



Profiling kategóriánként csoportosított
szolgáltatási-támogatási eszközcsomagok
létrehozása, az ehhez kapcsolódó mérési
módszertan kidolgozása és a lehetséges
mérőszámok kialakítása

Kutatási összefoglaló tanulmány

Készítette: Vialto Consulting

Dátum: 2012. 01. 20.

TÁMOP-1.3.1-07/1.-2008-0002 1.1.1 alprojekt keretében

„A foglalkoztatási szolgálat fejlesztése az integrált munkaügyi
és szociális rendszer részeként”



TARTALOMJEGYZÉK

1. Vezetői összefoglaló	5
2. Executive Summary	10
3. Definíciók	12
4. Kutatás előzménye, háttere	14
5. A kutatás módszertana	15
5.1 A kutatás célja, terjedelme	15
5.2 Kutatási feladat átfogó bemutatása	16
6. A Jelenleg működő profiling rendszer	18
6.1 A profiling folyamatot bemutató keret	18
6.2 Jelenlegi profiling rendszer rövid bemutatása	19
6.3 Jelenlegi ügyfélkezelési folyamat bemutatása	20
6.4 Jelenlegi profiling rendszer során érintett ügyfelek, termékek és csatornák	26
6.4.1 Érintett ügyfelek	26
6.4.2 Érintett termékek	28
6.4.3 Érintett csatornák	28
6.5 A profiling rendszer hatékonysága, IT támogatás	30
6.6 Összegzés, legfőbb problémák	31
7. Profiling jógyakorlatok bemutatása	32
7.1 A profiling fogalmának nemzetközi értelmezése	32
7.2 A jó gyakorlatok elemzésének kerete	33
7.3 Külföldi jó gyakorlat #1 – Ausztrália tartós munkanélküliség veszélyét mérő profiling	34
7.3.1 Figyelemre méltó elemek, gyakorlatok	36
7.3.2 Tanulságok az NFSZ számára	37
7.4 Külföldi jó gyakorlat #2 – Ausztria álláskeresőket szolgáltatási szintekhez párosító profiling	38
7.4.1 Figyelemre méltó elemek, gyakorlatok	39
7.4.2 Tanulságok az NFSZ számára	40
7.5 Külföldi jó gyakorlat #3 – Nagy Britannia kompetencia profiling	41
7.5.1 Figyelemre méltó elemek, gyakorlatok	43
7.5.2 Tanulságok az NFSZ számára	44
7.6 Külföldi jó gyakorlat #4 – Svájc Statisztikailag célzott szolgáltatások	45
7.6.1 Figyelemre méltó elemek, gyakorlatok	46



7.6.2	Tanulságok az NFSZ számára	47
7.7	Hazai jó gyakorlat #1 – munkaközvetítés Önéletrajz alapú szabadszavas keresés	48
7.7.1	Figyelemre méltó elemek, gyakorlatok.....	50
7.7.2	Tanulságok az NFSZ számára	50
7.8	Hazai jó gyakorlat #2 – telekommunikáció Igény alapú ügyfél szegmentáció és kapcsolódó kiszolgálási szintek.....	51
7.8.1	Figyelemre méltó elemek, gyakorlatok.....	53
7.8.2	Tanulságok az NFSZ számára	54
8.	Hosszú távú célok a profiling továbbfejlesztésével.....	55
8.1	Az NFSZ álláskeresői profiling céljai.....	55
8.2	A profiling kapcsolódása további közép- és hosszú távú fejlesztésekhez	59
9.	A munkacsoport által javasolt ügyfél-kiszolgálási rendszer	66
9.1	A munkacsoport által javasolt továbbfejlesztett profiling rendszer bemutatása	66
9.2	A munkacsoport által javasolt továbbfejlesztett ügyfélkezelési folyamat bemutatása	67
9.2.1	Profiling alapú ügyfél-kiszolgálási folyamat az 1. kategóriába sorolt ügyfelek esetén	67
9.2.2	Profiling alapú ügyfél-kiszolgálási folyamat a 2. kategóriába sorolt ügyfelek esetén	71
9.2.3	Profiling alapú ügyfél-kiszolgálási folyamat a 3. kategóriába sorolt ügyfelek esetén	73
9.2.4	A profiling rendszer bemenő információi (ügyfél adatok)	75
9.2.5	Ügyintéző szerepe a profilingban.....	78
9.2.6	Esélymérő program, mint a mobilitás vizsgálat alapja a folyamatban.....	79
9.3	A munkacsoport által javasolt érintett ügyfelek, termékek és csatornák	79
9.3.1	A profiling által érintett ügyfelek	79
9.3.2	A profiling által érintett termékek.....	80
9.3.3	A profiling által érintett csatornák	82
9.4	A vonatkozó jogi szabályozás vizsgálata.....	83
9.4.1	A profiling helye a magyar foglalkoztatáspolitikában és szabályozási környezetben	83
9.4.2	A profiling bevezetésének vizsgálata az EU jelenlegi foglalkoztatáspolitikai célkitűzéseinek szemszögéből	87
10.	A munkacsoport által javasolt profiling rendszer finomhangolása	90
10.1	A javaslatok összefoglaló bemutatása	90
10.1.1	A munkacsoport által javasolt profiling mélyebb szintű kidolgozása, finomhangolása	91
10.1.2	A profiling alapú ügyfél-kiszolgálás továbbfejlesztése	95
10.2	Többcsatornás ügyfél-kiszolgálás és ügyfél-irányítás.....	96
10.2.1	Ügyfél-irányítás a jó gyakorlatoknál	97
10.2.2	Általános ügyfél-irányítási alapelvek	98
10.3	Javaslatok a többcsatornás ügyfél-kiszolgálásra	100



10.4	Kategória-szolgáltatás-csatorna mátrix	104
10.5	A mátrix alapján hiányzó ügyfélkörök, termékek, folyamatok, csatornák azonosítása...	108
10.6	Profiling, mint a mobilitás támogatója	109
10.7	Informatikai rendszerek vizsgálata, jövőbeni szerepük a profilingban.....	110
10.7.1	A profiling munkafolyamatának támogatása	111
10.7.2	Ügyfél-információk rögzítése, hozzáférhetőség kiépítése;	112
10.7.3	Online és telefonos csatornák fejlesztése	114
10.7.4	A profiling rendszer eredményeinek és hatásának, valamint a csatornairányítás eredményeinek mérése	114
11.	Az eredményesség mérésének módszertana	116
11.1	A mérés célja.....	116
11.2	Jelenlegi MEV rendszer által mért hatékonysági adatok használata a profiling hatékonyságának mérésében	116
11.3	Javasolt mérési rendszer.....	117
11.3.1	Célok mérhetőségének vizsgálata	117
11.3.2	Mérési módszertan kidolgozása	129
12.	Továbblépési javaslatok.....	132
12.1	Továbblépés lehetséges ütemterve.....	135
12.2	A profiling illeszkedése az NFSZ egyéb fejlesztési projektjeihez.....	138
13.	Irodalomjegyzék.....	142
14.	Mellékletek	148
14.1	Esélymérő program bemutatása.....	148
14.2	Kategória-szolgáltatás-csatorna mátrix	Hiba! A könyvjelző nem létezik.
14.3	Ügyfél input adatok elemzése	Hiba! A könyvjelző nem létezik.
14.4	Mérési indikátorok.....	Hiba! A könyvjelző nem létezik.
14.5	Kutató által kért adatok	Hiba! A könyvjelző nem létezik.
14.6	NFSZ-től kapott adatok.....	Hiba! A könyvjelző nem létezik.
14.7	Részletes kutatási terv.....	152



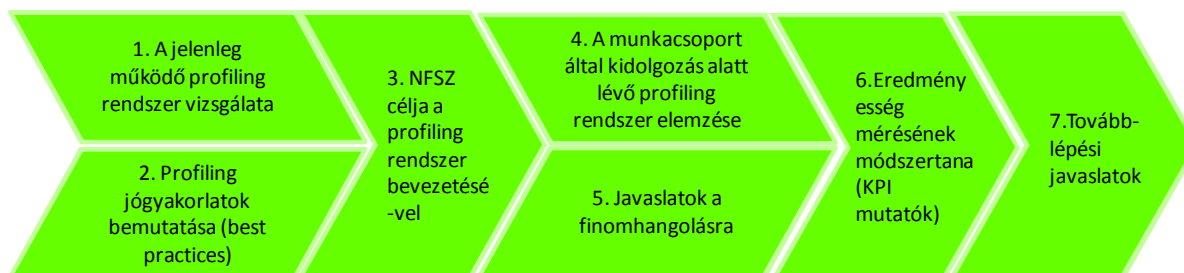
1. VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ

A Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat (NFSZ) stratégiájában kimondott cél az álláskeresők felmérési és kategorizálási rendszerének (profiling) működtetése és folyamatos fejlesztése, mely által az NFSZ kellően pontos ismeretekkel rendelkezik az álláskeresők képzettségéről, tapasztalatáról, preferenciáiról; így képes számukra a lehető legmegfelelőbb szolgáltatást nyújtani – többek között annak érdekében, hogy a jelenleg tartósan munkanélküli állampolgárok minél hamarabb aktív munkaerő-piaci szereplőkké váljanak.

Az NFSZ célja a profiling alapú differenciált ügyfél-kiszolgálással a megfelelő embernek megfelelő és költséghatékony szolgáltatás, támogatás és munkalehetőség nyújtása.

A tanulmányunkban az NFSZ fent meghatározott célját támogatva javaslatot tettünk a profiling rendszer finomhangolására és egy olyan mérési módszertan kialakítására, amellyel a teljes kiszolgálási folyamat eredményességét, hatékonyságát mérni tudják. Célunk egy olyan megalapozó tanulmány készítése volt, amely az NFSZ differenciált ügyfél-kiszolgálási rendszerének alapját képezi.

Kutatásunk a következő fő feladatokból állt:



1. A jelenlegi ügyfélkezelési rendszer vizsgálata az NFSZ által a rendelkezésünkre bocsájtott adatok, információk és korábbi elemzések feldolgozása alapján történt. Mivel a jelenleg működő profiling rendszer adatai nincsenek összekötve más adatokkal az adattárházban, illetve nagyobb idő-ráfordítású fejlesztés nélkül a profiling alapú információk nem lekérdezhetők, a jelenlegi ügyfélkezelési rendszer vizsgálata másodlagos információkon, illetve korábbi kutatások eredményeinek feldolgozásán, valamint workshopok és interjúk eredményein alapszik.

A profiling mai gyakorlatával kapcsolatban elmondható, hogy rendkívül szerteágazó képet mutat: a profiling nem kötelező, így nincs egységes



gyakorlata az országban, nincs egyértelmű, közvetlen összeköttetésben semmivel, azaz nem épül rá folyamat (pl. differenciált ügyfél-kiszolgálás), ügyfélnek adható szolgáltatás, támogatás, illetve erőforrás-elosztási gyakorlat. Mivel a jelenlegi profiling nem mérhető, nincs összekötve teljesítményméréssel. Az NFSZ és a munkaügyi kirendeltségek fő szolgáltatásnyújtási csatornája a személyes ügyintézés.

2. Profiling jó gyakorlatok bemutatása: ennek során tanulmányunkban az alábbi külföldi és magyar jó gyakorlatokat vizsgáltuk a differenciált ügyfél-kiszolgálásra vonatkozóan:

Külföldi gyakorlatok:

- **Ausztrália:** tartós munkanélküliség veszélyét mérő profiling
- **Nagy Britannia:** kompetencia profiling
- **Svájc:** szolgáltatás-hatásosságot mérő profiling
- **Ausztria:** álláskeresőket szolgáltatási szintekhez párosító profiling

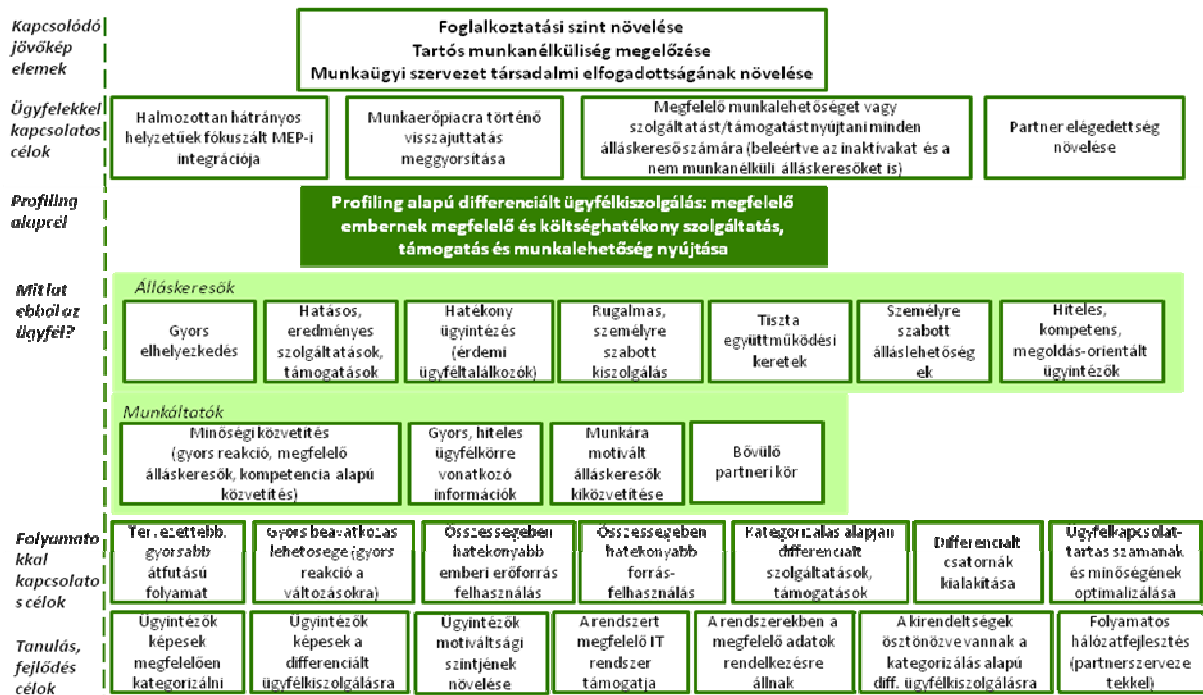
Hazai példák:

- **Hazai telekommunikációs vállalat:** igény alapú ügyfél-szegmentáció és kapcsolódó kiszolgálási szintek
- **Hazai munkaerő közvetítő cég:** fókuszálás az önéletrajz és szabadszavas keresés alapú munkaerő közvetítésre

A jó gyakorlatok elemzésén keresztül olyan elemek megfontolását és beépítését javasoljuk az NFSZ profiling rendszerébe, mint például a soft készségek felmérése, kompetencia alapú közvetítés, szolgáltatások hatékonyságának mérése, többcsatornás ügyfél-kiszolgálás, ügyfél-irányítás, illetve az egyéni tervek használata és folyamatos utókövetése.

3. Az NFSZ célja a profiling rendszer bevezetésével:

Kutatásunk során a munkacsoporttal közösen definiáltuk a profiling alapú differenciált ügyfél-kiszolgálással elérendő célok rendszerét:



1. ábra - A profiling rendszer célstruktúrája

4. A munkacsoport által továbbfejlesztett profiling rendszer elemzése:

Kutatásunkban a munkacsoport által továbbfejlesztett profiling rendszert dolgoztuk fel a munkacsoport tagjaival közösen, illetve elemeztük azt célok, ügyfelek, folyamatok, input adatok, termékek és csatornák szempontjából.

Elkészült az egyes profiling kategóriákhoz kapcsolódó szolgáltatások, támogatások összerendelése (**kategória-szolgáltatás mátrix**), mely definiálja a személyes csatornán nyújtandó szolgáltatási szintek alapját.

5. Javaslatok a finomhangolásra:

A jelenlegi és a munkacsoport által továbbfejlesztett profiling elemzése után, figyelembe véve a jó gyakorlatok tanulságait, javaslatot tettünk a profiling rendszer finomhangolására. Javaslatunkat két szinten fogalmaztuk meg:

A munkacsoport által javasolt profiling mélyebb szintű kidolgozása, finomhangolása között az alábbiak szerepelnek:

- az igényfelmérő kérdőív profiling kategóriák szerint történő átalakítása,
- profiling algoritmus kialakítása elsődleges kategória-besorolásra,
- alap és soft készségek beépítése a folyamatba,
- jövőterv kialakítása,



- a profiling alapú differenciált ügyfél-kiszolgálási folyamat részletes kidolgozása,
- a profiling alapú differenciált ügyfél-kiszolgálási folyamat többcsatornássá tétele,
- a profiling alapú differenciált ügyfél-kiszolgálási folyamat kiterjesztése szolgáltató partnerekre is,
- a profiling és a hozzá kapcsolódó termékhasználat kötelezővé tétele.

A profiling alapú ügyfél-kiszolgálás továbbfejlesztésére vonatkozó javaslatok között az alábbiak szerepelnek:

- Munkaközvetítéshez történő kapcsolódás
- Munkáltatók szegmentálásának kialakítása
- Szolgáltatás-hatásosság mérés
- Helyi munkaerőpiacok szegmentálása

Tanulmányunkban kidolgoztuk az ügyfél csatorna-irányítási alapelveket:

- Az 1.-es profiling kategória online csatornára történő irányítása;
- A lehető legköltséghatékonyabb, de még eredményes csatornára történő irányítás;
- Ügyfél oldali preferenciák, képességek és lehetőségek figyelembe vétele;
- Ügyintéző oldali erőforrás-ráfordítás optimalizálása:
 - Adminisztratív terhek webes és telefonos csatornákra történő irányítása, ügyfélszegmenstől függően;
 - Személyes ügyfél interakciók fókuszálása a szakmailag hozzáadott értékkel rendelkező ügyfél-kiszolgálási folyamatokra;
 - Személyes ügyfél-interakciók számának és hosszának optimalizálása;
- Ügyfél oldali erőforrás-ráfordítás optimalizálása;
- Proaktív jelzések beépítése a folyamatba.

Az egyes ügyfél-kategóriákhoz és konkrét szolgáltatásokhoz hozzákapcsoltuk az ügyfél-kiszolgáláshoz használt csatornát, amelyet a **kategória-szolgáltatás-csatorna mátrixban** szemléltetünk.

Ezen felül megvizsgáltuk a javaslatok informatikai megvalósíthatóságát is és a szükséges informatikai rendszerfejlesztéseket.

6. Az eredményesség mérésének módszertana:

Kutatásunkban megvizsgáltuk a jelenleg használt MEV rendszer mutatóit, valamint az IR-ben található adatokat azzal a céllal, hogy a profiling alapú differenciált kiszolgálási folyamat eredményessége, hatékonysága milyen szinten mérhető benne. Erre építve javaslatot tettünk a rendszer mérésére alkalmas mutatókra, és vizsgáltuk azok mérhetőségét. A profiling céljainak elérését – javaslatunk szerint - az alábbi indikátorok határozzák meg leginkább:

- ✓ *Regisztrációtól az elhelyezkedésig eltelt idő (kategóriánként)*
- ✓ *A regisztrációtól az elhelyezésig egy álláskeresőre fordított forrás (kategóriánként)*
- ✓ *Kategóriánként a terveknek megfelelő szolgáltatások, támogatások nyújtása*



- ✓ *A jövőtervben rögzített lépések teljesülésének aránya*
- ✓ *A kategóriák közötti átsorolás (3-as kategóriából 2-es kategóriába kerültek aránya)*
- ✓ *Partner elégedettség*
- ✓ *Sikeres állásközvetítések száma*

Az indikátorok méréséhez szükséges adatok egy része jelenleg is megtalálható az informatikai rendszerekben, azonban nem hozzáférhető, kinyerhető. A mérhetőséghez tartozó kulcsfejlesztések a workflow, az Etalon életút adatbázis és az Integrált Rendszer fejlesztései.

