting your career back on track gyakorlatot részletesebben ismerteti a „PES practice fiche”, (ÁFSZ gyakorlati tevékenységek tervezési dokumentuma) a Foglalkoztatási Főigazgatóság ÁFSZ-ekkel kapcsolatos gyakorlatokat közlétevé honlapján.

Jó kiindulópont lehet a munkaügyi tanácsadók részére a helyi munkaerőpiacon megjelenő álláshirdetésekkal kapcsolatos adatokból generált jelentések, valamint a munkáltató-, illetve álláskereső-orientált tanácsadó közötti rendszeres megbeszélések bevezetése.

2.2 Munkaközpontú tanácsadás

A coaching, a munkakeresés és a karrier-tanácsadás jelentősen hozzájárulhat a munkaközvetítés hatékonyságához és a foglalkoztatathatóság és motiváció növeléséhez.

Érdemes arra törekednünk, hogy a munkaügyi tanácsadóink hatékony tanácsokat tudjanak adni az álláskeresői stratégiákkal kapcsolatosan. Elengedhetetlen, hogy a nem önálló álláskereső tanácsokat kapjanak azzal kapcsolatban, hogyan szélesíthetik ki álláskeresőüket, munkalehetőségeik javítása érdekében, illetve elősegítsük, hogy a szakmákat és kompetenciakövetelményeket (vagy földrajzi helyzetet) tekintve minél szélesebb körben keressenek munkát. E tekintetben érdemes megfontolni olyan mechanizmusok bevezetését, amelyek a tanácsadási alkalmakat támogató matematikai algoritmusok felhasználásával visszajelzést biztosítanak ezekkel a készségfelmérésekkel kapcsolatban, valamint amelyek lehetővé teszik a tanácsadók számára, hogy közvetlen útmutatást adjanak az egyes állásokra való jelentkezés mikéntjével kapcsolatban.

A munkakeresés terén feltétlenül gondoskodni kell arról, hogy a munkaügyi tanácsadók megfelelő ismeretekkel rendelkezzenek a helyi munkaerőpiacról, mivel csak így tudják megítélni, hogy egy adott álláskereső realiztikus fizetési és munkaminőségi elvárásokkal rendelkezik-e. Ezenfelül a helyi munkáltatókkal kapcsolatos közvetlen információk segíthetnek a tanácsadónak abban, hogy az álláskeresőket meghatározott készségigényekkel rendelkező, növekvő vállalkozásokhoz irányítsák, ami igazoltan növeli az álláskereső munkába való visszatérésének esélyét. Eddig a helyi munkaerőpiacra kapcsolatos információk becsatolására a leghatékonyabb módszernek az álláskereső-orientált és a munkáltató-orientált tanácsadók közötti rendszeres eszmecsere bizonyult.

További kérdést jelent az álláskereső és tanácsadó kapcsolatának optimális gyakorisága. A jelenlegi legjobb gyakorlatok (ideértve a dán és francia gyakorlatokat) azt mutatják, hogy a hátrányos helyzetű álláskereső munkakeresési motivációjának fenntartásához akár havi gyakoriságú találkozóra lehet szükség egy kijelölt személyes tanácsadóval. Rendszeresebb kapcsolattartás esetén a munkaügyi tanácsadók jobb és részletesebb rálátást nyerhetnek ügyfeleik problémáira és szükségleteire, így hatékonyabban felmérhetik, hogy realiztikusán mely álláskeresőknél van szüksége készségfejlesztésre a munkaerőpiacra való visszatéréshez (mert a legalapvetőbb kompetenciákkal sem rendelkeznek), miközben ösztönzik az álláskereső többségének a munkába való gyors visszatérését.



PÉLDA

Intenzív munkaügyi tanácsadás Dániában¹⁰

Dániában az aktív intézkedések és szolgáltatások hatékonyságát randomizált kísérletek szisztematikus alkalmazásán keresztül mérték fel.

A „Quick Back to Work 1 & 2” kísérletben újonnan munkába állt személyeket céloztak meg korai és intenzív erőfeszítésekkel. Míg az első verzió egy szolgáltatás- és intézkedéscsomagot tesztelt, a második kifejezetten az alternatív szolgáltatások viszonyított hatékonyságának mérésére irányult.

A négy lehetséges kezelés: (1) munkanélküliek egy csoportja és 1-2 ügykezelő hetenkénti csoportos találkozói,

(2) egy adott munkanélküli és egy ügykezelő kéthetenkénti, egyéni találkozója, (3) aktiválási programban való korai részvétel,

(4) csoportos találkozók és aktiválási programban való korai részvétel. A kutatók a két éves utánkövetési időszak alapján azt találták, hogy a gyakori egyéni találkozók vezetnek a legjobb eredményekre a foglalkoztatás tekintetében, és egyben ez a módszer a legköltséghatékonyabb is. Részben ezek a kísérletek eredményezték a dániai szolgáltatásokban eszközölt közelmúltbeli változtatásokat, melyek értelmében az önkormányzatoknak gyakoribb találkozókat kell biztosítaniuk a munkaügyi tanácsadókkal az álláskereső munkanélküliségének ideje alatt. Ez azt jelenti, hogy a munkanélküliségi támogatást igénylők a munkanélküliségük első hat hónapjában havi rendszerességgel személyes interjún vesznek részt a munkaügyi tanácsadóval. Ezt követően az álláskeresőket részt vehetnek aktív intézkedésekben (a 30 évnél fiatalabbak és az 50 évnél idősebbek három hónap után). 16 hónapnyi munkanélküliség után egy további, intenzívebb erőfeszítésekkel támogatott időszak kezdődik, melynek során az álláskereső és a munkaügyi tanácsadó heti kapcsolatban áll. Ennek az időszaknak a célja, hogy az álláskereső munkát találjon, mielőtt a munkanélküliségi támogatás lejárna (mivel az legfeljebb két évig jár).

A munkaerőpiaci reintegráció gyorsasága különösen nagy jelentőséggel bír a tartósan munkanélküliek és egyéb hátrányos helyzetű álláskereső számára, így a munkában (akár ideiglenes vagy részdíjs munkában) való elhelyezés kaput nyithat a fenntartható foglalkoztatás felé.

2.3 Támogatás a munkába állást követően

A munkába állás utáni munkaügyi tanácsadás a különféle témakörökben (az újonnan felvett dolgozóknak esetlegesen nehézséget okozó munkahelyi problémák és konfliktusok megoldása, mindennapi otthoni problémák kezelése) adott tanácsokon keresztül stabilizálhatja és megerősítheti az új munkaviszonyt.