7. Tovább lépési javaslatok

Tanulmányunk végén egy tovább lépési magas szintű ütemtervben (roadmap) listáztuk a legfőbb javasolt feladatokat, azok átfutását és egymáshoz való kapcsolódását, illetve megvizsgáltuk, hogyan illeszkedik a profiling az NFSZ közép- és hosszú távú fejlesztéseihez.

Javasoljuk az NFSZ-nek az alábbi lépéseket a profiling alapú differenciált ügyfél-kiszolgálás megvalósítása érdekében:

- A profiling és élethelyzet döntésekhez szükséges ügyfél-információk rögzítésére, hozzáférhetőségük kiépítéséhez az egységes ügyfél-információs adatbázis és a CRM rendszerképesség fejlesztését.
- A többcsatornás kiszolgálás megteremtése érdekében az online és telefonos csatornák, így a telefonos kiszolgálást lehetővé tevő contact center és az online csatorna fejlesztéséhez szükséges VMP fejlesztését
- A profiling rendszer indikátorainak méréséhez, az adatok tárolásához a meglévő rendszerek továbbfejlesztését, az új rendszerekben az adatok rögzítésének kialakítását, az adatok gyűjtésének és elemzésének támogatását.

Jelen projektet a TÁMOP 1.3.1 kódszámú kiemelt projekt 1.1.1 alprojekt munkacsoportjának támogatásával, velük együttműködésben alakítottuk ki.



2. EXECUTIVE SUMMARY

National Employment Service's (NFSZ) main goal of developing a profiling based differentiated customer servicing is to provide appropriate and cost effective service, support and job opportunities for each of its customers..

Based on this goal in our research project we explored the profiling practice already in use at NFSZ and the one being proposed by the profiling working group. We also examined international and domestic best practices in order to give suggestions for the fine-tuning of the profiling system. We also researched available data and information in order to ensure a solid basis for a proposed measurement system of NFSZ's profiling based differentiated customer service.

The main tasks and conclusions of the project included:

1. Exploration of the present profiling system;

There are different profiling practices at different branch offices of NFSZ. NFSZ's current profiling system's effectiveness is hindered by the lack of profiling based processes, not appropriate IT support and by the lack of knowledge of profiling practice among the workforce of NFSZ.

2. Research and introduction of profiling best practices;

Different profiling practices' main goal is to help jobseekers to become employed within the shortest possible time. The profiling systems have been used for holistic assessment of client's skills and needs, assessing the risk of becoming long-term unemployed, resource allocation based on the level of assistance needed by jobseekers and finally to find the most effective services for a specific client. NFSZ can adopt certain methods and practices from other PES in the use of such systems.

3. Definition of the main goals of NFSZ's profiling based differentiated customer service process;

The profiling system's main goal is giving every jobseeker the most appropriate means of assistance, support and job opportunities, while also achieving other goals, including a quicker placement of clients, meeting requirements of employers and a more efficient use of NFSZ's human resources and funds.

4. Analysis of the newly developed profiling methodology based on goals and best practices;

The working group proposes to make profiling determine necessary service levels of clients, plans to widen the range of unemployed included in the profiling process and also to limit availability of certain services based on profiling.

5. Proposed development areas, including fine-tuning profiling methodology, channel management principles;

Most important is a development of a profiling algorithm, the inclusion of soft skills assessment, development of a detailed profiling based customer service process and introducing multichanneling in the profiling process.

6. Analysis of key performance indicators;



A measurement system for the profiling process is put forward and crucial IT development needs are identified. The major KPI's to be measured are: lengths of placement, resource needs per successful placement, adequate services per categories, realized steps of future plans, movement between profiling categories, partner satisfaction and number of successful placements.

7. Listing next steps and roadmap.

The proposed roadmap outlines that the initial developments, as well as quick wins can be completed during 2012, while the necessary components of the profiling based multichannel customer service process can be completed in several steps by mid 2014.



3. DEFINÍCIÓK

PROFILING	Az ügyfelek különböző szempontok alapján homogén szegmensekbe történő sorolása, mely befolyásolja – céloktól függően - az ügyfél kiszolgálási szintjét, a számára elérhető támogatásokat, szolgáltatásokat, stb.
ÉLETHELYZET	Az ügyintézésben és a tájékoztatásban érdekelt személyre az adott időpontban jellemző, a munkaerő-piaci elhelyezkedés szempontjából releváns tények és körülmények, valamint egyéni célkitűzések összessége
KISZOLGÁLÁSI CSATORNA	Az ügyfél-kiszolgálás személyes, vagy egyéb (telekommunikációs, informatikai) rendszerrel támogatott útja, többek között: személyes, telefonos (call center), sms, online, stb.
WORKFLOW	A munka menetének előre meghatározott, szabályozott folyamata, melynek minden lépését informatikai rendszer támogatja
MINDEN ÁLLÁSKERESŐ	Minden olyan személy, aki az NFSZ szolgáltatásait igénybe veszi – tehát a regisztrált álláskereső, a regisztrált közvetítést kérők, valamint a regisztrált szolgáltatást kérő ügyfelek.
HÁTRÁNYOS HELYZETŰ ÁLLÁSKERESŐ	<p>A foglalkoztatási törvény (1991. IV 57/B§ (4)) szerint hátrányos helyzetű az a munkavállaló, aki:</p> <ul style="list-style-type: none"> - hosszabb ideje munkanélküli - alacsony végzettségű - 50 év feletti - egyedüli szülő <p>Amennyiben a munkaerőpiactól tartósan távollevő személyek törvény által meghatározott kategóriáival (2004 CXXIII 1§ (2)) bővítjük a hosszabb ideje munkanélküli megnevezést, a következő csoportok is a hátrányos helyzetűek közé fognak tartozni:</p> <ul style="list-style-type: none"> - pályakezdő fiatal - gyermeknevelésből visszatérő szülő - ápolási díjról munkaerőpiacra visszatérők - foglalkoztatást helyettesítő támogatására jogosult álláskereső <p>Ugyan a törvény nem „hátrányos helyzetűként” nevezi őket, de hasonló rendelkezéseknek esnek alá még a fogyatékkal élők és a megváltozott munkaképességűek is, így az anyag keretei között őket is hátrányos helyzetűként értelmezzük.</p>
HALMOZOTTAN HÁTRÁNYOS HELYZETŰ	Az anyagban azokat az egyéneket nevezzük halmozottan hátrányos helyzetűnek, akik élethelyzetét több, hátrányos státuszt jelentő tényező is jellemzi.



ÁLLÁSKERESŐ	
CRM	Customer Relationship Management, azaz ügyfélkapcsolat menedzsment olyan szervezeti stratégia és működés, melynek célja a differenciált ügyfélkezelés mentén történő fókuszált ügyfélmegtartás és ügyfél elégedettség növelés, a ráfordítások optimalizálásával párhuzamosan.
VMP	<p>Virtuális Munkaerőpiac (VMP), olyan NMH által fejlesztett és üzemeltetett portál, amely biztosítja:</p> <ul style="list-style-type: none">• minden álláskereső számára az NMH állásadatbázisához történő hozzáférést szofisztikált keresési és párosítási szolgáltatásokkal, valamint• a munkaerőt kereső foglalkoztatók és munkaközvetítők számára az NMH által nyilvántartásba vett és a VMP működési feltételeit elfogadó álláskeresők és közvetítést kérők ellenőrzött adatokból álló önéletrajzaihoz és a regisztrált munkát keresők által feltöltött önéletrajzokhoz való hozzáférést. <p>A VMP külön szolgáltatási csomagot nyújt a jogszabályi feltételeknek megfelelő és a csatlakozási megállapodást elfogadó munkaközvetítők részére, amelyek a keresésen, párosításon túl a párosítások eredményeit letölthetik a VMP felületéről.</p>



4. KUTATÁS ELŐZMÉNYE, HÁTTERE

Hazánk uniós csatlakozása szükségessé tette egy új, az Európai Unió Foglalkoztatási stratégiájához illeszkedő Nemzeti Foglalkoztatási Akcióterv elkészítését Magyarországon (2004).

A tervezetben foglaltak szerint a Foglalkoztatási Szolgálat modernizációjának vizsgálata és az ehhez kapcsolódó szükséges lépések végrehajtásában az NFSZ kulcsszerepet tölt be. A munkaügyi szervezet hosszú távú és jövőbe tekintő átalakításánál a fő szempont a szervezet partnerei (álláskereső, munkáltatók) által támasztott elvárásoknak való megfelelés volt. Ennek keretében a változó feltételekhez rugalmasabban alkalmazkodó és elsősorban szolgáltatásorientált foglalkoztatási szolgálat megteremtése képezte az elsődleges célt az átalakítás során.

Az Akcióterv egyik fontos részét képezte egy új ügyfél-besorolási rendszer kialakításának folyamata, amely egyrészt szorosan illeszkedik az Új Szolgáltatási Modell megvalósításának történeti kereteibe, illetve önálló fejlesztési feladatként attól elkülönülten is fontos területét képezte és képezi jelenleg is a Foglalkoztatási Szolgálat tevékenységének.

A profiling rendszer, amely egy statisztikai módszerekkel támogatott rendszer volt, 2005-ben szűk körben került bevezetésre - az országban található kirendeltségek mintegy egyharmadán - majd fokozatosan bővült a módszer használóinak köre. A rendszer alapját az elhelyezkedési esélymérő szoftver alkotta, amely kirendeltségi adatokra támaszkodva az adott ügyfél elhelyezkedési valószínűségét mutatta meg.

A szoftver működésének alapját a helyi adatbázisok jelentették, melyek az IR 2007-es bevezetésével megszűntek, az új országos adatbázison pedig a szoftver működésképtelenné vált. Egyúttal a kategorizálás is veszített az eredeti funkciójából. A 2007 utáni időszakban jelentősebb, a profilingot érintő programok, változások nem történtek.

Jelenleg az ország különböző megyéiben, a megyéken belül különböző kirendeltségeken nem használják a profiling rendszert, vagy amennyiben ki is töltik a kategória típusokat, annak nincs gyakorlati jelentősége¹.

¹ "A jelenlegi szolgáltatási modell eszközrendszerének vizsgálata, a munkaügyi szolgáltatások nyújtásához szükséges feltételek, valamint a tájékoztatást szolgáló eszközök fejlesztése" alprojekt, dr. Németh Tibor, dr. Bajka Gábor Összefoglaló tanulmány, p148



Az egyes kategóriák túl tágak, így az NFSZ teljes eszközrendszerének elemei (pl. képzések, munkaerő-piaci szolgáltatások, foglalkoztatást elősegítő támogatások, ellátások stb.) nem igazíthatóak megfelelően, testre szabottan a kategóriákhoz², valamint nincs utókövetési lehetőség sem munkairányítási célzattal, sem az egyéni életút vizsgálatában, így jelenleg a rendszer adminisztrációs többletmunkát jelent az NFSZ munkatársai számára³.

2011-ben megalakult a TÁMOP 1.3.1 kódszámú projekt 1.1.1. alprojektjének keretében a Profiling munkacsoport, amely az NFSZ-ben alkalmazott profiling rendszer továbbfejlesztésén dolgozik.

Jelen munkánkkal a munkacsoport tevékenységéhez kapcsolódunk, az általuk elért eredményekre támaszkodunk, illetve azt egészítjük ki olyan módon, hogy az a profiling rendszer gyors és zökkenőmentes megvalósításának irányába mutasson.

A profiling rendszer továbbfejlesztése (jelen projekt) a TÁMOP 1.3.1 „A foglalkoztatási szolgálat fejlesztése az integrált munkaügyi és szociális rendszer részeként” projekt alprojektjeként valósul meg.

5.A KUTATÁS MÓDSZERTANA

5.1 A KUTATÁS CÉLJA, TERJEDELME

A kutatás célja az NFSZ jelenleg működő profiling rendszerének olyan módon történő továbbfejlesztését megalapozó kutatás megvalósítása volt, amely lehetővé teszi az NFSZ működésének javítását, munkaszervezési rendszerének továbbfejlesztését, az NFSZ közép-hosszú távú stratégiájához és fejlesztési terveihez történő kapcsolódásával. Munkánk során kapcsolódtunk a továbbfejlesztett profilingot kialakító munkacsoport előzetes munkájához.

A kutatásunkban javaslatot teszünk a kategorizálási rendszer oly módon történő továbbfejlesztésére, amely biztosítja az álláskeresőket pontos felmérését, lehetővé teszi az NFSZ munkatársai számára, hogy széleskörű ismeretekkel rendelkezzenek az ügyfeleikről, figyelembe véve azok életkörülményeit is, és képesek legyenek számukra a megfelelő szolgáltatáscsomagot nyújtani, amellyel növekszik az egyén elhelyezkedésének esélye.

² A jelenlegi szolgáltatási modell eszközrendszerének vizsgálata, a munkaügyi szolgáltatások nyújtásához szükséges feltételek, valamint a tájékoztatást szolgáló eszközök fejlesztése" alprojekt, dr. Németh Tibor, dr. Bajka Gábor Összefoglaló tanulmány, p148

³ Profiling, Az NFSZ-ben alkalmazott profiling rendszer továbbfejlesztése, Profiling kategóriánként csoportosított támogatási eszközrendszer, e csoportokra szabott, eredményes támogató-szolgáltató rendszer kidolgozása, Támop munkacsoport, munkaanyag, 2011. 09. 20.p.7



Ezen felül célunk volt egy olyan ügyfél csatorna-irányítási módszertan megalapozása, amely az ügyfél egyéni élethelyzetét is figyelembe veszi és a kiszolgálási csatornák közül a leghatékonyabbakat ajánlja fel.

A projekt fontos részét képezte egy olyan mérési módszertan kialakítása, amely lehetővé teszi az NFSZ számára, hogy munkájának eredményességét mérje és folyamatosan utánkövesse.

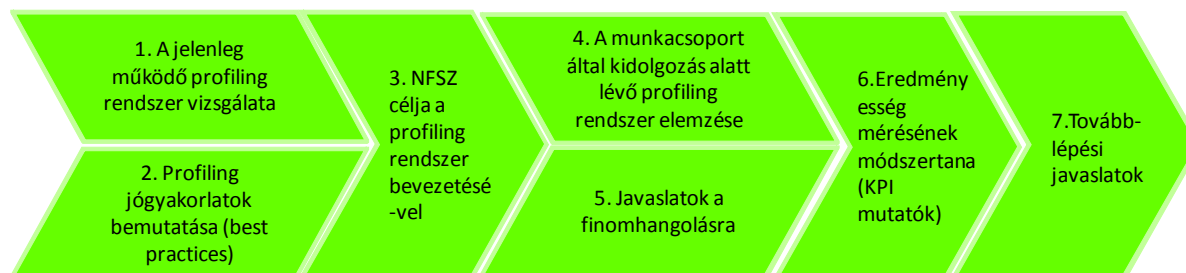
Kutatásunk tehát a következő fő feladatokból állt:

- A jelenleg működő ügyfélkezelési rendszer felsőszintű vizsgálata, különös tekintettel a jelenleg működő profiling rendszerre
- A munkacsoport által kifejlesztés alatt lévő profiling rendszer elemzése és javaslatétel annak finomhangolására
- Profiling rendszer eredményességmérési módszertanának kialakítása.

5.2 KUTATÁSI FELADAT ÁTFOGÓ BEMUTATÁSA

Kutatási feladatunk során a jelenleg használt ügyfélkezelési, ügyfél-kiszolgálási folyamatot, valamint a munkacsoport által kifejlesztett profiling rendszert vettük alapul, és javaslatot tettünk a profiling rendszer olyan módon történő továbbfejlesztésére, amellyel az NFSZ, lépést tartva a technológia fejlődésével, hosszú távon képes az ügyfeleit gyorsan, hatékonyan és az egyén élethelyzetét figyelembe véve kiszolgálni. A profilingot önmagában nem lehet értelmezni, csak a profiling alapú kiszolgálási folyamat tud kézzelfogható eredményeket felmutatni, így kidolgoztunk egy olyan mérési módszertant, amellyel a profiling eredményességét, hatékonyságát, figyelembe véve a teljes kiszolgálási folyamatra gyakorolt hatását, mérni lehet.

A teljes kutatási folyamat az alábbi 7 lépésből állt:



Kutatásunk első részében megvizsgáltuk a jelenlegi és a munkacsoport által kifejlesztett profiling rendszert, valamint összegyűjtöttünk külföldi és hazai szolgáltató szervezeteknél látott, működő „jó gyakorlatokat” (best practice-eket) a profiling rendszer ügyfélszolgálatban történő alkalmazására. Feltérképeztük továbbá az NFSZ profiling rendszer kialakításával kapcsolatos céljait. Ezek

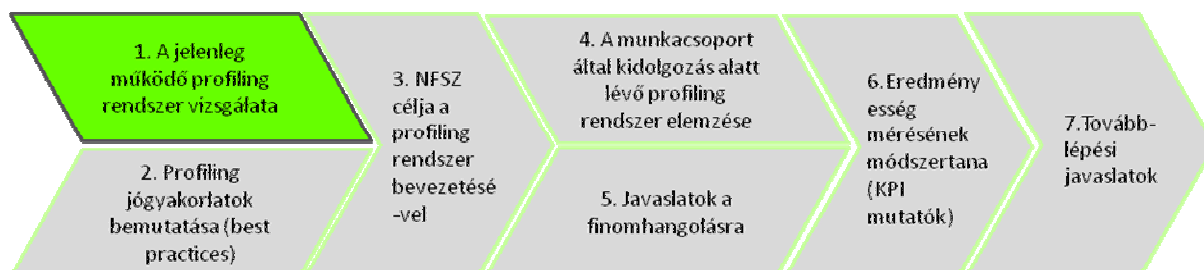


alapján a jelen kutatásunkban egy olyan általános folyamatot definiáltunk, ahol összehasonlíthatóvá válik a jelenlegi hazai gyakorlat, a munkacsoport által javasolt folyamat és a nemzetközi példák. Ezen felül olyan általános ügyfél csatorna-irányítási gyakorlatra teszünk javaslatot, amely az egyes kirendeltségeknél az ügyfél-kiszolgálási folyamat alapját képezheti, és amelyet az egyes kirendeltségek a saját ügyfélkörük sajátosságait figyelembe véve tudnak alakítani.

A tanulmányunk második részében bemutatjuk, hogy az IR-ben található adatokkal a jelenlegi kiszolgálási folyamat mérhető-e, valamint javaslatot teszünk a továbbfejlesztett profiling rendszer hatékonyságát mérő módszertanra, amely a humán és anyagi erőforrások felhasználásának optimalizálását célozza. Célunk volt egy olyan megalapozó tanulmány készítése, amely az NFSZ differenciált ügyfél-kiszolgálási rendszerének alapját képezi.



6.A JELENLEG MŰKÖDŐ PROFILING RENDSZER



Ebben a fejezetben bemutatjuk a jelenleg működő profiling modellt és annak illeszkedését a jelenlegi ügyfél-kiszolgálási folyamatba.

6.1 A PROFILING FOLYAMATOT BEMUTATÓ KERET

A profiling rendszerek sokféle felhasználása és különböző módszertanaik, valamint céljaik miatt szükségesnek találtuk, hogy olyan keretet alkossunk bemutatásukra, amely összehasonlíthatóvá teszi őket, és ami jól láttatja a rendszerek különbségeit, valamint kiemelten tanulságos elemeit.

Ezt a keretet fogjuk alkalmazni mind a jelenlegi profiling, mind a munkacsoport által kialakított új profiling, valamint az összes jó gyakorlat bemutatásakor is.

Igyekeztünk a profilingot egy rendszer részeként kezelni, és megmutatni a rendszert magát is – ez a kiszolgálási folyamat, amely eredményeként az álláskereső a munkaerőpiacon elhelyezkedik, és amelynek szerves része a profiling is.

Szemléltetőeszközként egy kétrészes keretet használunk:

1. **A profiling módszertant**, mely a leglényegesebb információkat tartalmazza az adott profiling rendszerről.
 - a. **A profiling alapvető célját és főbb érintettjeit** – mely álláskeresőknél alkalmazott, és mely szervezeteket érintik eredményei
 - b. **A kategóriák kialakításának módját** – milyen inputokból (bemenő adatok, információk), milyen eszközök segítségével (pl. IT rendszer, algoritmus, statisztikai módszertan, ügyintézői megítélés, stb.), milyen outputtal (eredménnyel) történik a profiling kategóriáinak kialakítása, alkalmaz-e többcsatornás módszereket, illetve kapcsolódik-e közvetlenül a munkaerő közvetítéshez.
 - c. **A profiling kategóriákat**, amelyeket az eszköz az álláskereső szegmentálására használ, az egyes kategóriák jellemzőit, valamint annak rövid bemutatását, hogy mit határoz meg az adott kategória.



2. **A profiling alapú kiszolgálási folyamatot** – A folyamatábrán mutatjuk meg azt, hol helyezkedik el a kiszolgálási folyamatban a profiling, hol történik független ügyintézői döntés, illetve milyen IT rendszerrel támogatott, illetve mérési pontok találhatóak a rendszerben.

A folyamatot a szemléltető kereten csak nagyon magas szinten ábrázoljuk, azonban az NFSZ-es jelenlegi, illetve a munkacsoport által javasolt profiling esetében külön folyamatábrákon részletesen is kitérünk rá.

6.2 JELENLEGI PROFILING RENDSZER RÖVID BEMUTATÁSA

Az **Hiba! A hivatkozási forrás nem található.** a fentiekben ismertetett módon mutatja be a jelenlegi profiling rendszert.

CÉL	Tartós munkanélküliséggel veszélyeztetett álláskeresők korai beazonosítása
ÉRINTETT ÜGYFELEK	Álláskeresők rehabilitációs járadékban részesülők nem
ÉRINTETT SZERVEZETEK	NFSZ, külső segítő szervezetek Családsegítő, Támogató szolgálatok, Érdekvédelmi szervezetek, Önkormányzatok stb.

PROFILING JELLEMZŐI

INPUT	1. Alapadatok adatbázisból 2. Kérdőívbeli interjú során
ESZKÖZ	kérdőív, ügyintézői megítélés
OUTPUT	Besorolási kategóriák határolt az ügyintéző
ÉRINTETT CSATORNÁK	személyes
MUNKAERŐ-PIACI KAPCSOLÓDÁS	nincs

PROFILING KATEGÓRIÁK

MIT HATÁROZ MEG?	Nem egységes a használata, nem kötelező, nem határoz meg direktan ügyfél-kiszolgálási módot.	
KATEGÓRIA	JELLEMZŐ	MIT KAP?
1. KATEGÓRIA	Önálló álláskereső	Nincs eszközökhöz kötve, ügyintéző belátásaszerint
2. KATEGÓRIA	Munkaerő-piaci eszközrendszerrel elhelyezhető	Nincs eszközökhöz kötve, ügyintéző belátásaszerint
3. KATEGÓRIA	Külső segítséggel munkavállalásra alkalmassá tehető	Nincs eszközökhöz kötve, ügyintéző belátásaszerint

2. ábra - Az NFSZ-ben jelenleg működő profiling rendszer

A jelenleg működő profiling **célja a tartós munkanélküliséggel veszélyeztetett álláskeresők korai beazonosítása.** A jelenlegi ügyfélkörbe nem tartoznak bele a rehabilitációs járadékban részesülők, azokat külön kezelik a kirendeltségek. Az NFSZ kirendeltségek számos külső partnerszervezet bevonásával nyújtanak szolgáltatást, támogatást ügyfeleik részére. A jelenlegi profiling rendszer nem alkalmas a munkaerő-piaci helyzet követésére és a csatornák közül csak a személyes ügyintézést használja, ami lassítja és drágítja a működést.



Ahogy az ábra is mutatja jelenleg a profiling kategóriák használata nem egységes és nem kötelező, nem minden kirendeltségen alkalmazzák, és ily módon a mostani kategorizálás formális, mivel más folyamattal vagy eszközzel (szolgáltatás, támogatás) nem összekötött.

A korábbi profiling rendszer alapját képezte az elhelyezkedési esélymérő program használata, amely az adott ügyfél elhelyezkedési esélyét mutatta az adott kirendeltségen a múltbeli adatokra támaszkodva. Ennek eredményei alapján kerültek kategorizálásra az álláskeresők. Az IR 2007-es bevezetésével, az esélymérő program használaton kívül került, így a profilingnak jelenleg (a kategóriák beírásának lehetőségén túl) nincs informatikai támogatása: sem a korábbi algoritmus formájában, sem pedig az adatbázisba bekerülő kategóriák lekérhetőségében, más adatokkal való összekapcsolásában.

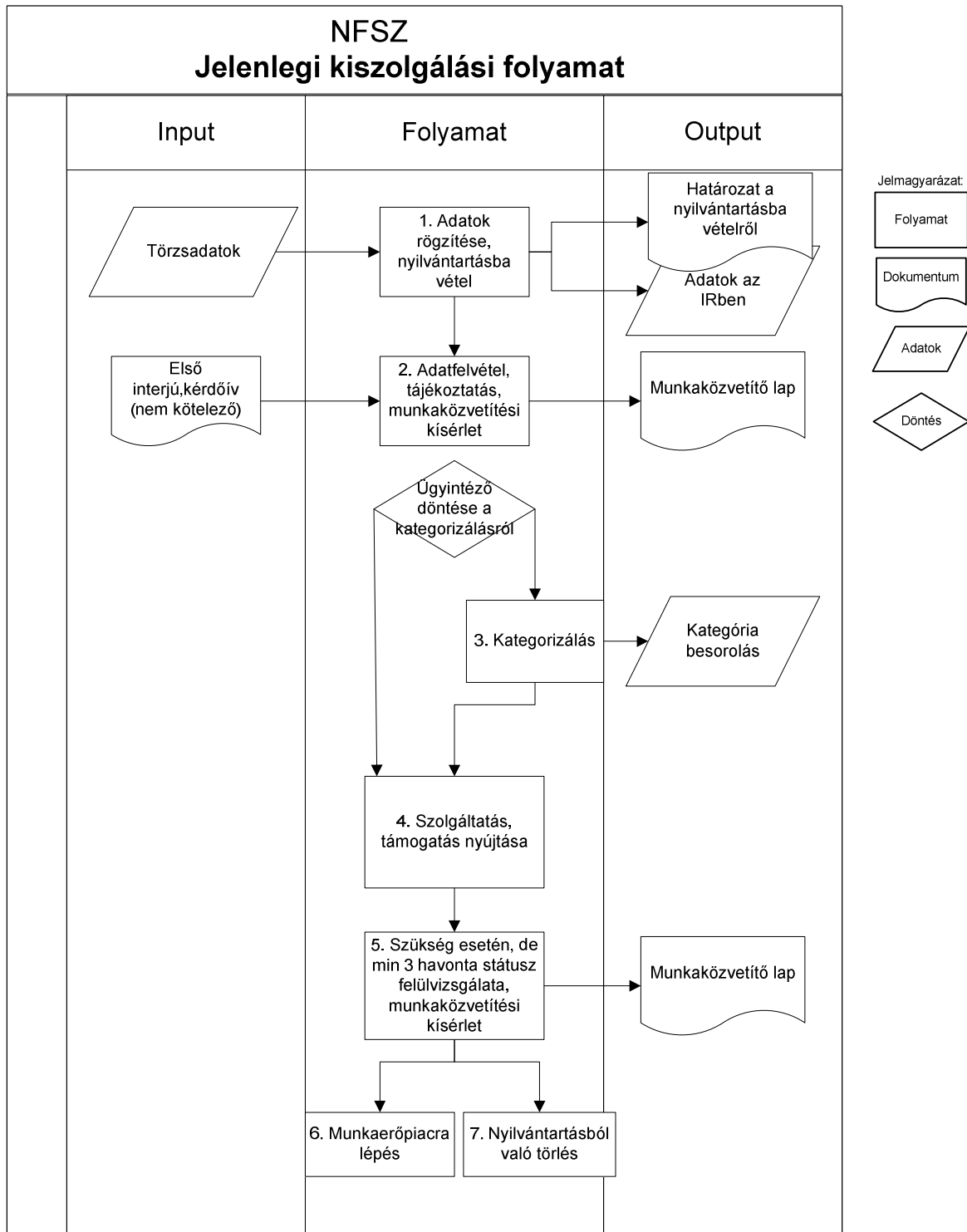
A profiling mai gyakorlatával kapcsolatban elmondható, hogy rendkívül szerteágazó képet mutat. Természetesen az alapelvek mindenhol azonosak, a gyakorlati alkalmazásban azonban nagy eltérések figyelhetők meg⁴.

6.3 JELENLEGI ÜGYFÉLKEZELÉSI FOLYAMAT BEMUTATÁSA

Kutatásunk jelen pontjában a jelenlegi ügyfélkezelési folyamat lépéseit és főbb jellemzőit mutatjuk be, különös hangsúlyt fektetve a kiszolgálási folyamat profilingot érintő vonatkozásaira.

A munkacsoporttal folytatott interjúk, illetve korábbi felmérések vizsgálatai azt mutatják, hogy az ügyfél-kiszolgálási folyamat országosan nem egységes, kirendeltségenként nagy különbségeket láthatunk. Az alább ábrázolt folyamat közelíti meg véleményünk szerint legjobban a jelenlegi kiszolgálási folyamatot.

⁴Profiling, Az NFSZ-ben alkalmazott profiling rendszer továbbfejlesztése, Profiling kategóriánként csoportosított támogatási eszközrendszer, e csoportokra szabott, eredményes támogató-szolgáltató rendszer kidolgozása, Támop munkacsoport, munkaanyag, 2011. 09. 20.



3. ábra - Az NFSZ-ben jelenleg működő profiling folyamat



A kiszolgálási folyamat első lépéseként az ügyfél az információs ügyintézővel találkozik, ahol arról nyilatkozik, hogy milyen célból kereste fel a kirendeltséget: álláskeresőként, szolgáltatást kérőként, közvetítést kérőként, vagy öninformáció megszerzésére irányul a jelentkezése⁵. Az utóbbi kivételével a többi folyamat nyilvántartásba vételt igényel.

Az álláskereső nyilvántartásba vétele az erre irányuló kérelem alapján történik. Az ügyintéző az alábbi alapadatokat (ügyfél törzsadatokat) (

Ügyfél törzsadatok	
Személyazonosító adatok	Neve
	Születéskori neve
	Anyja neve
	Titulusa
	Születési dátum
	Születési helye
	Lakóhelye
	TAJ szám
	Adóazonosító jel
	MASZ
	Közfoglalkoztatási prioritás
	Külföldi azonosító
	Úti okmány szám
	Okmány jellege
Azonosító szám	
Hajléktalan státusz	
Állampolgárság	Állampolgárság, bevándorolt, letelepedett, menekült vagy oltalmazott jogállás
Neme	Férfi/Nő
Elérhetőségi adatok	Állandó lakóhelye
	Tartózkodási hely
	Postacím
	E-mail cím
	Telefon

1. táblázat – Az IR-be felvitt ügyfél törzsadatok

) veszi fel az ügyfélről a nyilvántartásba vétel során és a nyilvántartásba vételről határozat készül. Az ügyfél törzsadatait az ügyintéző az IR-be viszi fel. Az alábbi ábrában felsorolt adatok az IR főoldalán található kötelezően kitöltendő adatok. Tíz további képernyőn tölthet fel az ügyintéző adatokat az ügyfélről (pl. magánnyugdíj-pénztári tagság, Start kártya, családi kapcsolatok, ügyféllel

⁵ Eljárásrend a munkaközvetítésről, Juhász Imre, 2011.



történt események, bankszámlaszám, telefonszám, státusz, szöveges megjegyzések, ügyek).

Ügyfél törzsadatok	
Személyazonosító adatok	Neve
	Születéskori neve
	Anyja neve
	Titulusa
	Születési dátum
	Születési helye
	Lakóhelye
	TAJ szám
	Adóazonosító jel
	MASZ
	Közfoglalkoztatási prioritás
	Külföldi azonosító
	Úti okmány szám
	Okmány jellege
Azonosító szám	
Hajléktalan státusz	
Állampolgárság	Állampolgárság, bevándorolt, letelepedett, menekült vagy oltalmazott jogállás
Neme	Férfi/Nő
Elérhetőségi adatok	Állandó lakóhelye
	Tartózkodási hely
	Postacím
	E-mail cím
	Telefon

1. táblázat – Az IR-be felvitt ügyfél törzsadatok

A törzsadatok rögzítése után kerül sor az első interjúra, amely során az ügyintéző felveszi az ügyfél végzettségére, szakképzettségére, utolsó munkahelyére és a keresett munkahelyre vonatkozó adatokat. Ezek az adatok is az IR-be kerülnek. Az ekkor felvett adatokat az alábbi 2. táblázat - Az IR-be felvitt objektív adatok

tartalmazza.

Objektív adatok		
1. ablak Végzettségek, ismeretek	Szakképzettség	kezdés-végzés
	Iskolai végzettség	kezdés-végzés
	Tanfolyamok	kezdés-végzés
	Jártasság, készségek	Számítástechnikai ismeret szintje



		Nyelvismeret szintje	
		Járművezetői ismeret	
		Elhelyezkedési nehézségek	Munkaképesség csökkenés (kezdeté-vége)
			Megváltozott munkaképesség
		Munkavégzést korlátozó tényezők:	
		Utolsó munkaviszony adatai	Jogviszony típusa
			Foglalkoztató neve
			Betöltött munkakör
			Átlagkereset
			Időszak
Megszűnés módja			
2. ablak Munkaerő-piaci jellemzők	EMVIS kód (Egyén Munka/erő-piaci/Viszonya):		
	TEAOR kód:		
	Profiling:		
3. ablak Keresett állás jellemzői	Keresett munkakör	munkakör	
		Foglalkoztatási jogviszony	
		Munkarend	
		Ingázást vállal?	
		minimális kereset	
		állománycsoport	
		munkaidő tartam	
		munkaidő (óra)	
		Átképzést vállal?	
Keresett munkavégzés helye			

2. táblázat - Az IR-be felvitt objektív adatok

Az adatok felvételével egy időben az ügyintéző az ügyféllel személyes beszélgetés keretében interjút készít, melynek során az álláskereső munkaerő-piaci helyzetének felmérése is megtörténik. A felmérés feladata feltárni az ügyfél terveit, akadályait és lehetőségeit. A beszélgetés célirányossága mellett szükséges az ügyintéző magas fokú és többirányú szakmai felkészültsége is. Egyrészt rendelkeznie kell helyi, térségi, de akár országos munkaerő-piaci ismeretekkel, ismernie kell munkájának a jogszabályi háttérét. Nagyon fontos továbbá, hogy az ügyintéző rendelkezzen megfelelő szintű empátiával, problémamegoldó képességgel, jól tudjon kommunikálni és kapcsolatot teremteni.



A fentiekből jól látszik, hogy a jelenlegi profiling folyamat egyik kulcsszereplője az ügyintéző, és az ő felkészültsége, ügyfélről alkotott képe, megítélése nagyon fontos szerepet játszik az ügyfél hatékony kiszolgálásában.

Jelenleg az ügyintéző döntése, hogy történik-e kategorizálás (hiszen nincs kötelező érvényű utasítás erre vonatkozóan) és kirendeltségenként különböző a bevett gyakorlat.

Jelenleg 3 kategóriába sorolhatja az ügyintéző az ügyfeleket:

1. kategória – Önálló álláskereső
2. kategória – Munka-erőpiaci eszközrendszerrel elhelyezhető
3. kategória – Külső segítséggel munkavállalásra alkalmassá tehető

A jelenlegi rendszerben a kategória-besorolás direkten nem határoz meg ügyfél-kiszolgálási módot, azaz az IR-be felvitt adatok és a személyes interjúan ügyfélről szerzett információk elemzésének eredménye határozza meg a továbblépés irányát, és a felajánlható szolgáltatások, támogatások körét. A profiling – amennyiben megtörténik - csak egy technikai lépés. Az ügyintéző megítélése, belátása alapján történik a szolgáltatások, támogatások felajánlása az ügyfél részére. Az Ft⁶. 2011. január 2-től hatályos módosítása eltörölte az álláskereső megállapodás intézményét, ezért jelenleg nem készül semmilyen megállapodás az álláskereső és a munkaügyi központ között az ügyfél terveivel kapcsolatban, melyben az együttműködés lépései átláthatóak, tervezhetőek, dokumentáltak.

Az ügyfél ellátásban való részesülésének feltétele az Ft által előírt feltételek teljesülése, amelybe beletartozik az ügyfélnek a kirendeltséggel való rendszeres együttműködése (alapértelmezésben legalább 3 havonta egyszer). Amennyiben változás történt az élethelyzetében, ezt a tényt közli az ügyintézővel, aki ezt rögzítheti az IR-be a „megjegyzés” rovatba. Ekkor újabb munkaközvetítési kísérlet is történik.

A jelen kiszolgálási folyamat kétféleképpen végződhet: az ügyfél sikeresen elhelyezkedik (kilép a munkaerőpiacra) vagy az NFSZ törli a nyilvántartásából. A nyilvántartásból való törlésnek számos oka lehet, például hogy az ügyfél vállalkozó lesz, nappali tagozaton tanul tovább, nem működik együtt a szervezettel, stb.

⁶ 1991. évi IV. törvény a foglalkoztatás elősegítéséről és a munkanélküliek ellátásáról (Ft.)