2.3.1 Kiket célozzunk meg ezzel a szolgáltatással?

Fontos megelőzni, hogy olyanok részesüljenek ebben a szolgáltatásban, akik nélküle is boldogulnának, hiszen ez az erőforrások pazarlását jelentené, és terhet jelentene mind a munkavállalók, mind a munkáltatók számára. Amikor egy ügyfél olyan személyként kerül azonosításra, akinek előnye származhat a munkába állás utáni tanácsadásból, fel kell tennünk a kérdést, hogy a szolgáltatás kötelező vagy önkéntes jellegű legyen. A gyakorlat azt mutatja, hogy pont azok a legkevésbé hajlandók az együttműködésre, akiknek a legnagyobb szüksége lenne erre a szolgáltatásra (a munkaerőpiacról leginkább kiszakadt személyek gyakran viszonylag alacsony bizalmat vagy elkötelezettséget éreznek az ÁFSZ felé). Ugyanakkor a támogatás nélküli munkaviszonyhoz jutott és juttatásokban (vagy adójóváírásban) nem részesülő álláskereső meghatározott tevékenységekre való kötelezése még nem került tesztelésre, így az önkéntes szolgáltatás tűnik az ésszerű kiindulópontnak.

2.3.2 Ki és hogyan (milyen csatornákon keresztül) nyújtsa ezt a szolgáltatást?

A lehetőségek skálája széles: az ügyfelek dolgozhatnak saját munkaügyi tanácsadójukkal (aki már egyébként is jó rálátással bír az ügyfélre), szakosodott coachokkal (akik specifikus készségekkel bírnak a munkába állás utáni problémák megoldása terén) vagy a munkahelyen dolgozó „kolléga-mentorokkal” (akik közvetlen tanácsadást biztosítanak az adott munkahelyen). Az ügyfelekkel a munkahelyen való találkozás bomlasztó és megbélyegző hatású lehet, de átfogóbb rálátást tehet lehetővé az ÁFSZ-tanácsadó számára. A munkaidőn kívüli, illetve telefonos szolgáltatás feltehetően fontos eleme lesz az ÁFSZ e működési területének.

2.3.3 Milyen rendszerességgel történjen a munkába állás utáni kapcsolattartás?

Mérlegelnünk kell, hogy csak a munkaviszony kezdeti időszakában (kb. három hónapig), vagy hosszabb ideig (akár két évig) biztosítunk támogatást. Azt is érdemes megvizsgálni, hogy a foglalkoztatásba visszakerült álláskereső és a munkaügyi tanácsadó találkozásait érdemes-e rendszeres jelleggel beütemezni (ez általában havi rendszerességgel történik, habár a tanácsadó dönthet úgy is, hogy gyakrabban találkozik az álláskeresővel a munkaviszony elején, vagy ha a munkaviszony folytatása veszélybe került), vagy elég őket az álláskereső igényeinek megfelelő rendszerességgel megtartani.

10 Rosholm, M. (2014), „Do case workers help the unemployed?” IZA World of Labor.; dán kormány (2016), „Denmark's National Reform Programme”; Rosholm, M., Maibom, J., és Svarer, M. (hamarosan megjelenik) „Experimental Evidence on the Effects of Early Meetings and Activation.” The Scandinavian Journal of Economics.



18



PÉLDA

A német ESZA program: munkába állást követő coaching a tartósan munkanélküliek részére¹¹

A német ÁFSZ (BA) 2015-ben elindított egy új programot a „nehezen elhelyezhető”, de motivált, kevés készséggel bíró tartósan munkanélküli (legalább két éve nem dolgozó) személyeknek. A program központi elemei (1) a szakosodott „munkavadászok”, (2) az elsődleges munkaerőpiacon működő munkáltatóknak biztosított nagylelkű bértámogatás, valamint (3) a munkavállaló-munkáltató párosok kötelező munkahelyi coachingja. Az összes munkaügyi központ több mint 80%-a döntött úgy, hogy részt vesz a programban, amire a fő motivációjuk az volt, hogy új tapasztalatokat szerezzenek a munkahelyi coachinggal és a munkavállaló-központi álláshirdetés-gyűjtéssel kapcsolatosan. A coaching legalább az új munkaviszony kezdetétől számított 12 hónapig kötelező, időtartama az első hat hónapban hetente legalább egy óra. A munkaügyi központok szabadon dönthetnek arról, hogy a coachingot saját személyzetük vagy külső szakszolgáltatók végezzék.



PÉLDA

Mentorálás és természetes támogatás a munkahelyen a mentális egészségügyi problémákkal küzdő fiataloknak – Norvégia¹²

A norvég ÁFSZ (NAV) célként tűzte ki, hogy utánkövesse azokat az álláskeresőket, akiknek a támogatott munkahelyen való elhelyezkedésüket követően további támogatásra van szükségük, így gondoskodva foglalkoztatásuk fenntarthatóságáról. Ez a támogatás egészségügyi problémákkal küzdő személyeknek szól, és egyszerű példa az ilyen programokra az egészségügyi problémákkal küzdő fiataloknak biztosított mentori rendszer. A mentorálási elem központi koncepciója, hogy egy munkatárs nyújtson természetes támogatást a (fiatal) fogvatékkal élő személynek a munkahelyen. A mentor feladata, hogy már a munkába állástól kezdődően jó szerepmódként legyen jelen, megfelelő viselkedéssel mutasson jó példát és egyfajta szociális tolmácsként működjön az új munkakörnyezetben. A mentor általában az egészségkárosodott személy egy (idősebb) munkatársa vagy közvetlen felettese. A munkáltatók támogatást igényelhetnek a mentor bérének fedezésére, a mentorálás pedig általában addig folytatódhat, ameddig a munkáltató bértámogatást kap a fiatal munkavállaló után (egy-három év). Annak érdekében, hogy a mentorok képesek legyenek megfelelően ellátni a feladatukat – és minthogy az ÁFSZ „meghosszabbított karjaként” funkcionálnak –, a képzésükre is különféle módszereket alakítottak ki.

Az utánkövetés „optimális” hossza és intenzitása attól függ, hogy eredetileg mennyire állt távol az álláskereső a munkaerőpiactól: a sebezhetőbb álláskereső (pl. akik esetében nagyobb a tartós munkanélküliség kockázata, illetve akik egészségügyi problémákkal küzdenek) esetében valószínűbb, hogy hosszabb ideig igénybe kell venniük ezt a szolgáltatást. Hasonlóképpen érdemes lehet gyakoribb kapcsolattartást betervezni a sebezhetőbb álláskereső számára, mivel ők nagyobb eséllyel fordulnak segítségért maguktól.

2.4 A munkáltatók bevonása

Az álláskeresők fenntartható integrációja érdekében elengedhetetlen, hogy az ÁFSZ-ek megerősítsék a munkáltatókkal való aktív partnerkapcsolataikat. Habár az ÁFSZ-ek hagyományos eszköztára a munkáltatóknak szóló szolgáltatások, illetve velük való együttműködés területén az álláshirdetések összegyűjtésére és a munkaközvetítésre, valamint esetenként bértámogatásokra vonatkozó megállapodásokra és gyakornoki programokra korlátozódott, javasolt olyan módszereket bevezetni, amelyek elősegítik, hogy ezek az együttműködések fenntartható foglalkoztatáshoz vezessenek, és új módokon megszólítani a munkáltatókat az álláskereső álláslehetőségeinek szélesítése érdekében.

Érdemes már a toborzási folyamat egy korai pontján – lehetőleg még az állások hivatalos meghirdetése előtt – gondoskodni arról, hogy a munkáltatók hajlandók legyenek olyan álláskeresőknak is esélyt adni az állásinterjúkon, akik önéletrajzuk alapján nem felelnek meg az adott pozíciónál támasztott követelményeknek, de akik rendelkezhetnek az adott munkák által megkívánt kompetenciák és általános készségek többségével. A munkáltatók általában jobban hajlanak erre, amikor munkaerőhiánnyal küzdenek. Ennek megfelelően előkészítő lépésként biztosítani kell a naprakész információk folyamatos áramlását a munkáltatói szolgáltatásoktól a tanácsadók felé. Következő lépésként több stratégia közül választhatunk, melyek mindegyike magában foglal egy olyan, a munkáltatóknak nyújtott szolgáltatást, amely segít csökkenteni a toborzással kapcsolatos költségeiket cserébe azért, hogy nem csak a normál esetben számításba jöhető jelentkezőknek adnak lehetőséget. Az alábbi módszereket korábban már sikerrel alkalmazták.

- ▶ Rendezhetünk (online) „gyorsrandi” eseményeket az álláskeresők és potenciális munkáltatók számára, amelyek keretében a munkáltatók gyorsan és hatékonyan megítélhetik, hogy az álláskereső rendelkeznek-e a megfelelő kompetenciákkal – ez általában a nagyobb készségigényű, illetve szolgáltatás-központú foglalkozások esetében fontos.
- ▶ Kialakíthatunk egy „vizsgálólabor”-t, ahol az álláskeresőknak egy adott foglalkozás tekintetében releváns feladatokat kell végrehajtaniuk, a munkáltatók pedig megfigyelhetik az eredményeiket. Tegyük erőfeszítéseket azért, hogy a meglátásaink szerint a megfelelő kompetenciákkal és készségekkel rendelkező álláskereső (még ha az önéletrajzukban azok nincsenek is benne) jól teljesítsenek ebben a helyzetben.

11 Fertig, M., (2016). „Networking and coaching to success? The new German approach to long-term unemployed.” Fogadó ország vitairata – Németország. Társintézményi értékelés: „Approaches to integrate long-term unemployed persons”.

12 Fredriksen, J., (2017), „Mentoring Scheme- Mentoring and natural support at the workplace”, Prezentáció az ÁFSZ-hálózat utánkövetési látogatásán: Fenntartható munkaerőpiaci integráció, Oslo, Norvégia.

- Köthetünk kölcsönös kötelezettségeket meghatározó, konkrét megállapodásokat az – általában nagy – munkáltatókkal. Kiköthető például, hogy az ÁFSZ átfogóbb módon előválogatja a potenciális álláskeresőket, a munkáltató viszont vállalja, hogy az ezen eljárásán keresztül hozzá közvetített minden álláskeresőt meghallgat. Ezen eljárás során nem csak a legjobb önéletrajzokkal rendelkező jelölteket „tolhatjuk” be.
- Bevezethetünk rövid távú, 3-4 hetes próbaidőszakokat a munkáltatóknál; ez tulajdonképpen az állásinterjú meghosszabbítása a munkahelyen, ami alatt az álláskereső továbbra is az addigi juttatásokban részesül.

Sok esetben a munkáltatók egy hosszabb próbaidő alatt szeretnék kipróbálni az álláskeresőket, ezért a munkaerőpiactól jobban elszakadt álláskereső számára érdemes lehet „*immerziós programokat*” kidolgozni. Ezek a programok egy – olykor teljesen – támogatott, legfeljebb egy hónapos próbaidőt biztosítanak a munkáltatóknak, akik pedig minden részt vevő álláskeresőt behívnak interjúra. A munkáltatók emellett vállalják, hogy nyitva hagynak legalább egy álláslehetőséget, ahol az – esetleg kevésbé magasan képzett – munkavállalók bizonyíthatnak. Ideális esetben a munkáltatókat kötelezni kell az ilyen programban részt vevő személyek kompetenciáinak és készségeinek rövid értékelésére, hogy az álláskereső, a munkaügyi tanácsadó és a potenciális munkáltatók átfogóbb rálátást nyerhessenek az egyes személyek erősségeire, valamint az ÁFSZ jobban megismerhesse a munkáltatók készségigényeit.

Egy olyan szerződés kidolgozása esetén, amely garantálja, hogy (legalább néhány) álláskereső felvételt nyerjen támogatott munkaviszonyba vagy gyakornoki helyekre a „piaci béreknél” jóval alacsonyabb költségen, elkerülhetetlen bizonyos holtteher-hatás (azon esetekben, ahol az álláskereső a programon keresztül nyer felvételt, holott egyébként is felvették volna). Ezenfelül nehéz elkerülni, hogy ezeket a programokat időnként a viszonylag kompetensebb álláskeresőket esetében használják a leginkább hátrányos helyzetűek helyett. Ennek megfelelően az erősebben támogatott álláslehetőségeket nagyon pontosan kell megcélózni, és a legnagyobb készséghiánnyal küzdő személyeknek kell fenntartani.

Egyre több adat mutat arra, hogy a támogatott *munkahelyi képzési programok* (a munkáltatón alapuló gyakornoki programok) jelentik a legköltséghatékonyabb megoldást, és a fenntartható foglalkoztatás növekedéséhez vezetnek. A gyakorlatban két olyan elem van, amely segíthet egy gyakornoki programot hosszú távú foglalkoztatássá konvertálni – ezeket érdemes mérlegelni az alapján, hogy mennyiben alkalmazható inkább szervezetünknek a munkáltatókkal kapcsolatos szemléletére. Az egyik, hogy megteremtjük a megfelelő körülményeket ahhoz, hogy a munkáltatók kötelesek legyenek megtartani a gyakornokot a kezdeti, támogatott időszakot követően.