6.4 JELENLEGI PROFILING RENDSZER SORÁN ÉRINTETT ÜGYFELEK, TERMÉKEK ÉS CSATORNÁK

6.4.1 Érintett ügyfelek

A jelenlegi profiling rendszerben érintetteket az NFSZ szempontjából két nagy csoportra oszthatjuk:

1. A közvetlenül érintettek:

- Regisztrált ügyfelek
 - Regisztrált álláskereső;
 - Regisztrált közvetítést kérők;
 - Regisztrált szolgáltatást kérők;
- *Munkaügyi kirendeltségek ügyintézői;*

2. Közvetve érintettek

- Munkaadók;
- Szolgáltatások nyújtásába bevont partner szervezetek;

A közvetve érintett ügyfélcsoportok a profiling alapján nyújtott szolgáltatások működésén és hasznosulásán keresztül kerülnek kapcsolatban a rendszerrel. Ezek egyrészt a közvetített szolgáltatásokat nyújtó szervezetek, amelyek profiling alapján kategorizált álláskeresőknél nyújtanak szolgáltatást, másrészt a munkaadók, akik felé az általuk felkínált álláshelyre történik az álláskereső közvetítése. A közvetve érintett csoportok részére kiemelten fontos a profiling szakmai megbízhatósága, hogy a megfelelő embernek nyújthassák szolgáltatásaikat, valamint a munkaerő keresési folyamatra a lehető legkevesebb erőforrást keljen felhasználniuk.

6.4.1.1 Közvetlenül érintettek

Az munkaügyi kirendeltségek regisztrált ügyfelei három csoportra oszthatók:

Regisztrált álláskereső - az a személy, aki munkaviszonyban nem áll és egyéb keresőtevékenységet sem folytat, munkát akar és tud vállalni, a mielőbbi elhelyezkedés érdekében a munkaügyi kirendeltségen nyilvántartásba veteti magát és a kirendeltséggel együttműködik

Regisztrált közvetítést kérő - az a személy, aki kérte közvetítést kérőként a nyilvántartásba vételét a munkaügyi kirendeltségen, mivel a kirendeltséggel munkaközvetítés céljából kíván kapcsolatot tartani;



Regisztrált szolgáltatást kérő – az a személy, aki nem kéri, vagy nem kérheti álláskeresőként történő nyilvántartásba vételét, és a munkaügyi központ által, vagy annak támogatásával nyújtott munkaerő-piaci szolgáltatásokat, a munkaközvetítés kivételével, igénybe kívánja venni és hozzájárul adatainak e célból történő nyilvántartásához

A regisztrált álláskeresőké a legnagyobb csoport, 2010-ben közel 600 ezer regisztráció történt.

Jelenleg az ügyintézők csak esetlegesen használják a profiling kategóriákat, amelyekhez közvetlenül szolgáltatás csomagok nem tartoznak. Így leginkább a rendszerben, regisztráltként eltöltött idő alapján lehet megbecsülni az egyes kategóriák valós számát. A regisztráltak közel fele legalább 12 hónapig a rendszerben maradt, így ők a hármás profiling kategóriába tartoznak. A negyedük 4 és 12 hónap között helyezkedik el, ők a kettes kategóriába tartozhatnak. Negyedük pedig 3 hónapon belül képes elhelyezkedni, ők az egyes kategóriába tartoznak.

	Közép-Magyarország	Közép-Dunántúl	Nyugat-Dunántúl	Dél-Dunántúl	Észak-Magyarország	Észak-Alföld	Dél-Alföld	Összesen
Regisztrált álláskeresők száma (havi átlag)	87 784	59 310	42 764	68 868	108 766	130 275	84 896	582 663
Kilépők								
1-3 hónap	20 523	17 235	15 656	13 648	17 143	21 697	17 986	123 888
4-6 hónap	12 227	10 247	8 336	8 151	9 982	12 523	10 834	72 300
7-12 hónap	12 280	9 272	7 243	7 339	9 660	11 424	10 175	67 393
<= 12 hónapja folyamatosan nyilvántartott	45 030	36 754	31 235	29 138	36 785	45 644	38 995	263 581
Kilépők összesen	90 060	73 508	62 470	58 276	73 570	91 288	77 990	527 162
Tartósan munkanélküli								
12 hónapon túl álláskereső maradt	16 187	13 732	10 420	21 828	36 395	42 472	23 923	164 955

3. táblázat - Álláskeresők létszámadatai a 2010-es évben⁷

A közvetlenül érintett ügyfelek közé fontosnak tartjuk beemelni a profiling működtetésében kulcsszerepet játszó ügyintézőket, mint belső ügyfeleket, mert motiváltságuk, támogatásuk, szakértelmük szükséges a sikeres kategorizáláshoz és a jövőtervek elkészítéséhez. A munkaügyi kirendeltségek 2011. májusi létszám adatai alapján mintegy 3500 főt érint a profiling rendszer működése.

⁷ NFSZ adatszolgáltatás



	Közép- Magyarország	Közép-Dunántúl	Nyugat-Dunántúl	Dél-Dunántúl	Észak- Magyarország	Észak-Alföld	Dél-Alföld	Összesen
Munkaügyi kirendeltség létszáma (2011.05)	412	388	361	447	642	725	539	3 513

4. táblázat - Munkaügyi kirendeltségek létszáma, 2011. 05⁸

6.4.1.2 Közvetve érintettek

A közvetve érintett csoportok közül 2010-ben több mint 100 ezer munkaadó 357 ezer munkaerő igényt⁹ jelentett be. A profiling rendszer működése az összes ügyfélként megjelenő munkaadót érinteni fogja.

6.4.2 Érintett termékek

A jelenlegi profiling rendszerhez közvetlenül nincs hozzákapcsolva sem a kiszolgálási mód, sem pedig a támogatások, szolgáltatások, vagy a munkaerő közvetítés. Indirekt módon – az ügyintéző mérlegelése alapján – lehet összefüggés a profiling és a szolgáltatások, támogatások között.

6.4.3 Érintett csatornák

Az NFSZ és a munkaügyi kirendeltségek fő szolgáltatás nyújtási csatornája a személyes ügyintézés. A személyes interakciók jelenlegi nagy aránya a hatósági tevékenységek jogszabályi előírásaiból, a kialakult tradíciókból és az informatikai támogatás hiányából származik. A felmérések alapján¹⁰ az ügyféloldalon lenne igény mind az online, mind a telefonos ügyintézési csatornák használatára.

Az alábbi táblázatban összefoglaltuk a működő és lehetséges ügyfél-kiszolgálási csatornák jelenlegi helyzetét és profiling érintettségét.

⁸ „Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat megyei munkaügyi központjainak és helyi kirendeltségeinek kapacitás felmérése” Vialto Consulting 2011. 05. 25.

⁹ Munkaerő-piaci helyzetkép a Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat adatai alapján 2010, Foglalkoztatási Hivatal

¹⁰ Az ÁFSZ ismertségének, a felhasználói csoportok elégedettségének, az ÁFSZ munkaerő-forgalmi részesedésének vizsgálata, Szonda Ipsos, 2010



Csatorna	Jelenlegi helyzet	Profiling érintettség
Személyes		
Személyes ügyfélszolgálat	<ul style="list-style-type: none"> Integrált Rendszer – közigazgatási eljárást támogató, státusz alapú rendszer FPIR Ügyfélkezelési folyamatok az ügyintézők által vezérelve Az ügyfelek információi csak az IR-ben kerülnek rögzítésre, a kiegészítő adatok, információk elvesznek A többi csatorna közül csak a VMP-vel van összeköttetésben 	■ ✓✓✓
Hálózat, ügynöki szolgáltatások	<ul style="list-style-type: none"> Nincs online informatikai támogatás Az ügynökök helyben nem érik el a szükséges információkat, és csak offline tudják rögzíteni az ügyfelek információit Ügyféladat és -információ veszteség 	■ ✓✓
Telefon		
Telefon	<ul style="list-style-type: none"> Nincs informatikai támogatás A telefonos információátadást és ügyintéztést a személyes ügyintézővel foglalkozó munkatársak végzik Nincs lehetőség személyes ügyintézésre, csak tájékoztatásra (azonosítás hiánya) Nincs IR kapcsolat (azonosítás hiánya) Azonosítás nélküli személyes adat és információ kiadás 	■ ✓✓✓
SMS	<ul style="list-style-type: none"> Nincs központi SMS küldési és fogadási lehetőség Egyedi megoldások az SMS használatára 	■ ✓✓✓
Internet		
NFSZ portálrendszer	<ul style="list-style-type: none"> Tájékoztató portál Nincs interakció 	■ ✓✓✓
KKV portál	<ul style="list-style-type: none"> Tájékoztató portál Nincs interakció 	■ ✓
VMP	<ul style="list-style-type: none"> Egyedi ügyfél-azonosítás megoldott Interaktív portál IR kapcsolat megoldott Etalon kapcsolat megoldott 	■ ✓✓✓
NPP	<ul style="list-style-type: none"> Tájékoztató és tanácsadásnyújtó portál Nincs interakció 	■ ✓✓✓
Email	<ul style="list-style-type: none"> Küldése egyedi megítélés szerint 	■ ✓✓
Chat	<ul style="list-style-type: none"> Szűk körben áll rendelkezésre (e-pályához kapcsolódik) 	■ ✓✓
IP telefon	<ul style="list-style-type: none"> Jelenleg csak a szervezeten belül van rá lehetőség 	■ ✓
Média		
Nyomtatott média	<ul style="list-style-type: none"> Nincs informatikai támogatás 	■ ✓
Elektronikus média	<ul style="list-style-type: none"> Nincs informatikai támogatás 	■ ✓
Posta		



Csatorna	Jelenlegi helyzet	Profiling érintettség
Postai levél	▪ Nagytömegű elektronikus postai küldemény készítését támogató alkalmazás	▪ ✓✓
Közvetítő		
Közvetítő szervezet	▪ Nincs informatikai támogatás ▪ A szolgáltatásokba bevont közvetítő partner szervezetek ügyfélkezelésére nem lát rá a NFSZ	▪ ✓✓✓

5. táblázat – Az NFSZ által használt ügyfél-kiszolgálási csatornák

6.5 A PROFILING RENDSZER HATÉKONYSÁGA, IT TÁMOGATÁS

A jelenleg működő profiling rendszer megértéséhez, illetve a továbbfejlesztés főbb céljainak, elemeinek meghatározásához fontos, hogy a rendszer hatékonyságát, működését, illetve sikerességét objektíven jellemző adatok alapján vizsgáljuk.

A jelenlegi rendszerekben megtalálható ugyan az ügyintézők által az ügyfélről kitöltött Profiling kategória (1,2 vagy 3), amennyiben az kitöltésre került: az IR rendszerben rögzíthető az adat, mely átkerül az Adattárházba is.

Jelen pillanatban a profiling kategória-besorolás adat **nincs összekötve más adatokkal**, illetve adatkockával, így annak lekérése további (nagy volumenű) fejlesztést igényel. Jelen kutatásunkban ezt a fejlesztést nem tudtuk megvalósítani, így a profiling rendszer hatékonyságának objektív adatokkal történő alátámasztása nem áll rendelkezésre.

Ezek alapján azonban megállapíthatók a következők:

- Az informatikai rendszerekben nincs meg a profiling rendszerrel kapcsolatos információk lekérdezhetősége, riportálhatósága.
- Így a profiling rendszer nem része más folyamatoknak.
- A profiling rendszer hatékonysága nem mért (illetve jelenleg nincsen kiépítve olyan infrastruktúra, melyben folyamatosan mérhető lenne).
- A profiling adatok ennél fogva nincsenek nyomon követve, monitorozva sem.

Így nehézséget okoz annak objektív vizsgálata, hogy a rendszer elérte-e alapvető célját, azaz használják-e a rendszert, illetve befolyásol-e valamit.

Szubjektív vizsgálatok alapján¹¹ több korábbi tanulmány megerősítette, hogy a profiling rendszer használatának gyakorlata az ország különböző

¹¹ TÁMOP 1.3.1 1.1.2 „A jelenlegi szolgáltatási modell eszközrendszerének vizsgálata, a munkaügyi szolgáltatások nyújtásához szükséges feltételek, valamint a tájékoztatást szolgáló eszközök fejlesztése” alprojekt összefoglaló tanulmány



kirendeltségeiben jelenleg nagyon különböző, nincs egységes gyakorlat, amire a továbbfejlesztést építeni lehetne, a rendszer újragondolása szükséges a továbbfejlesztéshez.

6.6 ÖSSZEZÉS, LEGFŐBB PROBLÉMÁK

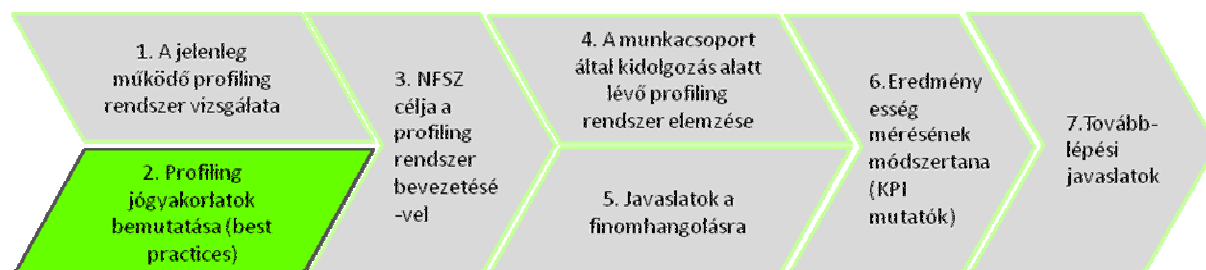
- A profiling nem kötelező, így nincs egységes gyakorlata az országban.
- A profiling nincs egyértelmű, közvetlen összeköttetésben semmivel:
 - nem épül rá folyamat (pl. differenciált ügyfél-kiszolgálás)
 - nem épül rá ügyfélnek adható szolgáltatás, támogatás
 - nem épül rá erőforrás elosztási gyakorlat.
- Gyakorlatilag a jelenlegi rendszerben adminisztrációs lépésként értelmezhető, így az ügyintézők, illetve a kirendeltségi vezetők nem látják annak hasznát.¹² Amennyiben az ügyintéző elvégzi a kategorizálást, utána nincs felülvizsgálat, élethelyzetben, vagy az álláskereső egyéb helyzetében bekövetkező változások követése, így nem történik átsorolás sem egyes kategóriák között.
- Az Ft¹³. 2011. január 2-től hatályos módosítása eltörölte az álláskeresői megállapodás intézményét, ezért jelenleg nem készül semmilyen megállapodás az ügyféllel a terveivel kapcsolatban, és az együttműködés lépései jelenleg nem tervezhetőek és nem dokumentálhatóak.
- Nincs megfelelő informatikai támogatás a profilinghoz: sem a kategória-besoroláshoz (a korábbi elhelyezkedési esélymérő szoftver jelenleg nem elérhető), sem pedig az adatok megfelelő felhasználásához (jelenleg nem közvetlenül lekérdezhető adat az adattárházból).
- A profiling nem mérhető, nincs összekötve teljesítményméréssel.
- Az ügyintézők egy része már nem ismeri a korábban kialakított, oktatott profiling módszertant.
- A kirendeltségek egy része – mivel nem kötelező elemről van szó, mely saját bevallásuk szerint nem segíti megfelelőképpen a munkájukat - leterheltségükre hivatkozva nem használják az eszközt.

¹² TÁMOP 1.3.1.1.1.2 „A jelenlegi szolgáltatási modell eszközrendszerének vizsgálata, a munkaügyi szolgáltatások nyújtásához szükséges feltételek, valamint a tájékoztatást szolgáló eszközök fejlesztése” alprojekt összefoglaló tanulmány

¹³ 1991. évi IV. törvény a foglalkoztatás elősegítéséről és a munkanélküliek ellátásáról (Ft.)



7. PROFILING JÓGYAKORLATOK BEMUTATÁSA



7.1 A PROFILING FOGALMÁNAK NEMZETKÖZI ÉRTELMEZÉSE

Mielőtt belekezdenénk a profiling jó gyakorlatainak tárgyalásába, érdemes egy rövid kitérőt tennünk, és a „profiling” fogalmával foglalkoznunk a nemzetközi foglalkoztatási szolgálatok értelmezésében, hogy érthetővé váljanak a módszer egyes nemzetközi alkalmazásai.

A profilingot nemzetközi szinten négy főbb céllal használják¹⁴:

- A **tartós munkanélkülivé válás valószínűségének** vizsgálata az egyes álláskeresőknél annak érdekében, hogy preventív jellegű beavatkozásokat végezhessek;
- Az álláskeresők számukra megfelelő szolgáltatási szintekhez történő párosítására annak érdekében, hogy az **erőforrásokat** minél optimálisabban oszthassák szét köztük;
- Az álláskeresők erősségeinek és gyengeségeinek, kompetenciáinak minél pontosabb megismerésére annak érdekében, hogy a **közvetítés** minél eredményesebb lehessen;
- Az egyéni álláskereső számára történő **leghatékonyabb munkaerő-piaci eszközök kiválasztására** annak érdekében, hogy azokat a szolgáltatásokat kapja meg, melyek neki személyesen a leghatásosabbak lehetnek.

Fontos tehát, hogy figyelembe tartsuk – a profiling alapvető célja az, hogy segítse az elhelyezkedést, illetve optimalizálja az erőforrások felhasználását, ezt pedig különböző országok különböző utakon próbálják megvalósítani.

¹⁴ Profiling systems for effective labour market integration, Weber, 2011



7.2 A JÓ GYAKORLATOK ELEMZÉSÉNEK KERETE

A külföldi illetve hazai jó gyakorlatokat a már korábban definiált keret alapján mutatjuk be, először a profiling módszertant, majd a profiling alapú magas szintű kiszolgálási folyamatot. Ez utóbbi értelmezéséhez nyújt segítséget az alábbi ábra:

JELMAGYARÁZAT



Ezután néhány gondolatban összefoglaljuk az egyes modellek figyelemre méltó elemeit, tanulságait, melyek az NFSZ profiling rendszerének továbbfejlesztése szempontjából érdekesek lehetnek.