PÉLDA



A munkáltatók ösztönzése Szlovéniában – „Employment Challenge” és „Career Challenge”¹³

Az „Employment Challenge” egy országos projekt, amely egy másik hasonló, regionális projekt, a „Career Challenge” kidolgozásához vezetett. Mindkét projekt célja, hogy közelebbi kapcsolattartást teremtsen a munkáltatókkal és tájékoztassa őket a releváns készségekkel rendelkező, de a munkakeresésben rosszabb eséllyel bíró álláskeresőkről. Mindkét projekt keretében hatékonyabb párosítási eljárást alkalmaznak. Az „Employment Challenge” ezenfelül a munkanélküliek készségeit és az ÁFSZ tevékenységeit is népszerűsíti a munkáltatók körében, valamint felhasználja a médiát a szélesebb körű tájékoztatás érdekében. Mindkét gyakorlat magában foglalja a következő elemeket:

- Állások meghirdetése;
- Olyan alkalmak megszervezése a munkáltatók számára, melyek keretében bemutatgatják az álláslehetőségeket;
- A jelöltek önéletrajzainak átnézése, interjúk megszervezése;
- A jelöltek készségeinek átvizsgálása pszichológus segítségével;
- A jelöltek gyakorlati készségeinek felmérése; valamint
- Egyeztetés a munkáltatókkal az eredményekről.

Emellett a pozícióra ki nem választott jelöltek továbblépnek a karrier-tanácsadási folyamatba.

PÉLDA



Egyesült Királyság – Szektoralapú munkaakadémiák¹⁴

A szektoralapú munkaakadémiák képzéseket biztosítanak, és segítenek a munkáltatóknak a cégük terjeszkedéséhez szükséges készségekkel bíró munkavállalók toborzásában.

Az akadémiai program legfeljebb hat hétig tart, és a következő elemekből áll: (1) egy „további oktatási intézmény” vagy képzésszolgáltató által biztosított, az iparág szükségletei szerinti, munkába állás előtti tréning; (2) munkahelyi gyakornoki elhelyezés és (3) garantált állásinterjú annál a munkáltatónál, amelynél a résztvevőt elhelyezték. A programról készült hatástanulmány rámutatott, hogy a szektoralapú munkaakadémia megindítását követő 18 hónapban a résztvevők átlagosan 50 nappal többet töltöttek munkaviszonyban és 29 nappal rövidebb ideig részesültek szociális támogatásban, mint a hozzájuk hasonló, de részt nem vevő személyek. Az eredmények arra utalnak, hogy a szektoralapú munkaakadémiák pozitív hatása nem rövid távú, mivel az csak a 18. hónap körül kezdett fokozatosan csökkenni.

13 Európai Bizottság, hamarosan megjelenik. „Employment Challenge and Career Challenge initiatives”, a Foglalkoztatási Főigazgatóság ÁFSZ-ekkel kapcsolatos gyakorlatokat közlétevé honlapja.

14 Ward, R., Woods, J. és Haigh, R. (2016). „Sector-based Work Academies. A quantitative impact assessment”. Department of Work and Pensions Research Report, No 918.



PÉLDA

Belga-vallon ÁFSZ: A „Plan Formation Insertion” (PFI) rendszer¹⁵

Ez a rendszer lehetővé teszi a vállalatok számára, hogy kiképezzék az álláskeresőt az új munkára, mielőtt munkaszerződést kínálnának neki. A 4-26 hétig tartó képzési időszak alatt a munkáltatók csak egy „prémiumot” fizetnek, amelynek összege az álláskereső jóléti támogatása és a piaci bér közti különbség 60-100%-a. A munkáltató köteles a gyakornokot közvetlenül a képzési időszak után alkalmazásba venni egy, a megtanult szakma szerinti munkaszerződés keretében, amelynek legalább olyan hosszú időre kell szólnia, mint a képzési és integrációs szerződés. A képzési időszak alatt a gyakornok továbbra is álláskeresőnek minősül, és munkanélküliségi támogatásban részesül. A munkáltató az érintett foglalkozás után járó, megadózható jövedelem és a gyakornok jelenlegi bevétele közötti különbség alapján ösztönző kifizetést biztosít a gyakornoknak. Ezenfelül a résztvevő haladását háromszor is értékeli a munkaügyi tanácsadó (Le Forem), az álláskereső és az oktató között megvalósuló találkozók keretében. A PFI-k jó arányt mutatnak a munkába való integráció terén: a 2015-ben részt vett 7120 álláskereső több mint 80%-a képzési program vége után egy évvel is ugyanazon cégnél dolgozott.

PÉLDA

Norvégia: Inkluzív Munkahely-támogató Központok¹⁶

Norvégia egészségügyi problémákkal küzdő személyekkel kapcsolatos munkaerőpiaci integrációs politikája az inkluzív munkahelyi megállapodásokban („Inclusive Workplace Agreement”, IWA) testesül meg. Az IWA-ra való feliratkozás az Inkluzív Munkahely-támogató Központ által kijelölt tanácsadónál történik, aki pedig számos kérdésben segítséget nyújt a munkáltatóknak.

- (1) A tanácsadók támogatják és tanácsokkal látják el a munkáltatókat a befogadással kapcsolatos céljaik és az elérésükhöz szükséges intézkedések kidolgozása és gyakorlatba ültetése tekintetében.
- (2) A Támogató Központok tanácsadói tudatosító tevékenységet is folytatnak, és a befogadás számos aspektusával kapcsolatosan biztosítanak tanácsadást, továbbá minimalkövetelményként tájékoztatást nyújtanak a kis munkáltatókat leginkább érintő jogszabályokról és törvényi követelményekről.
- (3) A tanácsadók útmutatást biztosítanak a befogadással kapcsolatos intézkedések kidolgozása és végrehajtása terén is.
- (4) Segítséget nyújtanak a pénzügyi eszközökhöz való hozzáférésben és a norvég ÁFSZ intézkedéseiről való tájékozódásban is.
- (5) A tanácsadók iránymutatással szolgálnak a munkáltatók számára a nehéz esetekkel kapcsolatban, és előmozdítják a különböző felek közti párbeszédet.
- (6) A tanácsadók statisztikákat közölnek a cégnél és az adott iparágban tevékenykedő más vállalatoknál biztosított betegszabadságokról, hogy a munkáltatók nyomon követhessék a haladást.