A következő jó gyakorlatokat fogjuk a fejezetben szemléltetni:

Külföldi gyakorlatok:

- **Ausztrália:** tartós munkanélküliség veszélyét mérő profiling
- **Ausztria:** álláskeresőket szolgáltatási szintekhez párosító profiling
- **Nagy Britannia:** kompetencia profiling
- **Svájc:** statisztikailag célzott szolgáltatások

Hazai példák:

- **Hazai munkaerő közvetítő cég:** fókuszálás a kompetencia alapú munkaerő közvetítésre
- **Hazai telekommunikációs vállalat:** igény alapú ügyfél szegmentáció és kapcsolódó kiszolgálási szintek



7.3 KÜLFÖLDI JÓ GYAKORLAT #1 – AUSZTRÁLIA

TARTÓS MUNKANÉLKÜLISÉG VESZÉLYÉT MÉRŐ PROFILING¹⁵

CÉL	Mielőbbi sikeres munkába állás; azokra fordítják a legtöbb erőforrást, akik a legrászorultabbak; korai beavatkozás, a veszélyeztetettek gyors azonosítása	
ÉRINTETT ÜGYFELEK	Minden álláskereső	rehabilitációs járadékban részesülők, hátrányos/halmozottan hátrányos helyzetben lévők is
ÉRINTETT SZERVEZETEK	Foglalkoztatásért felelős állami szervek	Foglalkoztatási és Szociális Hivatal, Foglalkoztatási Szolgálat, Rehabilitációs Szakszerv

PROFILING JELLEMZŐI

INPUT	1. Alapadatok adatbázisból 2. Kérdőívbeli önkitöltéssel
ESZKÖZ	algorithmus, kérdőív, statisztikai alapú döntés
OUTPUT	rászorultság alapú finanszírozási szintek
ÉRINTETT CSATORNÁK	személyes, telefonos, öninformációs tér, internet
MUNKAERŐ-PIACI KAPCSOLÓDÁS	modell inputjainak egyike

PROFILING KATEGÓRIÁK

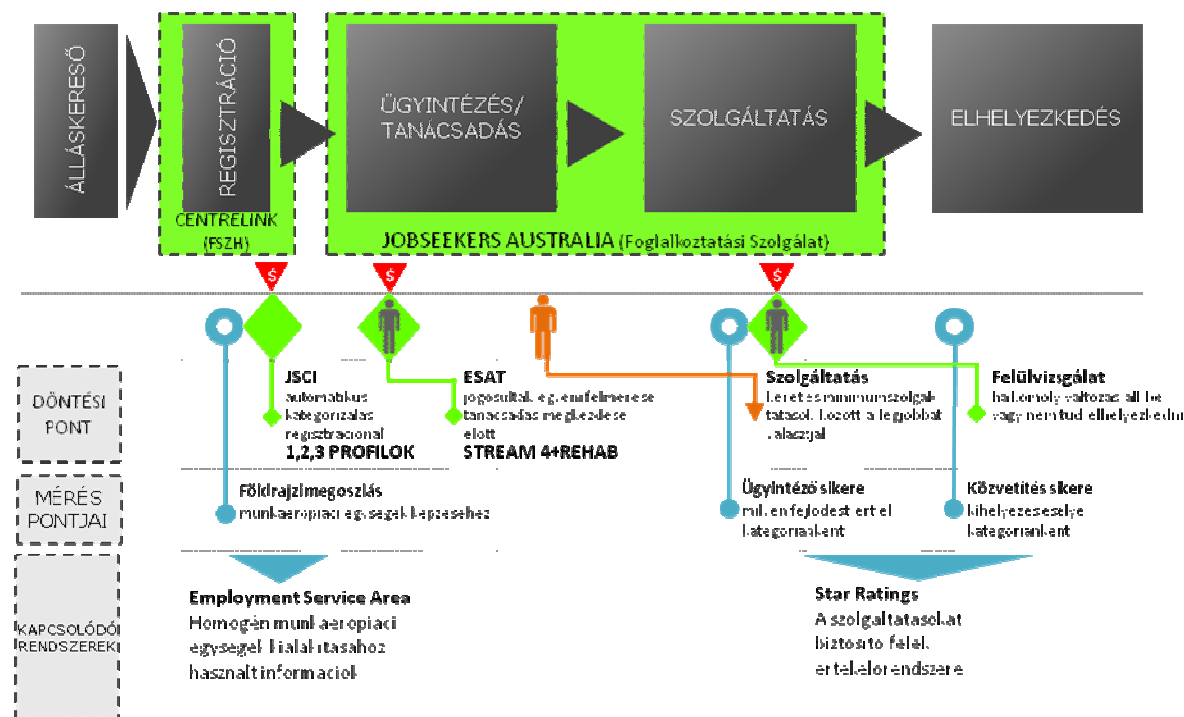
MIT HATÁROZ MEG?	Egy álláskeresőre költethető keretösszeget és minimumszolgáltatást	
KATEGÓRIA	JELLEMZŐ	MIT KAP?
1. KATEGÓRIA 1 Limited!	Munkakész	Információ, álláskeresői segítség
2. KATEGÓRIA	Hátrányos helyzetű	Képzés és más szolgáltatás vásárlása keretig, elhelyezési jutalék szolgáltatónak
3. KATEGÓRIA	Súlyosan hátrányos helyzet	Főleg szociális fejlesztés keretig
4. KATEGÓRIA	Fogyatékos, sérült és súlyos beteg	Specializált szakszervhez irányítás

4. ábra - Az ausztrál jó gyakorlat profiling rendszere

Az ausztrál rendszerben minden álláskereső és támogatást igénylő személy az ún. Centrelinken (az ausztrál foglalkoztatási és szociális hivatal) keresztül jut állami segítséghez, itt regisztrálhatnak különféle segélyekért, és innen jutnak a foglalkoztatási szolgálathoz is.

A profiling alapú kiszorgálási folyamat kialakításakor lényeges volt, hogy a szervezeti háttér miatt az álláskeresők kétféle szervezettel lépnek kapcsolatba – a Centrelink után a Job Services Australia-hoz jutnak (JSA, az állammal szerződéses viszonyban álló foglalkoztatási szolgáltatók hálózata), és ott kerülnek be a tanácsadási folyamatba, illetve ott kapják meg egyéb szolgáltatásaikat.

¹⁵ Job Seeker Profiling – the Australian Experience, Lipp, 2005
Department of Education, Employment and Workplace Relations honlapja, <http://www.deewr.gov.au>
Job Services Australia honlapja, <http://www.deewr.gov.au/employment/JSA/Pages/default.aspx>



5. ábra – Az ausztrál jó gyakorlat folyamata

Mivel a Centrelink kevésbé képzett ügyintézői kezelik a legnagyobb mennyiségű ügyfelet, így nem tudják behatóan megismerni az ügyfeleket, a JSA tanácsadói pedig már csak azokkal foglalkoznak, akik valóban szolgáltatásra szorulnak, hogy egyénre szabott szolgáltatásokat nyújthassanak.

A kettő közötti munkamegosztást és átmenetet segíti elő a JSCI (álláskereső-kategorizáló eszköz), mely a Centrelinkben egy strukturált kérdőív kitöltésével statisztikai alapon határozza meg, mennyi segítségre van szüksége az álláskeresőnek a hosszú távú munkanélküliség elkerüléséhez. Amennyiben komplex, súlyos nehézségeket feltételez a válaszok alapján, akkor engedélyezi az álláskereső még mélyebb, szakember által vezetett felmérését a végleges kategorizálás előtt – ezt az ESAT (foglalkoztatási kapacitás felmérés) során teszik meg.

A profiling egyben az álláskeresőre fordítható forrás összegét is meghatározza. A JSA tanácsadója a kategóriának megfelelő összegből, egy egyéni terv összeállításában határozza meg, milyen szolgáltatásokat kap majd az ügyfél, mely tartalmazza annak álláskeresői tevékenységeit is.

Felülvizsgálat a rendszeres, kötelező, havi találkozókon történik, ahol az ügyfél helyzetének változásait felvezetik a rendszerbe, mely alapján a rendszer változtathat a besoroláson.

A rendszer fontos felhasználási formája a foglalkoztatási szolgáltatásokat nyújtó intézmények országos, egymáshoz viszonyított teljesítményindexe, melyet kategóriánként tesznek közre, és amelyben a rosszul teljesítő szolgáltatóktól fokozatosan elterelik a forgalmat.

7.3.1 Figyelemre méltó elemek, gyakorlatok

- **Profiling kategóriákra vonatkozó forráskeretek meghatározása**
Az egyénre szabhatóság szándékával és a statisztikai elemek korlátozott lehetőségeit szem előtt tartva döntöttek úgy az ausztrál döntéshozók, hogy a profiling egyes kategóriáihoz pénzkereteket állapítanak meg, melyekkel az ügyintéző szabadon rendelkezhet az ügyfélnek legjobb megoldás megtalálásához, így költségtakarékos és egyénre szabható is egyben a rendszer. (Emellett fontos szempont volt az is, hogy a nem állami szolgáltató cégek, valamint az állam között átlátható elszámolásra és teljesítménymérésre adjon lehetőséget a megoldás.)
- **Erőforrást kímélő kétlépcsős profiling**
Az ügyfelek szegmentálását két lépcsőben végzik – először algoritmikus úton választják le a legrászorulóbbakat, majd az ő igényeiket egy nagyobb erőforrás befektetést igénylő, személyes, szakember által végzett interjún ismerik meg pontosabban, így biztosítva, hogy a több odafigyelést igénylők valóban a nekik legmegfelelőbb megoldásokat kapják, viszont az ügyintézők leterheltségét csökkenti, hogy nem szükséges mindenkivel egyforma hosszúságú időt tölteni. (a második lépcsős mélyebb interjúról az álláskereső még bármelyik kategóriába kerülhetnek, a legkomolyabb támogatásokat nyújtótól (ezt csak a második lépcsőn keresztül érhetik el) egészen a legönállóbb álláskeresőket tömörítőig (amennyiben pl. kiderül, hogy a rendszer által komplexnek ítélt nehézségeik valójában nem akadályozzák komolyabban elhelyezkedésüket).
- **Jól működő statisztikai modell**
A statisztikai eszközöket általában nem alkalmazzák döntéshozatalra a profilingban, mert pontatlanságuk a nem megfelelően elosztott erőforrások miatt holtteher veszteséget eredményezhet (azaz egyesek túl keveset, mások túl sokat kapnak szükségleteikhez vagy a szolgáltatások eredményességéhez képest). Az ausztrál példa viszont bizonyítja, hogy amennyiben megfelelő lehetőséget biztosít a rendszer a statisztikai alapú döntések pontatlanságának korrigálására (pl. ügyintézői felülvizsgálat, leginkább rászorulóknak szakember által végzett másodlagos profiling



besorolás), a profiling egyes szintjein automatizált döntéshozatal gyorsabb és hatékonyabb ügyfélkezelést és szolgáltatásnyújtást eredményez¹⁶.

- **IT rendszerbe integrált, lépcsőzetes kérdőív**

A profiling inputjainak nagy részét egy olyan kérdőívből kapják, melyet az ügyfél válaszai alapján tölt ki az ügyintéző regisztráláskor. A kérdőív lépcsőzetesen van felépítve, a kérdések tartalma és száma függ az ügyfél válaszaitól (élethelyzetétől, képzettségétől, stb.), aminek következtében mind az ügyfél, mind az ügyintéző idejét kímélik, hiszen a kevésbé rászorulóknak gyors azonosításával kevesebb kérdésre kell, hogy választ adjanak, és kevesebb időt töltenek a profilinggal. Az így felvett válaszok adatformában bevihetők az informatikai rendszerbe, így a profiling közvetlenül ezekből dolgozhat, mely a későbbi interjúk során lekérdezhető, illetve módosítható. Ezek a korrekciók a profiling besorolást is módosíthatják, így lehetőség van a változásokra való gyors reagálásra. Megjegyzendő még, hogy a rendszerből lekérdezhető adatokon és a szintén itt tárolt egyéni terven keresztül követni lehet az ügyfél „életútját”.

7.3.2 Tanulságok az NFSZ számára

AUSZTRÁL JÓ GYAKORLAT		A tartós munkanélküliség veszélyét méri
JÓ GYAKORLAT	TANULSÁG AZ NFSZ SZÁMÁRA	KAPCSOLÓDÓ CÉLOK
1 Profiling kategóriákra vonatkozó forráskeretek meghatározása	Az egyes profiling kategóriákhoz történő pénzügyi keretek rendelése teljesítménymérést és átlátható elszámolást tesz lehetővé	Rugalmas, személyre szabott szolgáltatás; Hatékonyabb forrásfelhasználás; Kategorizálás alapján differenciált szolgáltatások, támogatások
2 Erőforrást kímélő kétlépcsős profiling	Több profiling pont beépítése a rendszerbe, hogy a rászorulás mértéke alapján már korán azonosításra kerülhessen egy-egy ügyfél erőforrásigénye	Hatékonyabb emberi erőforrás felhasználás; Hatékony ügyintézés; Ügyfélkapcsolattartás
3 Jól működő statisztikai modell	Algoritmus kialakítása, mely segítséget nyújt a szükséges ellátás szintjének korai azonosításában.	számának és minőségének optimalizálása
4 IT rendszerbe integrált, lépcsőzetes kérdőív	Olyan kérdőív kialakítása, amely célzott kérdéseket tesz fel és az ügyfél válaszaitól függően (figyelembe véve annak élethelyzetét) gyorsítja a besorolási folyamatot.	

6. ábra - Az ausztrál jó gyakorlat tanulságai

¹⁶ Job Seeker Profiling – the Australian Experience, Lipp, 2005



7.4 KÜLFÖLDI JÓ GYAKORLAT #2 – AUSZTRIA

ÁLLÁSKERESŐKET SZOLGÁLTATÁSI SZINTEKHEZ PÁROSÍTÓ PROFILING¹⁷

CÉL	Az álláskeresőket szolgáltatási szintekhez párosítása a hatékonyabb erőforrás felhasználás érdekében	
ÉRINTETT ÜGYFELEK	Minden álláskereső	
ÉRINTETT SZERVEZETEK	Foglalkoztatási Szolgálat, SÖB*, széles civil kapcsolatrendszer	*SÖB: az osztrák rehabilitációs és hátrányos helyzetű ügyfelek reintegrációját végző szervezet

PROFILING JELLEMZŐI

INPUT	1. Ügyfél szolgáltatási igényei 2. Szolgáltatási szinten eltöltött idő
ESZKÖZ	kirendeltség zónákra osztása
OUTPUT	ügyfélzónák, szolgáltatáscsomagok
ÉRINTETT CSATORNÁK	személyes, telefonos, öninformációs tér, internet
MUNKAERŐPIACI KAPCSOLÓDÁS	automatikus munkahely-álláskereső párosítás a megfelelő kategóriában

PROFILING KATEGÓRIÁK

MIT HATÁROZ MEG?	Egy álláskeresőnek nyújtható termékek csomagját, kiszolgálási szintet		
KATEGÓRIA	JELLEMZŐ	MIT KAP?	
1.ZÓNA	Információt keres	Munkaerőpiaci információk, öninformációs eszközök	
2.ZÓNA	Pénzügyi támogatásra, munkahelyre van szüksége	Támogatás, egyéni terv, munkaerő közvetítés, egyablakos rendszer	
3.ZÓNA	Komplexebb problémák akadályozzák meg elhelyezkedését	Gondozásiterv, egyénre szabott szolgáltatás, aktív eszközök, kizárólag időpontra	

7. ábra - Az osztrák jó gyakorlat profiling rendszere

Az AMS (osztrák foglalkoztatási és szociális hivatal) – az ausztrálhoz hasonlóan – szintén egy nagyszabású szervezeti átalakulással együtt kezdte el a profiling bevezetését, melyet összekötöttek a profiling alapú kiszolgálási folyamat bevezetésével, és a kirendeltségek újrendezésével ún. „zónákba”, melyek megegyeznek a kategóriákkal is.

Az osztrák munkaügy szervezeti felépítése hasonlít a jó gyakorlatok közül leginkább a magyarhoz (egy foglalkoztatási szolgálat, mely bizonyos (pl. képzési) szolgáltatásainak nagyobb részét vásárolja külső szervezetektől).

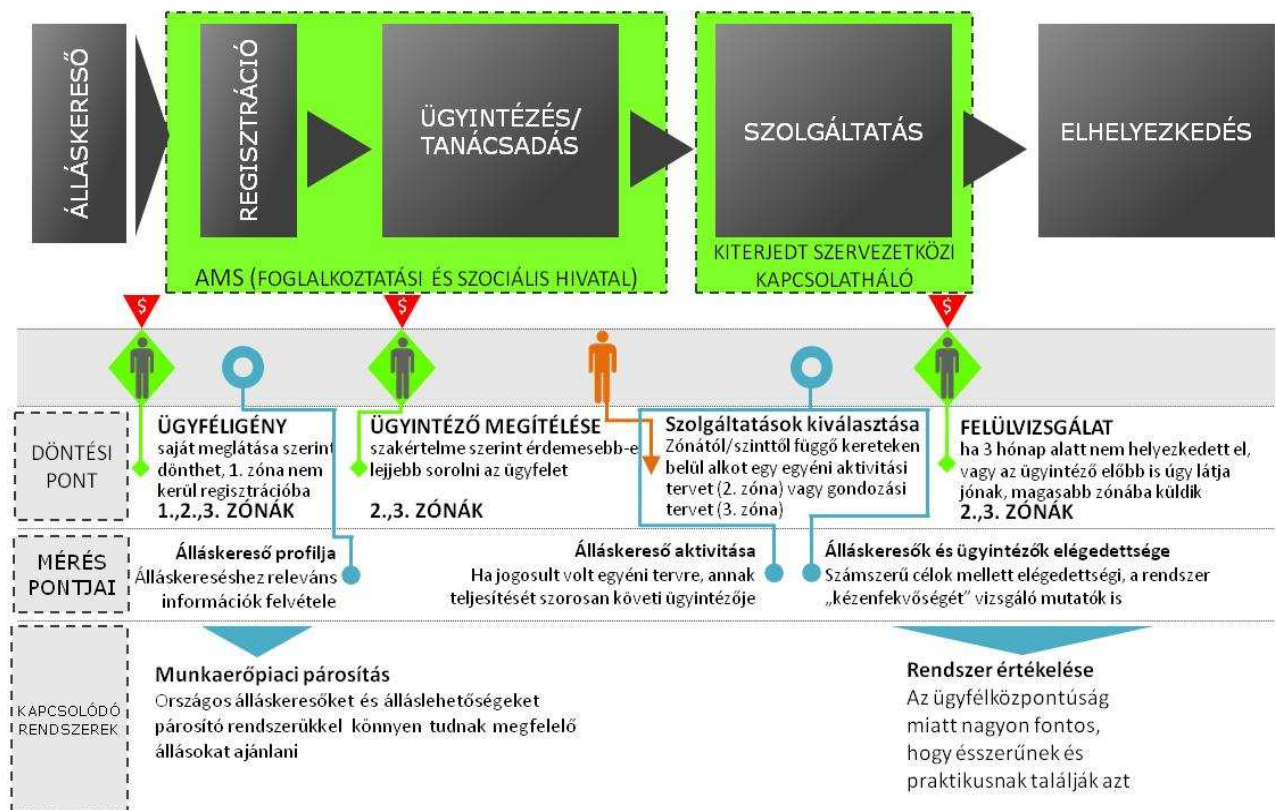
A kategorizálás alapja elsősorban az álláskereső szükséglete. Ennek megfelelően a munkaügyi kirendeltségeket úgy rendezték be, hogy a különböző szintű segítséget igénylő ügyfelek könnyen és gyorsan intézhessék ügyeiket a rájuk szakosodott „zónákban” – erre szervezték át az ügyintézők belső képzéseit és felszereltségüket, illetve ez alapján rendezték be a kirendeltségeket, hogy az egyes ügyfélszinteket egy-egy ablaknál, koncentráltan lehessen kiszolgálni.

¹⁷ Az állami foglalkoztatási szolgálatokkal kapcsolatos uniós elvárások, fejlesztési stratégiák, Frey, 2005
Jobseeker screening, segmentation and organizational reform in Austria, Waller, 2005



A 2. és 3. zónákban az ügyintézők egyéni tervet is készítenek az álláskeresővel, mely tartalmazza annak vállalásait.

Amennyiben egy kategóriában az álláskereső több mint három hónapot tölt elhelyezkedés nélkül, automatikusan átsorolják egy intenzívebb segítséget biztosító zónába, hogy elkerüljék az esélyét annak, hogy saját helyzetét rosszul mérve fel az ügyfél munkanélküliségben „ragadhasson”, mivel nem állnak rendelkezésre huzamosabb ideig a szükséges szolgáltatások.



8. ábra – Az osztrák jó gyakorlat folyamata

7.4.1 Figyelemre méltó elemek, gyakorlatok

- **Profiling az álláskereső saját igényei alapján**

Önálló álláskeresőre bíztat, illetve erőforrást is megtakarít az, ahogy az elsődleges profiling időpontjában az álláskeresők dönthetik el, melyik szolgáltatási szintre van szükségük, mivel azt erősíti az álláskeresőben, hogy elsősorban neki kell tennie helyzete megoldásáért¹⁸.

- **Specializált ügyintézők**

¹⁸ Profiling for better services – report on the European Profiling Seminar, Rudolph, Konle-Seid, 2005



Az ügyintézők szolgáltatási szintekhez párosítása azt jelenti, hogy mindegyikük az ott szükséges ismeretekkel és kompetenciákkal rendelkezik, ezzel pedig gyorsítható az ügyintézés.

- **Profiling alapú kirendeltség felosztás**

A „zónák” rendszerét úgy alkották meg, hogy azzal a helyszínen történő folyamatok gyorsabbak és egyszerűbbek lehessenek – minden zóna fizikailag is külön részt kapott a kirendeltségeken, illetve az oda várakozók egyablakos ügyintézésben részesülhetnek, mert az ügyintézők mellett a felszereltségi szint is a zóna szükségleteihez van igazítva.

7.4.2 Tanulságok az NFSZ számára

OSZTRÁK JÓ GYAKORLAT		Az osztrák rendszer fókuszja az álláskereső szolgáltatási igénye	
JÓ GYAKORLAT	TANULSÁG AZ NFSZ SZÁMÁRA	KAPCSOLÓDÓ CÉLOK	
1 Profiling az álláskereső igényei alapján	Az álláskereső igényeinek felmérése egy célzottabb ellátást tesz lehetővé és nagyban segítheti az ügyintéző munkáját.	Rugalmas, személyre szabott kiszolgálás; differenciált szolgáltatások és támogatások, ügyfélkapcsolattartás számának és minőségének optimalizálása	
2 Specializált ügyintézők	Az ügyintézőket szolgáltatási szintekhez történő párosítása gyorsabb és hatékonyabb ügyfél- kiszolgálást eredményez	Hiteles kompetens ügyintézők; Hatékony ügyintézés	

9. ábra - Az osztrák jó gyakorlat tanulságai



7.5 KÜLFÖLDI JÓ GYAKORLAT #3 – NAGY BRITANNIA

KOMPETENCIA PROFILING¹⁹

CÉL	Sikeresebb munkaerőpiaci közvetítés a kompetenciák strukturált és irányított feltárásával és az álláskereső önismeretének fejlesztésével	
ÉRINTETT ÜGYFELEK	Pályaorientációs szerv ügyfelei	az eszköz használata önkéntes, foglalkoztatottak is használhatják
ÉRINTETT SZERVEZETEK	Állami pályaorientációs szerv	

PROFILING JELLEMZŐI

INPUT	a. Kérdőívekből önkitöltéssel b. Vezetett kitöltés szakemberrel
ESZKÖZ	algoritmus, kérdőív
OUTPUT	álláskereső „soft” profilja, készségek, erősségek, fejlesztendők, preferenciák
ÉRINTETT CSATORNÁK	személyes, internet
MUNKAERŐ-PIACI KAPCSOLÓDÁS	az álláskeresőhöz illeszti a legmegfelelőbb munkaköröket

PROFILING TERÜLETEI

MIT HATÁROZ MEG?	Nincs előírt következménye, pl. egyéni fejlesztési tervhez segítség	
	LEÍRÁS	MIVEL SEGÍT?
KÉSZSÉG-CSOPORTOK	Erősségek, mik szorulnak megfejlesztésre	Készségek alapján mely munkakörök felelnek meg?
MUNKAVÉGZÉSI JELLEMZŐK	Gondolkodásmód, emberekhez való hozzáállás	Milyen típusú munka felelne az egyén jellemzőinek leginkább meg?
MOTIVÁCIÓK	Milyen ingerekre reagál a legpozitívabban?	Milyen munkahelyi környezet felelne meg?
ÉRDEKLŐDÉSI KÖR	Milyen tevékenységek érdeklik?	Mely ezekhez párosítható munkakör csoportok illenek az egyén érdeklődéséhez?
TEVÉKENYSÉG ALAPÚ KÉRDŐÍVEK	Pl. számolás, szövegértés, absztrakt feladatok	Mennyire lenne vonzó egy ilyen készséget igénybe vevő munkakör?

10. ábra - A brit jó gyakorlat profiling rendszere

A brit foglalkoztatási rendszer felépítése sokban hasonlít az auszálhoz – az álláskereső, illetve más segélyre jogosultak a Jobcentre Plus nevű foglalkoztatási és szociális hivatalnál regisztrálnak, és utána egy Work Programme nevű, szerződéses szolgáltatókból álló hálózaton keresztül jutnak a rászorultságuk alapján megszabott keretből a nekik megfelelő szolgáltatásokhoz.

Ugyanakkor jelentős különbség, hogy itt a statisztikai profiling eszközök fejlesztési fázisában, döntéshozatali funkcióhoz elégtelen pontosságú eredményeket kimutató szimulációk miatt elvetették a statisztikai alapú profiling rendszer használatát, és a jogosultsági szint nem egy komplex, munkaerő-piaci helyzetet is figyelembe vevő számítás alapján, hanem pusztán szociális alapon kerül meghatározásra.

Kiemelendő viszont az a transzparencia, amely a munkaügy teljesítményének mérését és értékelését jellemzi. Az egyes rászorultsági kategóriák mentén, minden egyes sikeres kihelyezésért a kirendeltségek teljesítménypontokat

¹⁹ Evaluation of the Skills Health Check Diagnostic Tool, Leading, Learning and Skills, 2009

Next Step honlapja, nextstep.direct.gov.uk

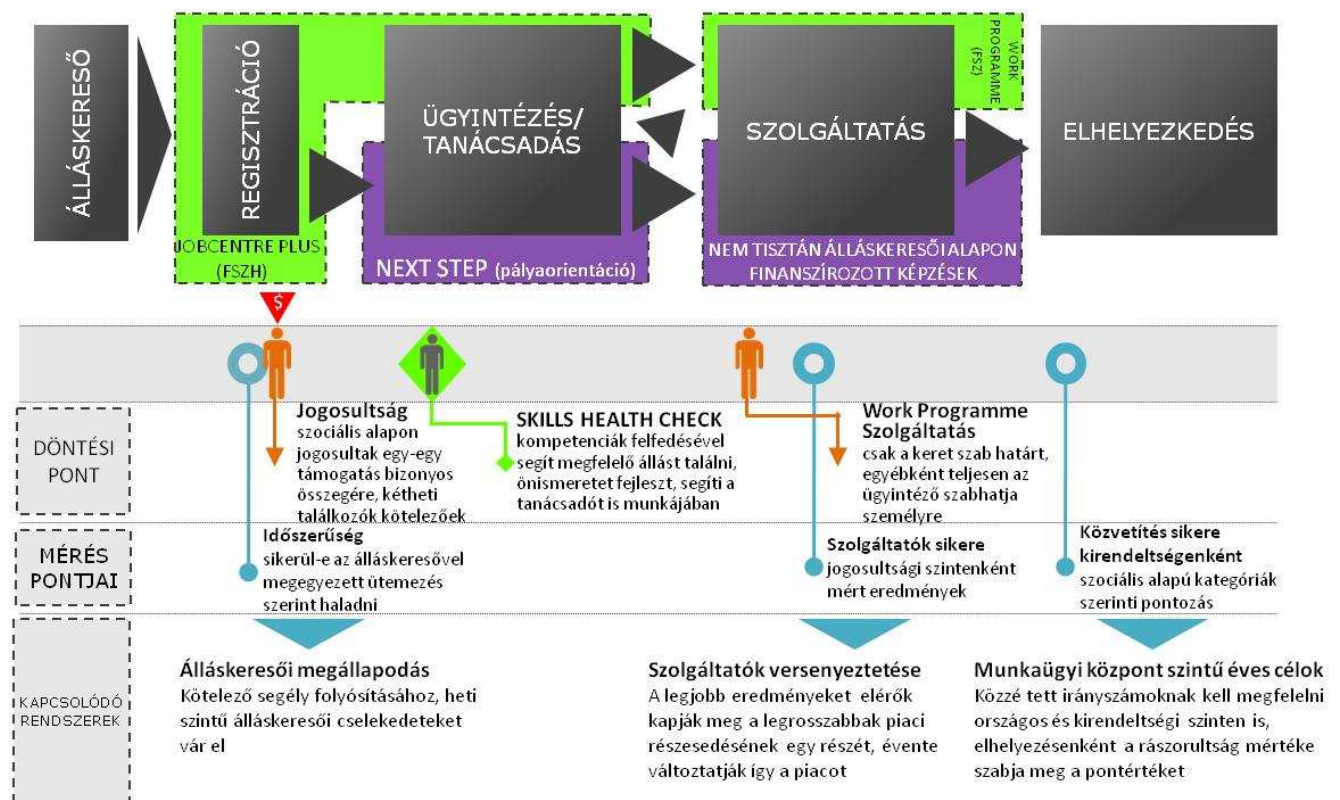
Profiling for Effective Labour Market Integration - New approaches to profiling and holistic assessment, Bimrose&Barnes, 2011



kapnak – minél nehezebben kihelyezhető az álláskereső, annál többet. Minden kirendeltség – a munkaerő-piaci helyzetétől, az álláskeresői és munkáltatói bázisának összetételétől függően – maga határozhatja meg, hogy erőforrásait hogyan fókuszálja a lehető legmagasabb hozzáadott érték és teljesítmény elérésére. Az eredményeket rendszeresen publikálják.

A brit munkaügy élen jár egy másik területen is – az ún. soft, vagy készségprofilong terén. Ennek hátterét az adja, hogy a brit kormány nagyon fontosnak tartja az életen át tartó tanulást, illetve karrierépítés koncepciók elfogadottságát és követését a lakosság körében, és ennek fő eszközeként tekintenek a Next Stepre (mely a felnőttek pályorientációs szervezete, bármely nagykorú, brit állampolgár igénybe veheti szolgáltatásait).

Itt került bevezetésre a Skills Health Check. Felépítése és automatikus működése segíti a Next Step karriertanácsadóit, illetve az álláskeresőket is készségeik minél objektívebb, realisabb felmérésével, és ezek alapján preferált munkakörök bemutatásával, fejlesztési tanácsokkal, mely a modern munkaerő közvetítés egyik alapvető fontosságú eleme.



11. ábra – A brit jó gyakorlat folyamata

7.5.1 Figyelemre méltó elemek, gyakorlatok

- **„Puha” készségek jelentősége**

A puha készségek és a kompetenciák a modern munkaerőpiacon egyre jelentősebbé válnak mind az álláskereső, mind a munkaadók számára, így fontos ezek megismerése, figyelembe vétele a közvetítési tevékenységnél – egy jó szakmai módszertanon alapuló eszköz azonban szükséges az ügyintézők segítéséhez, hiszen e nélkül csupán a pszichés jellemzők szubjektív megítélésére támaszkodhatnak.

- **Önállóságra, önismeretre nevelés**

Az álláskeresőnek – a profiling eszköz saját kitöltése során - lehetősége van jobban megismerni önmagukat, gondolatébresztő, elgondolkodtató hatása lehet. Ezen felül segíti az ügyintézőket és a leendő munkavállalókat is, ha az ügyfél realisabb elképzelésekkel indul az álláskeresőben. Továbbá önállóságra is nevel.

- **Többcsatornás megoldás**

A Skills Health Check mind önállóan, a neten keresztül, mind személyes interjú során kitölthető. Az online kitöltés egyben megkönnyíti az ügyintézést, és javítja az eredményeket (hiszen előzetes kitöltés esetén például több idő jut a személyes ügyfélkezelésre, mint ha az álláskereső készségeinek megismerését teljes egészében az interjúknak kellene végezni).

- **Kompetencia alapú közvetítés**


Mivel rendelkezésre áll olyan IT rendszer, mely a kompetenciákat is kezelni tudja, lehetőség van ezeket állásközvetítés esetén használni, a munkáltató kiválasztását segíteni (az álláskeresőket tovább szűrni), hiszen az eszköz alpból munkaköröket próbál társítani az ügyfél jellegzetességeihez.

- **Kirendeltségek és szolgáltatók teljesítménymérése**

Az angol munkaügyi hivatal éves, országos célkitűzésekkel rendelkezik teljesítménymérési mutatóit tekintve, melyek teljesítését transzparensten, a honlapon követheti nyomon a publikum egészen regionális bontásig. Legfontosabb ilyen indikátoruk az „elhelyezési indikátor”, mely növekvő pontértékekkel jutalmazza az elhelyezett rászorultsága mértékében az elhelyezést sikeresen végző kirendeltségeket. Az indikátorokat a kirendeltségi, illetve az egyéni (ügyintézői) motivációs rendszerben is felhasználják.



7.5.2 Tanulságok az NFSZ számára

 BRIT JÓ GYAKORLAT		A brit példa nagy hangsúlyt fektet nem-hagyományos, "puha" készségek feltárására és hasznosítására, illetve átlátható jellege is példát mutathat.		
JÓ GYAKORLAT		TANULSÁG AZ NFSZ SZÁMÁRA		KAPCSOLÓDÓ CÉLOK
1	Puha készségek jelentősége	A puha készségek módszertanon alapuló felmérése egy átfogóbb képet ad az ügyfélről és hozzásegíti az ügyintézőt, hogy az ügyfél képességeinek leginkább megfelelő szolgáltatást, támogatást tudja biztosítani.		Gyors elhelyezkedés; Hatásos, eredményes szolgáltatások; Személyre szabott álláslehetőségek; Minőségi közvetítés
2	Kompetencia alapú közvetítés	Az ügyfél kompetenciák felmérése növeli a közvetítés minőségét és a munkaadói elégedettségét.		
3	Többcsatornás megoldás	Bizonyos szolgáltatások többcsatornássá alakítása komolyabb emberi és anyagi erőforrásokat szabadíthat fel, így érdemes ilyen irányú termékfejlesztést végezni.		Hatékonyabb emberi erőforrás felhasználás; Hatékonyabb forrásfelhasználás; Differenciált csatornák kialakítása; Ügyfélkapcsolattartás számának és minőségének optimalizálása
4	Kirendeltségek és szolgáltatók teljesítményérése	A kirendeltségek teljesítményének mérésével átláthatóbbá tehető a szervezet működése, és sikeresebbé tehető az erőforrások elosztása és a vezetői szintű tervezés is.		Ügyintézők motiváltsági szintjének növelése; Munkaügyi szervezet társadalmi elfogadottságának növelése(?)

12. ábra - A brit jó gyakorlat tanulságai



7.6 KÜLFÖLDI JÓ GYAKORLAT #4 – SVÁJC

STATISZTIKAILAG CÉLZOTT SZOLGÁLTATÁSOK²⁰

CÉL	Az egyéni álláskereső számára leghatásosabb aktív munkaerőpiaci eszköz kiválasztása
ÉRINTETT ÜGYFELEK	Minden álláskereső
ÉRINTETT SZERVEZETEK	Kantonok foglalkoztatási szolgálatai

PROFILING JELLEMZŐI

INPUT	1. Adatok adatbázisból 2. Ügyintéző által adott foglalkoztathatósági mutató
ESZKÖZ	prediktív algoritmus
OUTPUT	aktív eszközök hatásossága egyénre szabottan
ÉRINTETT CSATORNÁK	személyes
MUNKAERŐ-PIACI KAPCSOLÓDÁS	modell inputjainak egyike

PROFILING KATEGÓRIÁK



13. ábra – A svájci jó gyakorlat profiling rendszere

A Svájc által kifejlesztett profiling, pontosabban „célzó” eszköz azért kapott helyet tanulmányunkban, mert szinte egyedülálló módon nem az álláskereső szegmentálásával próbálkozik, hanem az egyes munkaerő-piaci eszközök hatásosságát igyekszik az adott álláskereső esetében megvizsgálni. Mivel nemzetközi szinten komoly probléma, hogy azzal a kérdéssel, hogy „kinek milyen eszköz működik”, azaz melyik szolgáltatást, támogatást érdemes mérési eredményekkel bizonyítottan egy adott álláskeresőnek adni, nagyon keveset foglalkoznak a munkaügyi szervek. Ez a kérdés pedig mind az erőforrások hatékony felhasználása, a szolgáltatások hatásossága, mind pedig az elhelyezés gyorsasága és tartóssága szempontjából kulcsfontosságú. A statisztikai modell kiszámítja, hogy adott álláskereső esetében (alapul véve az elmúlt évek eredményes munkaközvetítéseit), melyik eszközök, illetve mely eszközök kombinációja adja a legjobb várható eredményt, amelyet az ügyintéző alapul vesz a szolgáltatásokról, támogatásokról való döntés meghozatalában. A svájci

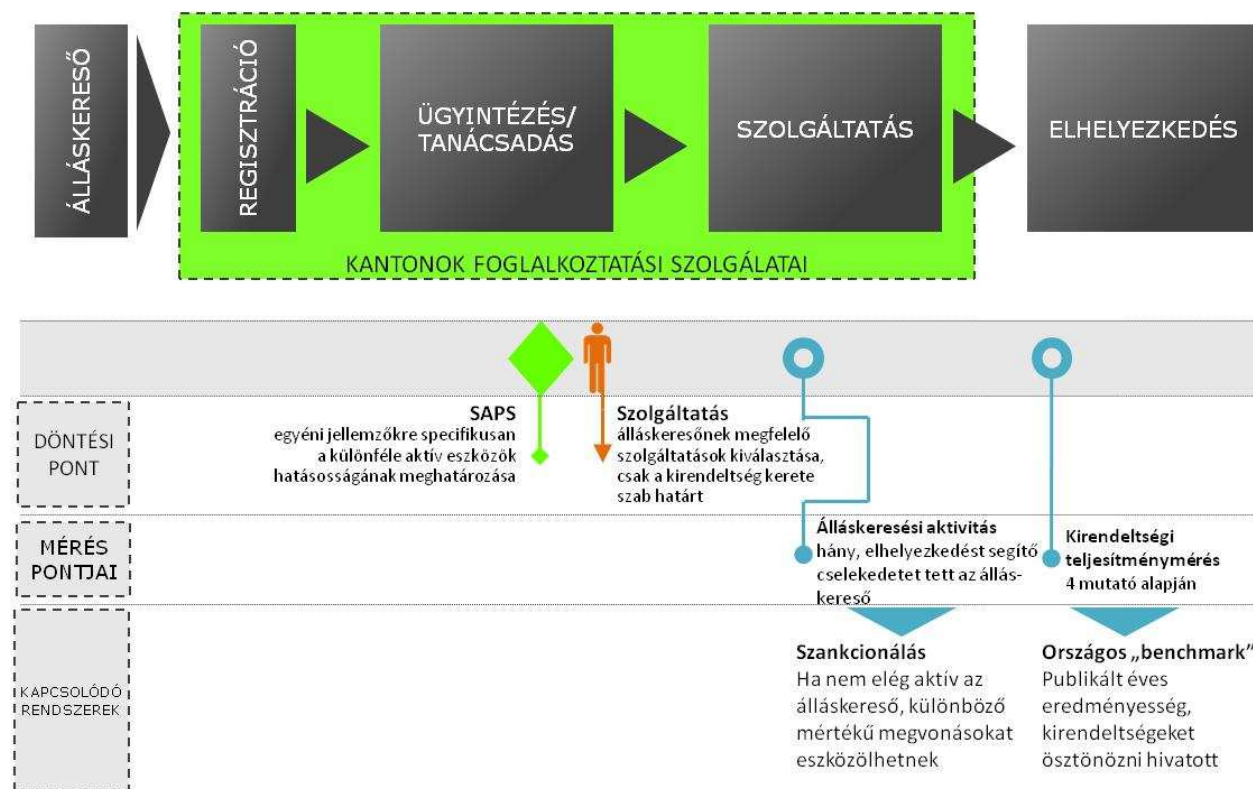
²⁰ Activation Policies in Switzerland, Duell&Tergeist, 2010

Statistical Assistance for Programme Selection - For a Better Targeting of Active Labour Market Policies in Switzerland, Behncke, Frölich, Lechner, 2006

Profiling for better services – report on the European Profiling Seminar, Rudolph, Konle-Seid, 2005



kiszolgálási folyamat erőssége ezen felül, hogy az egyéni tervben (melynek készítése kötelező, és a benne foglaltak jogilag kötelező érvényűek) megfogalmazott folyamatos és intenzív álláskeresési aktivitást szorosan ellenőrzi, és a mulasztásokat azok súlyosságától függően akár a támogatás ideiglenes megvonásával is sújthatja. Ezzel hangsúlyozza, hogy a munkanélküliség nem támogatott állapot, az álláskeresés viszont az.