A másik, hogy a munkaügyi tanácsadók továbbra is rendszeres kapcsolatban maradnak az álláskeresővel a gyakorlati idő alatt, és rendszeresen találkoznak a munkáltatókkal az esetlegesen felmerülő, munkával kapcsolatos problémák megoldása érdekében.

Végül pedig, az álláskeresők bizonyos hátrányosabb helyzetű csoportjai (elsősorban az egészségügyi problémákkal küzdő álláskeresők) esetében elérhető a fenntartható foglalkoztatás akkor, ha a munkáltató hajlandó bizonyos módosításokat eszközölni a munkakörülményekben. Ennek érdekében az ÁFSZ-nek érdemes olyan dedikált tanácsadókat alkalmaznia, akik kifejezetten a munkáltatóknak az ilyen módosítások előnyeiről való meggyőzésével foglalkoznak, valamint tanácsot adnak a munkáltatóknak ezen módosítások bevezetésének módjáról. Sok esetben ez csak akkor járhat sikerrel, ha a munkáltatók anyagi ösztönzésben részesülnek (támogatást kapnak a munkakörülmények módosításáért), de a tájékoztatás is hatékony eszköz lehet. Az egészségügyi problémákkal küzdő személyek esetében elengedhetetlen, hogy a tanácsadók tisztázzák a munkáltatóval (és a potenciális munkavállalóval), hogy ha az érintett személy esetleg nem tudja teljesen mértékben elvégezni a munkáját a jelenlegi munkaköri leírás szerint, az nem jelenti, hogy egy másik, valamennyire eltérő, de kapcsolódó területen ne lehetne hatékony munkaerő. E megközelítés tekintetében még vannak megoldandó kérdések. Először is el kell döntenünk, hogy ezekkel az erőfeszítésekkel olyan nagyobb munkahelyeket célozzunk-e meg, ahol változatos munkák és kisebb mértékben módosítható kiegészítő feladatok széles köre áll rendelkezésre. Másodsor pedig valószínűsíthető, hogy a kisebb cégeknek van a leginkább szükségük tájékoztatásra és coachingra, mivel lehetséges, hogy ezen cégeknek az ilyen problémák megoldásával foglalkozó HR-osztályai még kevésbé fejlettek.



¹⁵ A belga Plan Formation Insertion gyakorlatot részletesebben ismerteti a „[PES practice fiche](#)” (ÁFSZ gyakorlati tevékenységek tervezési dokumentuma) a Foglalkoztatási Főigazgatóság ÁFSZ-ekkel kapcsolatos gyakorlatokat közzevető honlapján.

¹⁶ Sanchez Larsen L. & Fossan-Waage, T. (2017), The Norwegian Labour and Welfare Administration (NAV) Inclusive Workplace Support Center. Prezentáció az ÁFSZ-hálózat utánkövetési látogatásán: Fenntartható munkaerőpiaci integráció, Oslo, Norvégia.

3. lépés

A fenntartható integrációt támogató szolgáltatások és intézkedések értékelése



A LÉPÉS FŐBB PONTJAI

Ebben a lépésben megtudhatja:

- ▶ Hogyan használhatók fel az ÁFSZ-től és más partnerektől rendelkezésre álló adatok az álláskereső munkába állást követő haladásának nyomon követésére;
- ▶ Hogyan alkalmazhat felméréseket, ha az adatok nem érhetők el egyszerűen;
- ▶ Hogyan használhatók fel az adatok előrejelző eszközként;
- ▶ Hogyan értékelhető a fenntartható integrációs szolgáltatás minősége.



FŐ ÜZENETEK

- ▶ Amikor az adatvédelmi korlátok ezt lehetővé teszik, mindig érdemes a meglévő ÁFSZ és társadalombiztosítási adatokat felhasználni.
- ▶ Az adatforrások teljesebb képet adnak a fenntarthatóságról, elősegítve a szolgáltatás értékelését és fejlesztését.
- ▶ Emellett jól strukturált, randomizált kontrollvizsgálatok is segíthetnek a szolgáltatások kialakításának finomításában.

3.1 Hogyan használhatók fel az adatok az álláskereső munkába állás utáni nyomon követésére

Az álláskereső foglalkoztatásának nyomon követése elengedhetetlen ahhoz, hogy eredményközpontú teljesítménymutatókat hozhassunk létre és le tudjuk mérni az alternatív intézkedések és szolgáltatások hatékonyságát.

A folytatáshoz mérlegelnünk kell, hogy milyen típusú adatok állnak a szervezetünk rendelkezésére, illetve tehetők elérhetővé (az adatvédelmi szabályok figyelembevételével) az álláskereső nyomon követésére. Ezek az alábbiak:

- ▶ Munkanélküliek nyilvántartása;
- ▶ A munkanélküliek nyilvántartásához – akár rendszeresen, akár eseti jelleggel – kapcsolt társadalombiztosítási (vagy adóügyi) nyilvántartások;
- ▶ Az álláskereső tekintetében végzett utánpótló felmérések.

A legalapvetőbb szinten lehetőségünk van elemezni a munkanélküliség ismételt felbukkanását a munkanélküliek nyilvántartása alapján, rendszeres időközönként ellenőrizve, hogy a munkanélküliségből kikerült álláskereső visszakérülnek-e a nyilvántartásba.

Ha a szervezetünk képes rendszeresen összekapcsolni a munkanélküliek nyilvántartását a társadalombiztosítási nyilvántartásokkal, akkor számba vehetjük a munkába állást követően bejelentett munkaviszonyban töltött időt is. Tekintve, hogy az álláskereső pályájának nyomon követésére ez a leghatékonyabb módszer, amennyiben a szervezetünk még nem rendelkezik adat-összekapcsoló eljárásokkal, érdemes fontolóra venni az ilyen eljárásokba való befektetést. Mivel azonban a munkáltatók nem feltétlenül jelentik be pontosan a munkaviszonyokat, az adminisztratív – a társadalombiztosítási vagy munkanélküliek nyilvántartásában nem szereplő álláskeresőkre vonatkozó – adatok kibővíthetők az álláskereső tekintetében végzett rendszeres utánpótló felmérésekkel.