14. ábra - A svájci jó gyakorlat folyamata

7.6.1 Figyelemre méltó elemek, gyakorlatok

- **Statisztikailag célzott szolgáltatások**

A svájci kutatások szerint a különböző aktív munkaerő-piaci eszközök hatásossága erősen különbözik bizonyos egyéni jellegzetességek függvényében, és ezt a heterogenitást egy statisztikai modell képes előre jelezni – ezzel választ adva a „kinek milyen eszköz működik” kérdésre, és nagyban növelve az elhelyezkedések valószínűségét. Így csökkenthetők az egy ember elhelyezésére fordított erőforrások.

- **Kötelezően kitöltendő egyéni tervek**

Fontos elem maga a terv készítése, kommunikálása az álláskeresővel, és a terv teljesülésének szoros nyomon követése, illetve bizonyos mulasztások esetén az álláskereső szankcionálása.



7.6.2 Tanulságok az NFSZ számára

+ SVÁJCI JÓ GYAKORLAT Szolgáltatások hatékonyságának mérése a fókusz		
JÓ GYAKORLAT	TANULSÁG AZ NFSZ SZÁMÁRA	KAPCSOLÓDÓ CÉLOK
1 Statisztikailag célzott szolgáltatások	A szolgáltatások hatékonyságának mérése lehetővé teszi annak mérését, hogy az adott ügyfél melyik szolgáltatás nyújtja a legtöbb segítséget. A jövőben ezt felhasználva további döntési támogatás nyújtható az ügyintézőknek, illetve vezetői szinten is.	Megfelelő szolgáltatást és támogatást nyújtani minden álláskereső számára; Hatásos, eredményes szolgáltatások; Összességében hatékonyabb forrásfelhasználás

15. ábra - A svájci jó gyakorlat tanulságai



7.7 HAZAI JÓ GYAKORLAT #1 – MUNKAKÖZVETÍTÉS

ÖNÉLETRAJZ ALAPÚ SZABADSZAVAS KERESÉS

CÉL	Minél több sikeres közvetítést lebonyolítani, a szolgáltatásokat értékesíteni, portál látogatottságot növelni	
ÉRINTETT ÜGYFELEK	Bizonyos álláskeresők	Önálló álláskeresésére alkalmas, internet használatára képes, proaktív álláskeresők
ÉRINTETT SZERVEZETEK	Magán munkaközvetítő, munkaadók	Munkavégzésre azonnal alkalmas munkavállalókat keresők Gyors kiválasztási folyamatot elvárók

PROFILING JELLEMZŐI

INPUT	1. kereshető önéletrajz adatbázis 2. kereshető állás adatbázis
ESZKÖZ	Alapadatok párosítása, szöveges keresés, online kommunikáció
OUTPUT	szűrt önéletrajz lista, kereshető adatbázis
ÉRINTETT CSATORNÁK	internet, telefon
MUNKAERŐ-PIACI KAPCSOLÓDÁS	input részét képezi a munkaadói álláslehetőség

PROFILING KATEGÓRIÁK

MIT HATÁROZ MEG?	milyen álláslehetőségre melyik álláskeresőket érdemes közvetíteni	
KATEGÓRIA	JELLEMZŐ	MIT KAP?
1. KATEGÓRIA	Munkakész	1. Mindenki kereshet az állás adatbázisban 2. Az álláskeresők önéletrajzuk és munkakör igényük feltöltését követően álláshirdetéseket kapnak online 3. Önéletrajzuk kereshető a munkaadók részére

16. ábra – A munkaerő közvetítői jó gyakorlat rendszere

A hazai magán munkaerő közvetítők szakmai céljaik szerint három nagy csoportra oszthatók:

- Az első csoport számára, amelybe a médiavállalkozások tartoznak, az online csatorna látogatottságának növelése az elsődleges cél. A minél magasabb számú munkát kereső látogatása érdekében a lehető legtöbb álláshirdetés közzététele szükséges. A minél több álláshirdetés megszerzéséhez pedig a sok munkát kereső önéletrajzát tartalmazó adatbázis szükséges. Ezeknél az elsődlegesen online csatornát használó webes vállalkozásoknál sem az állásadatok, sem az önéletrajzok tartalma nem kerül ellenőrzésre.
- A második csoportba azok a munkaerő közvetítők tartoznak, amelyek az online csatornát is használják a toborzás támogatására, de mind a munkát keresők, mind a munkaadók felé nyújtanak szakmai szolgáltatásokat is. A közvetítések elsődleges célja, legnagyobb volumene közép kategóriás állások betöltése. A munkaerő közvetítők egy része egy választott szakmai területre szűkítette (pl. IT, kereskedelem, stb.) profilját.



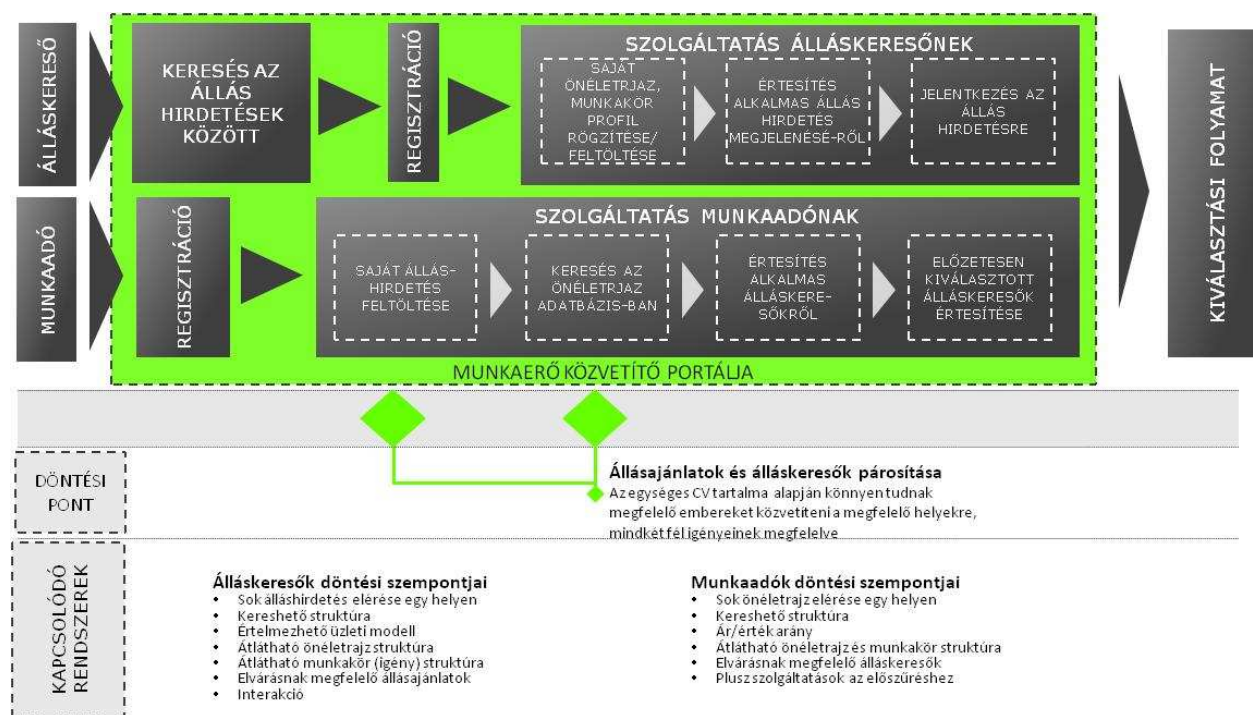
- A harmadik csoportba elsődlegesen a fejtávadó cégek tartoznak, amelyek nem mindegyike használja az online csatornát, ügyfeleikkel leginkább személyes kapcsolatok útján tartják a kapcsolatot.

A munkaerő közvetítők az NFSZ által használt profiling rendszer alapján az első kategóriába tartozó munkát keresőkkel foglalkoznak. A három alaptípus közül kifejezetten profiling módszertant a harmadik csoportba tartozó fejtávadók használnak a minél pontosabb kiválasztás támogatására. A fejtávadó cégek kiválasztási módszertanukat szakmai titokként kezelik.

A jó gyakorlat elemzése szempontjából egy második kategóriába tartozó munkaerő közvetítő céget választottunk. A cég online, telefonos és személyes csatornát is használ szolgáltatásaihoz. Az online csatorna automatizált, célja a minél nagyobb merítési bázis létrehozása. Ugyanakkor a cég a kiválasztási folyamatban is nyújt szolgáltatásokat a munkaadók részére.

Az álláshirdetések és önéletrajzok párosítását azonos kódkészletet használó adat típusok segítik. Azonban mind a munkaadók, mind a munkaközvetítő cég a kiválasztáshoz szabadszavas keresést alkalmaz a szabad formátumban feltöltött önéletrajzokban.

A kiválasztási folyamatban a munkaközvetítő cég külön megrendelés esetében vesz részt. A kiválasztás során, az adatbázis-szűrést követően telefonon, illetve személyesen validálják az adatokat. Ezt követi a személyes interjúk és tesztek kitöltése.




17. ábra – A munkaerő közvetítői jó gyakorlat folyamata



7.7.1 Figyelemre méltó elemek, gyakorlatok

- A munkaközvetítési folyamatban nincs profilingsnak tekinthető kategorizálás. A kiválasztást a párosítási, szűrési és szabadszavas keresési funkciók támogatják.
- A párosítás és szűrés jelenleg objektív adatok alapján történik. A tervek között szerepel a kompetencia alapú keresés megvalósítása. A munkaköri kompetenciák meghatározása azonban jelentős erőforrást igényel, amely a cégnek nem áll rendelkezésére.
- Mivel bevételüket leginkább a munkáltatói oldal biztosítja, kifejezett figyelmet fordítanak a munkáltatói kapcsolatok kiépítésére, és vállalati ügyfeleik kiszolgálására.

7.7.2 Tanulságok az NFSZ számára

 MUNKAKÖZVETÍTŐI JÓ GYAKORLAT		A sikeres közvetítés a cél
JÓ GYAKORLAT	TANULSÁG AZ NFSZ SZÁMÁRA	KAPCSOLÓDÓ CÉLOK
1 Munkáltató-központúság	A kiszolgálási folyamat tervezésénél és a jövőbeli fejlesztéseknél fontos a munkaadói igények folyamatos felmérése és a célzott kiszolgálás.	Minőségi közvetítés; Gyors, hiteles ügyfélkörre vonatkozó információk; Bővülő partnerek

18. ábra - A munkaerő közvetítői jó gyakorlat tanulságai



7.8 HAZAI JÓ GYAKORLAT #2 – TELEKOMMUNIKÁCIÓ

IGÉNY ALAPÚ ÜGYFÉL SZEGMENTÁCIÓ ÉS KAPCSOLÓDÓ KISZOLGÁLÁSI SZINTEK

CÉL	Az erőforrások hatékony allokálása a legértékesebb jelen-, vagy jövőbeli ügyfelek számára Ügyfélmegtartás, keresztértékesítés, célzott kampány-menedzsment, szegmens alapú ügyfélszolgálat
ÉRINTETT ÜGYFELEK	Minden prepaid és postpaid előfizetéssel rendelkező ügyfél
ÉRINTETT SZERVEZETEK	Front office, back office FO: értékesítési pontok, telefonos ügyfélszolgálat, levelező ügyfélszolgálat, webshop BO: marketing, kampánymenedzsment, termékfejlesztés

PROFILING JELLEMZŐI

INPUT	1. Termék / szolgáltatás használat, ill. változása idővel 2. Viselkedési minták, vásárlási, fizetési szokások 3. Piaci, iparági jellemzők, földrajzi jellemzők, stb.
ESZKÖZ	algoritmus
OUTPUT	kiszolgálási szintek, célzott értékesítés (kampányok)
ÉRINTETT CSATORNÁK	személyes, telefonos, online
Egyéb kapcsolódó eszközök	érték alapú szegmentáció, lojalitás, lemorzsolódás-valószínűség figyelés

PROFILING KATEGÓRIÁK

MIT HATÁROZ MEG?	Szegmens-stratégia, kiszolgálási szint, ajánlatok		
Klikkelő	Csendes	Mértéktartó	
Tudatos	Élmény-kereső	Mesélő	
Üstökös			

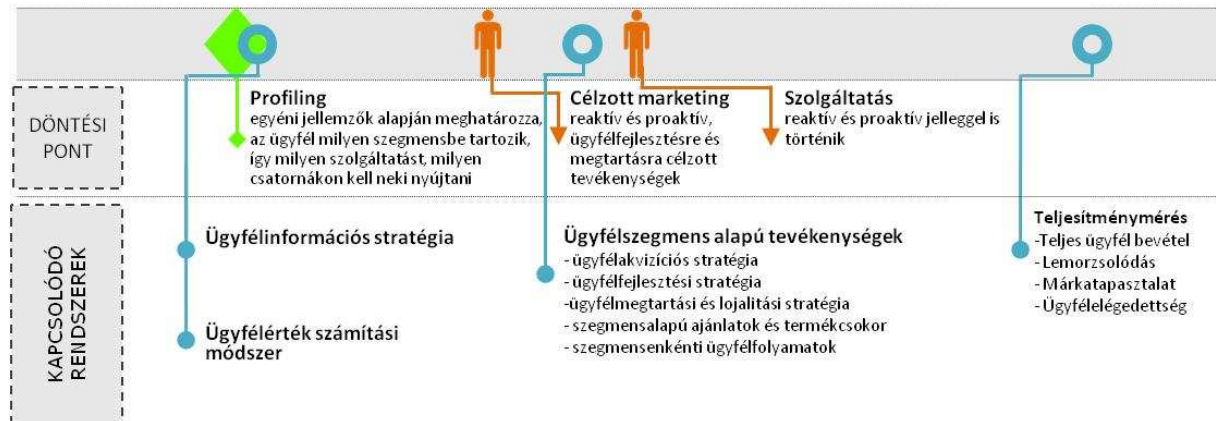
19. ábra – A telekommunikációs jó gyakorlat profiling rendszere

Az alábbi gyakorlat egy hazai, ügyfélközpontúságban (CRM-ben) és ezzel együttjáróan szegmentálásban élenjáró telekommunikációs vállalat ügyfélszegmentációs gyakorlatát mutatja. Alapvetően 3 típusú szegmentációt végeznek:

1. Ügyfélérték alapú szegmentáció (mely meghatározza, hogy mekkora profitot termel az ügyfél a vállalat részére, és a lojalitási rendszer alapját képezi)
2. Ügyfél-igény alapú szegmentáció (melynek alapját az ügyfélhasználati szokások képezik, és elsősorban az ügyfélstratégiát határozza meg)
3. Lemorzsolódás előrejelzés (mely meghatározza, ha lemorzsolódás veszélyes az ügyfél, akkor milyen speciális kiszolgálásban kell részesíteni)

A három kombinációja adja meg a végleges kiszolgálási szintet, mely a teljes ügyfél-életciklus minden mozzanatát meghatározza – minden ügyfél-találkozási pontra vonatkozóan.

Jelenlegi szempontból az ügyfél-igény alapú szegmentáció a mérvadó, így ennek modelljét mutatjuk be a következőkben.



20. ábra – A telekommunikációs jó gyakorlat folyamata

A szegmentációs modell teljes mértékben algoritmizált, az ügyintézőnek alapvetően ez ad iránymutatást az informatikai rendszeren keresztül, a teljes életciklus alatt.

Az ügyfél bejövetele előtt jelentős back-office, azaz elsősorban marketing háttérmunka történik. Legfontosabb ezek közül a szegmens alapú termékfejlesztés és célzott (mini-szegmensekre kialakított, nagy eredményességre törekvő) kampánymenedzsment tevékenység.

A szegmentáláson az alábbiak alapulnak – szegmensenként:

- *Ügyfél akvizíciós stratégia*
- *Ügyfélfejlesztési stratégia*
- *Reaktív stratégia*
- *Proaktív stratégia*
- *Ügyfélmegtartási és lojalitási stratégia*
- *Termékek & ajánlatok*
- *CRM kampányok*
- *Ügyfél folyamatok és kiszolgálási csatornák (csatorna, lépések, átfutási idő)*
- *Panaszkezelés*
- *Kockázat- és kintlévőség kezelés*



7.8.1 Figyelemre méltó elemek, gyakorlatok

- erős adattárház (algoritmus alapú szegmentáció) és **workflow támogatás**;
- erős back-office támogatás – konkrét **termékfejlesztések** történnek az ügyféligények alapján;
- **minden folyamat szegmens alapú**, mely meghatározza az átfutási időt, kedvezményeket, elérhető szolgáltatásokat és csatornát, melynek átfutása és eredményessége szigorúan mérve van;
- **erős irányítás** minden csatornán (pl. telefonos ügyintézés esetén bizonyos szegmensek nem juthatnak élő hanghoz), azonban a csatornahasználat **ügyfél-preferenciák** alapján is történik (azaz az ügyfélnek lehetősége van megmondani, hogy milyen csatornán szeretné, ha megkeresnék őt a jövőben, illetve melyiket tiltja meg);
- **figyelmeztetés**, ha valami történik az ügyféllel (nem úgy viselkedik, mint szokott, lejárt egy határidő, stb.);
- erős **proaktív** vonal (nem várja meg minden esetben, amíg bejön az ügyfél, hanem bizonyos esetekben, különböző csatornákon proaktívan megkeresi);
- erős **reaktív** vonal: ha bejön az ügyfél, akkor elintézi vele a többi ügyét – kérés nélkül is rákérdez azokra (illetve keresztértékesít, amennyiben lehetősége van rá);
- **pontos ügyféltörténeti információk** a teljes ügyfél-életcikluson keresztül;
- partner-szolgáltató cégek esetében is megkövetelt a szegmens alapú differenciált kiszolgálás, valamint az ügyféltörténeti információk gyűjtése;
- folyamatosan fejlesztett rendszer, azaz rendszerek a visszamérések, és mind a kategorizálás, mind a termékcsomagok, mind a csatornák változtatása, finomhangolása, amennyiben szükséges.