Amennyiben nem lehet kapcsolt társadalombiztosítási adatokat beszerezni az álláskeresőkről (gyakorlati-módszertani vagy jogi-adatvédelmi problémák miatt), akkor előre meghatározott időpontokban felméréseket kell végezni a (volt) álláskereső tekintetében. Ez igen költséges folyamat lehet, mivel megfelelő mintára van szükség ahhoz, hogy megbízható becsléseket tehessünk a helyi iroda szintjén – különösen, ha az adatokat teljesítménymutatóként szeretnénk felhasználni. Az adatgyűjtés további hátránya, hogy a sok, nem a felmérésből származó hiba (pl. visszahívási hiba) ellehetetlenítheti, hogy bizonyos kérdésekkel (pl. a munkaviszonyban töltött napok számával) kapcsolatban megbízható adatokhoz jussunk.



PÉLDA

A fenntartható integrációt célzó program tesztelése Németországban – INA!

„Integration nachhalten”¹⁷

A német utánkövetési támogatás célja elősegíteni, hogy a helyi munkaügyi központok ügyfelei megtarthassák munkaviszonyukat. Ennek érdekében a munkaügyi tanácsadó a munkába állást követően is kapcsolatot tart az álláskeresővel. Ez az önkéntes szolgáltatás hat hónapig jár azoknak az ügyfeleknek, akik társadalombiztosítási kifizetésekhez kapcsolt munkaviszonyba kerültek. Az utánkövető támogatás célcsoportjait a helyi munkaügyi központok határozzák meg (pl. tartósan munkanélküli személyek, alacsony képzettségű személyek, fogyatékkal élők, menekültként elismert személyek).

Az utánkövető támogatás segítheti az álláskeresőket azáltal, hogy elősegíti hozzáférésüket különféle szolgáltatásokhoz, mint pl. a munka és a családi élet összeegyeztetése, a munkahelyi képzés támogatása, a mobilitás támogatása, a munkáltatókkal a határozott idejű munkaviszony meghosszabbítására való lehetőségekkel kapcsolatos együttműködés, a munkahelyváltásban nyújtott támogatás vagy a további képesítések megszervezése. 2013-ban és 2014-ben egy országos tesztprojekt során 27 munkaügyi központ több mint 3000 ügyfélén tesztelték az utánkövető támogatást randomizált kontrollvizsgálaton keresztül. Egy hat hónapos időszak alatt a kontrollcsoportokhoz képest a szolgáltatásban részesülő, biztosított munkanélküliek 33 nappal tovább voltak munkaviszonyban, a szolgáltatásban részesülő, rászorulási vizsgálaton átesett és munkanélkülségi támogatásban részesülő személyek pedig 41 nappal dolgoztak többet. Az elért pozitív hatásokat az a tény is igazolja, hogy az ügyfélfelmérés során megkérdezett, munkába állás utáni tanácsadásban részesülő személyek 70%-a jónak vagy nagyon jónak értékelte a szolgáltatást.

3.1.1 Az ÁFSZ következő szintre fejlesztése: az integrált adattárház kiépítése

A legmodernebb (és leginkább digitalizált) ÁFSZ-ek közül több is kiépített már adattárházakat (pl. Németország, Dánia vagy Észtország). Ez lényegében egy különféle adminisztrációs forrásokból (pl. az ÁFSZ-nél a munkanélküliekről vezetett nyilvántartások, társadalombiztosítási szervek, adóhatóság) származó, egyéni szintű információkat tartalmazó, rendszeresen frissített adatgyűjtemény. Az adattárház lehetővé teszi az adatelemzők számára az álláskereső munkaerőpiaci pályájának és karrierútjának hosszabb időn keresztül történő nyomon követését.¹⁸

A munkanélküliek nyilvántartásához kapcsolt társadalombiztosítási nyilvántartásokhoz való hozzáférés lehetőségek széles tárházával kecsegtet, mivel alapvető információkat biztosít a foglalkoztatásban töltött időszakokról, ideértve a jövedelmet, a foglalkozást és a munkaszerződés típusát is.

17 Friedrich, T. (2014): „INA! - Sustaining integration in the workplace.” Prezentáció az ÁFSZ-ek közötti párbeszéd keretében, „PES approaches for sustainable integration of long-term unemployed” c. társintézményi értékelés, Szófia, Bulgária.

18 Az adattárház létrehozásáról további információt talál a „Toolkit for Performance Management” (Teljesítménykezelési eszköztár) c. anyagban az alábbi weboldalon:
<http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=16572&langId=en>

Ez aztán lehetővé teszi a fenntartható foglalkoztatás közvetlen értékelését az alapján, hogy hány napot töltött az álláskereső (biztosított) munkaviszonyban egy adott időszakon belül. Ezenfelül a munkák egyes minőségi aspektusai – mint pl. a szerződés típusa (határozott vagy határozatlan időre szóló, rész- vagy teljes munkaidős) vagy a bérek – is azonosíthatók. Amennyiben a szervezetünk céljai közé tartozik az álláskereső munkába állás utáni eredményei minőségének befolyásolása is, a kapcsolt adatok lehetővé teszik a fenntartható foglalkoztatással kapcsolatos mutatók finomítását. Ez történhet a munkába állást követően egy meghatározott időszak alatt rész- és teljes munkaidőben töltött napok mérésével vagy annak vizsgálatával, hogy az álláskeresőnek sikerült-e határozatlan idejű szerződéshez jutnia (valamint mérhetjük a határozott idejű szerződések hatálya alatt eltöltött napok számát is). Ezenfelül a munkába állást követő karrierfejlődés jó mércéje lehet az – általában heti vagy havi – bevételek alakulásának nyomon követése, amely elemezhető az álláskereső háttérjellemzőit (ideértve az elbocsátás előtti béreket is) figyelembe véve.

A kapcsolt adminisztratív adatok *előrejelzési célokra* is felhasználhatók annak érdekében, hogy nagyjából pontos képet kapjunk arról, mely személyeknek van szüksége extra szolgáltatásokra (pl. a munkába állás utáni támogatásra). A kezdeti szakaszban a munkaerőpiaci előzmények felhasználhatók azon személyek azonosítására, akik például rövid munkaviszonyokat követően ciklikusan ismét munkanélkülivé válnak. Egy magasabb szinten megkísérelhetjük azonosítani, hogy a fent említett ciklusok az adott munkavállalók iparágának és foglalkozásának jellegéből adódnak, vagy inkább valamilyen mögöttes személyes tulajdonságból. Eggyel tovább lépve, az álláskereső kognitív és nem kognitív készségeivel kapcsolatos felmérések eredményei és a hozzájuk kapcsolt munkaerőpiaci történeti adatok és statisztikai elemzés felhasználható annak feltárására, hogy miért nem sikerült elérni a fenntartható foglalkoztatást (pl. az egyes releváns kompetenciák és készségek hiánya). Ez aztán felhasználható a további szolgáltatások célcsoportjainak és a szükséges szolgáltatások jellegének pontosabb azonosítására.

A jelen eszköztár felsorol néhány módszert a fenntartható foglalkoztatás előmozdítására, és ezek mindegyike kiterjed a munkáltatókra is. Kulcsfontosságú azonosítani a munkáltatók által az álláskereső fenntartható integráció felé való befolyásolásában betöltött szerepet. Jelentős előnyökkel jár, ha az adminisztratív adataink lehetővé teszik az egyes munkáltatók azonosítását (főleg, ha azok felvettek támogatott álláskeresőket). Először is költséghatékony eszközt ad az ÁFSZ kezébe annak megállapítására, hogy az egyes munkáltatók ténylegesen hozzájárultak-e a munkavállalók megtartásához. Másodszor, segít azonosítani azokat a cégeket, amelyek futószalagon cserélgetik a munkavállalókat, és így a munkaügyi tanácsadók felfigyelhetnek erre.

3.2 A szolgáltatások és intézkedések értékelése

A szolgáltatásokat és intézkedéseket összehasonlító, a résztvevők által elért eredményeket a velük összehasonlítható, részt nem vevő személyek eredményei tükrében vizsgáló értékelések elengedhetetlenek az ilyen programok eredményeinek megértéséhez. Kezdetnek a szervezetünk felülvizsgálhatja a jelenlegi értékelési eszközöket, és beépíthet a munkába való visszaállásban elért eredményekre vonatkozó mutatókat (pl. a munkaviszonyban töltött idő) a szolgáltatások és intézkedések értékelése során rendszeresen vizsgált mutatók közé.

Sok szolgáltatás, amely feltehetően hozzájárul a fenntartható foglalkoztatáshoz, a tesztelés vagy kezdeti végrehajtás szakaszában van (ilyen pl. a munkába állás utáni támogatás). Ez egyedülálló lehetőséget kínál az ÁFSZ-ek számára, hogy randomizált kontrollvizsgálatokat végezzenek az új, ígéretes szolgáltatások tekintetében anélkül, hogy felbomlasztanák meglévő eljárásaikat. Különösen hasznos megvizsgálni azt, hogy ugyanazon szolgáltatási koncepció különféle változatai hogyan viszonyulnak egymáshoz. Ezenfelül érdemes randomizált kontrollvizsgálatokon keresztül értékelni az egyes, akár kompetenciák, akár készségek vagy önállóság alapján kiválasztott álláskeresőik számára kiegészítő szolgáltatásokat biztosító intézkedéseket.

Ezek az értékelések felhasználhatók a politikák kialakításának megértésére és „finomítására” azáltal, hogy lehetővé teszik a szervezet számára a programok hatékonyabb változatainak azonosítását. Ez aztán felhasználható az egyes szerkezeti elemeknek a hozzáadott érték növelését célzó korrigálására. Jelenleg a legígéretesebb vizsgálható terület a munkába állás utáni támogatás. Vizsgálható a szerkezeti elemek relatív hatékonysága, ideértve (a) a támogatás hosszát, (b) azt, hogy a coachingot munkaügyi tanácsadók, külső coachok vagy munkahelyi kollégák végezzék, (c) valamint a coaching intenzitását is.

Ezenfelül az értékelések – a jóléti támogatásokkal, a szolgáltatások költségeivel és az álláskeresőik munkába állás utáni jövedelmével kapcsolatos adminisztratív adatokkal kombinálva – felhasználhatók ezen programok költségeinek és hasznainak kiszámítására is. Különösen alkalmasak annak megítélésére, hogy a fenntartható foglalkoztatás miként eredményezheti az ÁFSZ költségeinek csökkenését azáltal, hogy csökkenti azt az időt, amelyet az álláskeresőik támogatottként töltenek, valamint növeli a munkaviszonyban töltött időt.

PÉLDA



A „Universal Credit” értékelése¹⁹

Az Egyesült Királyság jóléti juttatási rendszere jelenleg éppen átalakítás alatt áll: hat juttatást fognak egyesíteni egyetlen, munkaképes korú személyeknek szóló, jövedelemalapú kreditrendszer alatt, amely mind a dolgozó, mind a nem dolgozó személyek számára rendelkezésre áll.

Ez a kreditrendszer szükségtelenné teszi, hogy a munkába lépő, illetve onnan távozó személyeknek ismételt igényelniük kelljen a juttatásokat és adójóváírásokat. Az új juttatás (az ún. „Universal Credit”, vagy „UC”) 2013 óta különféle régiókban és különféle típusú igénylők számára került bevezetésre. Ez a felállás lehetővé tette az új juttatás bevezetésének hatásvizsgálatát. Ez összehasonlítja az azokon a helyi munkaerőpiacon jelen lévő személyek eredményeit, amelyeken az UC-t először bevezették azokkal a hasonló helyi munkaerőpiacon mozgó, összehasonlítható személyek eredményeivel, amelyeken még nem vezették be az UC-t. Az UC leginnovatívabb eleme, hogy (a) minimális feltételeket határoz meg a dolgozók számára, és (b) célja elősegíteni a munkán belüli előrelépést azáltal, hogy a munkaügyi tanácsadók a munkába lépést követően is kapcsolatot tartanak az igénylőkkel. A munkaügyi tanácsadók támogató jellegű, de kihívásokat támaztató párbeszédre irányítják és motiválják az ügyfeleiket a potenciáljuk kiaknázása és a juttatásoktól való függésük megszüntetése felé. Az Egyesült Királyság ÁFSZ-e 2015 és 2018 között randomizált kontrollvizsgálatot végez annak érdekében, hogy megbizonyosodjon arról, hogy a munkavállalói támogatás mely módja és szintje a leghatékonyabb. A tesztprogram során 15 000 résztvevőt osztottak be véletlenszerűen az alábbi három csoport egyikébe: (1) kötelező személyes találkozók a tanácsadókkal nyolchetente; (2) kötelező személyes találkozók kéthetente; (3) egy kezdeti telefonos interjú (a munkába állást követően), majd egy újabb interjú nyolc héttel később. Ezenfelül az első két csoportban kötelező, a harmadikban önkéntes jellegű egy a munkaügyi tanácsadó és az ügyfél megállapodása szerinti cselekvési terv. A tesztprogram során fő eredménymutatóként a megnövekedett jövedelmű ügyfelek számát alkalmazzák.

19 United Kingdom House of Commons Work and Pensions Committee (2016): In-Work Progression in Universal Credit. Tenth Report of Session 2015-16.

Hivatkozások, további információ és anyagok

- Kringelbach, Diana (2016): *Intensified Contact for Long-term Unemployed in Denmark*, Prezentáció, ÁFSZ-hálózati konferencia a tartósan munkanélküliek integrációjáról.
- További információ (dán nyelven): <http://star.dk/da/Puljer/Arkiv-Alle-puljer/Puljer-frist-2015/2015-11-30%20-%20Samtaler%20og%20indsats%20der%20modviker%20langtidsledighed.aspx>
- Európai Bizottság, (2016). *Online Guidance for Highly Qualified Jobseekers*. PES Practices. <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=15312&langId=en>
- A német *Measuring employment of PES customers* gyakorlatot részletesebben ismerteti a *PES practice fiche* (ÁFSZ gyakorlati tevékenységek tervezési dokumentuma) a Foglalkoztatási Főigazgatóság ÁFSZ-ekkel kapcsolatos gyakorlatokat közlétevé honlapján.
- Dán kormány (2016) *Denmark's National Reform Programme*, <http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/csr2016/nrp2016denmark.en.pdf>
- Vervoort, Tine, (2015). *Competence-Based Matching at the VDAB*. A CEDEFOP európai készségekről és munkafelmérésekről szóló konferenciáján (Szaloniki, Görögország) adott prezentáció
- Európai Bizottság, Blazquez, M., (2014). *Skills-Based Profiling and Matching in PES*. ÁFSZ-ek közötti párbeszéd, elemző tanulmány. Európai Bizottság, a Foglalkoztatás, Szociálpolitika és Befogadás Főigazgatósága
- UWV Werkbedrijf (2014). *Blended Service Delivery for Jobseekers. Peer Review Host Country Paper*. és Scharle, A., Weber, T. és Puchwein I. (2014), *Blended Service Delivery for Jobseekers. Peer Review Toolkit*.
- A francia *Getting your career back on track* gyakorlatot részletesebben ismerteti a *PES practice fiche* (ÁFSZ gyakorlati tevékenységek tervezési dokumentuma) a Foglalkoztatási Főigazgatóság ÁFSZ-ekkel kapcsolatos gyakorlatokat közlétevé honlapján.
- Rosholm, M. (2014), *Do case workers help the unemployed?* IZA World of Labor. ; Dán kormány (2016), *Denmark's National Reform Programme*. ; Rosholm, M., Maibom, J. és Svarer, M. (hamarosan megjelenik) *Experimental Evidence on the Effects of Early Meetings and Activation*. The Scandinavian Journal of Economics.
- Fertig, M., (2016). *Networking and coaching to success? The new German approach to long-term unemployed*. Fogadó ország vitairata – Németország. Társintézményi értékelés: *Approaches to integrate long-term unemployed persons*.
- Fredriksen, J., (2017), *Mentoring Scheme- Mentoring and natural support at the workplace*, Prezentáció az ÁFSZ-hálózat utánkövetési látogatásán: Fenntartható munkaerőpiaci integráció, Oslo, Norvégia.
- Európai Bizottság, hamarosan megjelenik. *Employment Challenge and Career Challenge initiatives*, a Foglalkoztatási Főigazgatóság ÁFSZ-ekkel kapcsolatos gyakorlatokat közlétevé honlapja.
- Ward, R., Woods, J. és Haigh, R. (2016). *Sector-based Work Academies. A quantitative impact assessment*. Department of Work and Pensions Research Report, No 918
- A belga *Plan Formation Insertion* gyakorlatot részletesebben ismerteti a *PES practice fiche* (ÁFSZ gyakorlati tevékenységek tervezési dokumentuma) a Foglalkoztatási Főigazgatóság ÁFSZ-ekkel kapcsolatos gyakorlatokat közlétevé honlapján. Sanchez Larsen L. & Fossan-Waage, T. (2017), *The Norwegian Labour and Welfare Administration (NAV) Inclusive Workplace Support Center*. Prezentáció az ÁFSZ-hálózat utánkövetési látogatásán: Fenntartható munkaerőpiaci integráció, Oslo, Norvégia.

- ▶ Európai Bizottság. (2014). *PES approaches for sustainable integration of long-term unemployed*. - Társintézményi értékelési eszköztár. Brüsszel. Szerzők: Ágota Scharle, Tina Weber és Isabelle Puchwein Roberts.
- ▶ Európai Bizottság. (2014). *Blended service delivery for jobseekers* - Társintézményi értékelési eszköztár. Brüsszel. Szerzők: Ágota Scharle, Tina Weber és Isabelle Puchwein Roberts.
- ▶ Európai Bizottság, (2014), *Skills-Based Profiling and Matching in PES*. ÁFSZ-ek közötti párbeszéd, elemző tanulmány. Brüsszel. Szerző: Maite Blázquez.
- ▶ Európai Bizottság (2016): *Sustainable activation of young people not in employment, education or training* - Practitioner's Toolkit. Brüsszel. Szerző: Robert Arnkil.
- ▶ Európai Bizottság (2016): *Performance management in PES* - Practitioner's Toolkit. Brüsszel. Szerzők: Karsten Bjerre és Peter Sidelmann.

Köszönjük Patrick Hughes, a Salientwork Ltd. és Christian Soolgaard, a STAR és a dán ÁFSZ közreműködését!

Az ÁFSZ-ek gyakorlataiból vett, jelen tanulmányban idézett példákat megtalálja az ÁFSZ-ek gyakorlatait gyűjtő weboldalon.

HOGYAN SZEREZHETI BE AZ EURÓPAI UNIÓ KIADVÁNYAIT

Ingyenes kiadványok:

- egy példány:
az EU Bookshopon keresztül (<http://bookshop.europa.eu>)
- egynél több példány, posztterek és térképek:
az Európai Unió képviselőinél (http://ec.europa.eu/represent_en.htm); az Európai Unió nem EU-tagállambeli küldöttségeitől (http://eeas.europa.eu/delegations/index_en.htm); a Europe Direct szolgáltatáson keresztül (http://europa.eu/europedirect/index_en.htm) vagy a 00 800 6 7 8 9 10 11 telefonszámon (az Európai Unió területén belül ingyenesen hívható) (*).
(*) Az információ és a legtöbb hívás ingyenes (mindamellett egyes szolgáltatók, telefonfűlkék és szállodák díjat számíthatnak fel).

Nem ingyenes kiadványok:

- az EU Bookshopon keresztül (<http://bookshop.europa.eu>)