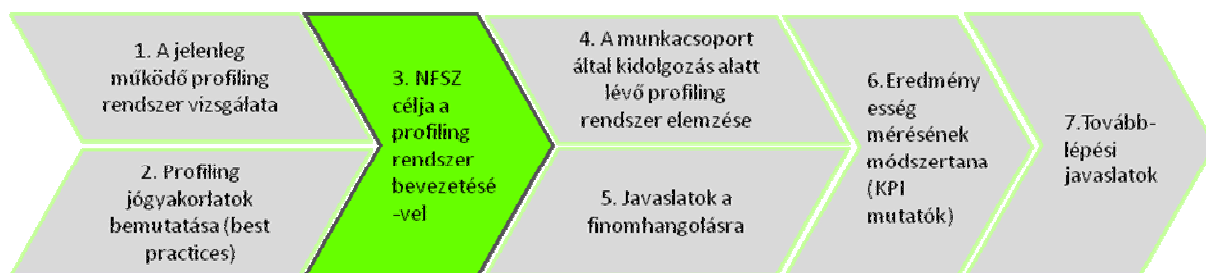
7.8.2 Tanulságok az NFSZ számára

 TELEKOMMUNIKÁCIÓS JÓ GYAKORLAT		Ügyfél igény alapú kiszolgálás és jól tervezett kiszolgálási folyamatok
JÓ GYAKORLAT	TANULSÁG AZ NFSZ SZÁMÁRA	KAPCSOLÓDÓ CÉLOK
1 Workflow támogatás	A kiszolgálási folyamat pontos meghatározása és teljes mértékű informatikai támogatása rendkívül fontos előrelépési lehetőség, megkönnyítve a mindennapi munkavégzést, optimalizálva az erőforrás-felhasználásokat, egységesítve a szervezeten belüli jó gyakorlatok használatát és mérhetőbbé, követhetőbbé téve a szervezet működését.	Tervezettebb, gyorsabb átfutású folyamat; Ügyfélkapcsolattartás számának és minőségének optimalizálása; Megfelelő IT támogatás; Kirendeltségek ösztönzése a kategorizálás alapú diff. ügyfélkiszolgálásra; Ügyintézők képesek a diff. ügyfélkiszolgálásra
2 Szegmens alapú folyamatok	A kiszolgálási folyamatot a lehetőségekhez mérten úgy érdemes kialakítani, hogy az egyes folyamatok, szolgáltatások egy kategória sikeres elhelyezéséhez szükséges minimum befektetést igényeljen, szükség esetén különbözve a kategóriák között.	Hatékony ügyintézés; Rugalmas, személyre szabott kiszolgálás; Tervezettebb, gyorsabb átfutású folyamat; Differenciált szolgáltatások, támogatások
3 Termékfejlesztés az ügyfélinformációk alapján	A kialakítandó profilling rendszer különféle mérési adatait felhasználva lehetőség adódhat bizonyos szolgáltatások fejlesztésére, optimalizálására.	Megfelelő szolgáltatást/támogatást nyújtani minden álláskereső számára; Hatásos, eredményes szolgáltatások és
4 Pontos ügyféltörténeti információk	Az ügyfelek életútjának követése lehetővé teszi az ügyintézőnek az ügyfél egyedi kiszolgálását és gyors beavatkozást.	Tervezettebb, gyorsabb átfutású folyamat; Gyors beavatkozás lehetősége;
5 Erős proaktív és reaktív jelleg	Az ügyfél helyzetére és igényére történő proaktív, illetve reaktív reakció a kiszolgálási folyamatot gyorsíthatja és célzott szolgáltatás, támogatás nyújtását teszi lehetővé.	Rugalmas, személyre szabott kiszolgálás

21. ábra - A telekommunikációs jó gyakorlat tanulságai



8. HOSSZÚ TÁVÚ CÉLOK A PROFILING TOVÁBBFEJLESZTÉSÉVEL



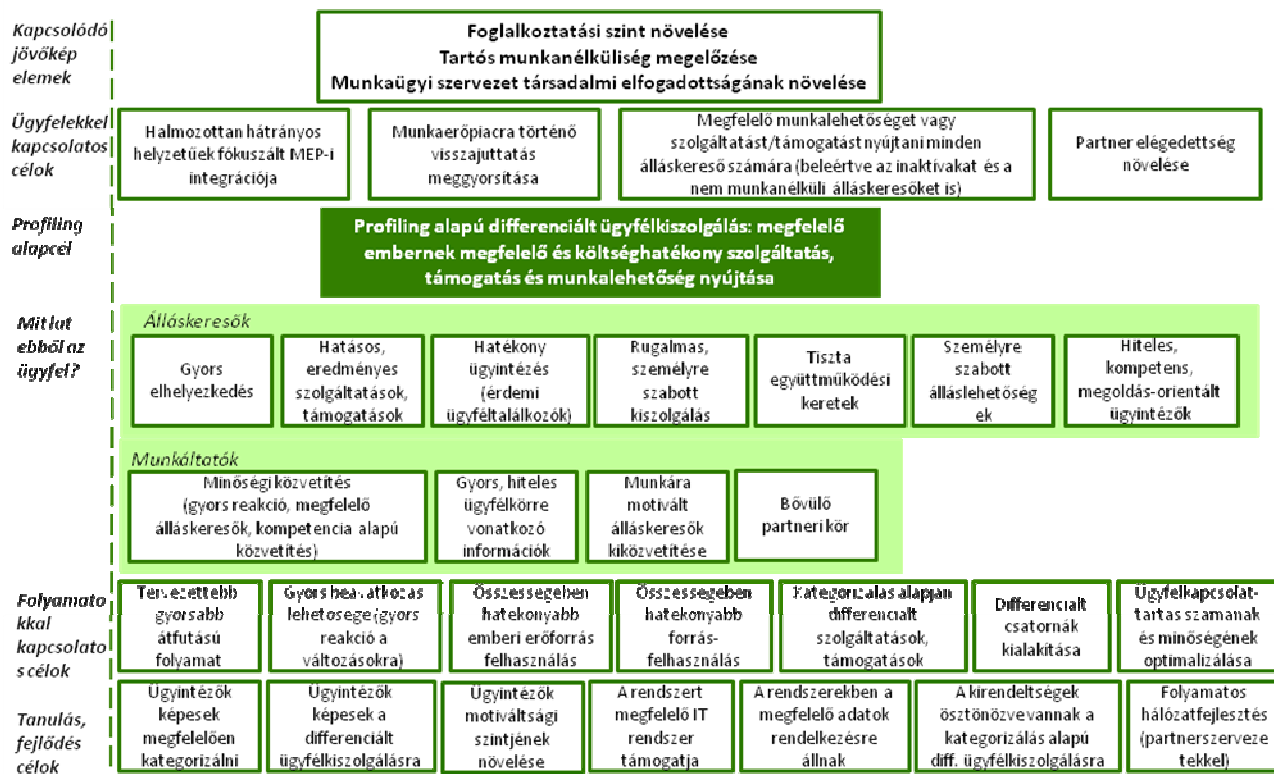
8.1 AZ NFSZ ÁLLÁSKERESŐI PROFILING CÉLJAI

A Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat közép-hosszú távú (2015-ös) stratégiájában kimondott cél az álláskeresők felmérési és kategorizálási rendszerének (profiling) működtetése és folyamatos fejlesztése, mely által az NFSZ pontos ismeretekkel rendelkezik az álláskeresők képzettségéről, tapasztalatáról, preferenciáiról, így képes számukra a megfelelő szolgáltatásokat nyújtani – többek között annak érdekében, hogy a jelenleg tartósan munkanélküli állampolgárok minél hamarabb aktív munkaerő-piaci szereplőkké váljanak.

A profiling – a stratégia szerint - alapját képezi a következőknek:

- Az NFSZ minden egyes álláskeresőhöz, személyes helyzetének megfelelően, olyan eszközt rendel (pl. képzés, támogatás), amellyel növekszik az egyén elhelyezkedésének esélye.
- Az NFSZ ügyfélkezelési folyamataival biztosítja, hogy az álláskereső ügyfeleit gyorsan, alacsony adminisztrációs szint mellett szolgálja ki, az ügyfél idejére, mint érték tekintve.
- Az álláskereső ügyfelek kiszolgálásában az egyéni élethelyzetnek megfelelően differenciált csatornákat alkalmaz (személyes kiszolgálás, telefonos, illetve internetes ügyintézés, SMS szolgáltatások), valamint optimalizálja az ügyfél-kapcsolattartás számát és minőségét.
- Az NFSZ differenciált szolgáltatásait a kategorizálás alapján alakítja ki.

A munkacsoporttal közösen összeállított profiling célok, a stratégián alapulva, a következőképpen foglalhatók össze. Mivel a profiling megvalósítása nem önmagában álló cél, a profiling célokat a következőkben úgy értelmezzük, mint **profiling alapú differenciált ügyfél-kiszolgálási folyamattal kapcsolatos célokat.**



22. ábra - A profiling rendszer célstruktúrája

A stratégia legfőbb **kapcsolódó jövőkép elemei**, kiegészítve a profiling által érintett hosszú távú jövőképpel a következők – a profiling legvégső célja minden esetben ezeket kell, hogy tükrözze:

- *foglalkoztatási szint növelése*
- *tartós munkanélküliség megelőzése*
- *a Munkaügyi szervezet társadalmi elfogadottságának növelése*

A négy legfőbb **ügyfélcél** a következő:

- A halmazottan hátrányos helyzetű álláskereső fókuszált munkaerő-piaci integrációja
- Munkaerőpiacra történő visszajuttatás meggyorsítása
- Megfelelő munkalehetőséget vagy szolgáltatást, illetve támogatást nyújtani minden álláskereső számára
- Partnerelégedettség növelése (partnerként értelmezve a minden álláskereső ügyfelet, a munkaadókat, a szolgáltató partnereket és a kapcsolódó szociális intézményeket, illetve egyéb külső és belső ügyfeleket)



Mindezek alapján a **profiling alapú differenciált ügyfél-kiszolgálás alapcélja megfelelő embernek megfelelő és költséghatékony szolgáltatás, támogatás és munkalehetőség nyújtása.**

Ha ügyfélszemmel nézzük a profiling eredményességét és a fenti célokhoz való hozzájárulását, akkor a következőképpen fejezhetjük ezeket ki.

Az **álláskereső ügyfelek részére** a profiling alapú differenciált ügyfélkapcsolat az alábbiakat nyújtja:

- Gyors elhelyezkedés (azaz rövidebb átfutási idő regisztrációtól az elhelyezkedésig)
- Hatásos, eredményes szolgáltatások, támogatások
- Hatékony ügyintézési folyamat (csak érdemi ügyfélalálkozókka)
- Rugalmas, személyre szabott kiszolgálás
- Tiszta együttműködési keretek (azaz az ügyfél előre tervezetten tudja, hogy mikor mi fog történni, mit kap és neki mit kell tennie)
- Személyre szabott álláslehetőségek
- Hiteles, kompetens, megoldás-orientált ügyintézők

A **munkáltató partnerek részére** az álláskeresői profiling alapú differenciált ügyfélkapcsolat (ami ebben az esetben még nem tartalmazza a munkáltatói oldali profilingot!) az alábbiakat nyújtja:

- Minőségi munkaerő közvetítés (azaz gyors reakció a partner kérésére, megfelelő álláskeresők kiközvetítése, kompetencia alapú közvetítés)
- Gyors, hiteles, ügyfélkörre vonatkozó információk nyújtása a partner kérésére (felhasználva a profiling információkat)
- Munkára motivált álláskeresők kiközvetítése
- Ezek pedig elősegítik az egyre bővülő partneri kört, illetve az egyre bővülő álláslehetőségeket.

Ahhoz, hogy a fenti célokat el lehessen érni, az alábbi belső működési, elsősorban **folyamatokkal kapcsolatos célokat** szükséges elérni:

- Tervezettebb, gyorsabb átfutású folyamat (elsősorban a regisztrációtól az elhelyezkedésig)
- Gyors beavatkozás lehetősége (gyors reakció a változásokra, például az ügyfél élethelyzetében bekövetkező változások esetében)
- Összességében hatékonyabb emberi erőforrás-felhasználás (azaz az emberi erőforrások fókuszálása azokra a területekre, ahol a legnagyobb szükség van rá, ahol a legnagyobb eredményeket lehet elérni, vagy ahol egyéb, erőforrás-hatékony eszközökkel vagy csatornákkal nem lehet eredményesen célt elérni.



- Összességében hatékonyabb forrásfelhasználás (azaz a támogatások, illetve minden pénzt, forrást mozgó eszköz fókuszálása azokra az ügyfelekre, ahol annak a legnagyobb megtérülése valószínűsíthető, illetve ahol a legnagyobb hatásfokú eredményeket lehet elérni)
- Kategorizálás alapján differenciált szolgáltatások, támogatások kialakítása, felhasználása és kommunikálása
- Differenciált csatornák kialakítása és folyamatba építése (kapcsolódóan a gyors és hatékony emberi erőforrás-felhasználáshoz, illetve a hatékony ügyintézői folyamatához)
- Ügyfél-kapcsolattartás számának és minőségének optimalizálása

Ahhoz, hogy a fenti folyamatokkal kapcsolatos célokat el lehessen érni, az alábbi **tanulás-fejlődéssel kapcsolatos célokat** szükséges elérni:

- Az ügyintézők képesek legyenek kategorizálni (egyértelmű profiling rendszerrel és megfelelő képzéssel, illetve motivációval)
- Az ügyintézők képesek legyenek a differenciált ügyfél-kiszolgálásra (egyértelmű folyamatokkal, eszközökkel és megfelelő képzéssel, illetve motivációval)
- Az ügyintézők motiváltsági szintjének növelése
- A profiling rendszert megfelelő IT rendszer támogatással szükséges ellátni
- A rendszerekben a profilinghoz, illetve a folyamatok megvalósításához megfelelő adatoknak kell rendelkezésre állniuk (rövid, illetve hosszú távon is)
- A kirendeltségek ösztönözve kell, hogy legyenek a kategorizálás alapú differenciált ügyfél-kiszolgálásra.
- Cél továbbá a folyamatos hálózatfejlesztés, azaz a partnerszervezetekkel történő networking, melybe elsősorban a szolgáltató partnerek, illetve a szociális intézmények, önkormányzatok, stb. tartoznak bele.

A célok definiálása fontos magának a rendszernek a továbbfejlesztése szempontjából, illetve az eredmények visszamérhetőségének szempontjából is. A mérési fejezetben visszatérünk még ezekre.



8.2 A PROFILING KAPCSOLÓDÁSA TOVÁBBI KÖZÉP- ÉS HOSSZÚ TÁVÚ FEJLESZTÉSEKHEZ

A NFSZ munkáltatói, valamint állást kereső ügyfél portfóliói heterogén ügyfél csoportokból állnak. Az ügyfélcsoportok szegmentálhatók az alábbiak szerint:

- az ügyfelek számára nyújtandó szolgáltatások, szolgáltatás csomagok alapján (profiling rendszer),
- területileg,
- információt, vagy szolgáltatást hordozó, továbbító csatorna használatának képessége és lehetősége alapján.

A hazai közigazgatás és benne az NFSZ jelenleg főleg tradicionális eszközöket alkalmaz az úgynevezett „front office” területeken, azaz az információk begyűjtésében, kijuttatásában és az ügyfélkezelésben. Bevezetésre kerültek internetes szolgáltatások, de ezekkel a rendelkezésre álló technikai feltételek és munkaszervezési lehetőségek nem kerültek kiaknázásra. Az elmúlt évek folyamán jelentős fejlesztések történtek az NFSZ „back office” alkalmazásai területén. Elkészült az Integrált Rendszer, a Foglalkoztatási Pénzügyi Információs Rendszer, az adattárház, a webes szolgáltatásokat kiszolgáló Új Etalon adatbázis, bevezetésre került az Outlook alapú levelező rendszer, valamint a Kommunikátor nevű chat program. Több, jelentős fejlesztés történt a szervezet működését támogató alkalmazások (HR, e-learning, iktatás, közös munka megoldások, stb.) és a rendszereket működtető infrastruktúra területén is.

Az ügyfelek kezelésének fő iránya azonban továbbra is a személyes ügyfélszolgálat és személyes kommunikáció maradt.

A **Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program** jelentősen átértékeli a közteher fogalmát. A tényleges pénzügyi befizetések mellett megjelenik az ügyintézésre szánt idő és költség (pl. utazás) is. Így a közteher csökkentése érdekében szükséges a közigazgatási ügyintézés ügyfél oldali terhének csökkentése is.

A Magyary Program célja az ügyfelek igényeit és érdekeit figyelembe vevő,

A Magyary Program szerint a közteher fogalma

a tényleges befizetés

a közigazgatásból fakadó általános adóbefizetés

az ügyintézésre szánt idő és költség

az adott esetben jogszabály által elvárt támogatás, védelem, segítségnyújtás hiánya

23. ábra - a Magyary Program



- ügyfélközpontú szolgáltató működés kialakítása, az eljárások egyszerűsítése,
- az ügyfélterhek csökkentése és
- egységesen magas színvonalú, mindenki által hozzáférhető szolgáltatások kialakítása.

Az ügyfél oldali terhek csökkentése, az ügyfélközpontú szolgáltató működés kialakítása és az egységesen magas színvonalú, mindenki által hozzáférhető szolgáltatások kialakítása érdekében a Magyar Program a következő intézkedéseket tarja kiemelten fontosnak:

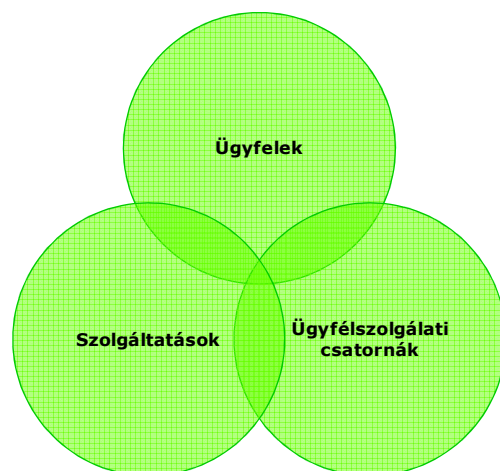
- a szolgáltatások színvonalának emelése érdekében többcsatornás (személyes, elektronikus, telefonos) kormányzati ügyfélszolgálati rendszer létrehozása;
- az elektronikus megoldások alkalmazása, az internetes ügyintézés növelése;
- az ügyfelek tájékoztatásának javítása, ami csökkenti az emberek kiszolgáltatottságát;
- az esélyegyenlőség elősegítése a közigazgatás szervezetrendszerén belül, ami azt jelenti, hogy az ügyek intézése folyamán figyelembe kell venni a bármilyen szempontból hátrányos helyzetű ügyfelek esélyegyenlőségi szempontjait, biztosítani kell azok érvényesülését.

A **NFSZ stratégiája** alapján tervezett fejlesztések a Magyar Programmal harmonizálva az ügyfélkezelés, ügyfélszolgálat területére összpontosítanak. A tervezett fejlesztések építenek az NFSZ eddigi fejlesztéseire, a többcsatornás, ügyfél lehetőségeket, képességeket és az ügyfél oldali terhelést is figyelembe vevő ügyfélszolgálat fejlesztését célozzák. A fejlesztések az alábbi három tényező ismeretén és az egyes tényezők igényeinek és lehetőségeinek összehangolásán alapulnak:

Ügyfelek – az NFSZ ügyfelei, munkát keresők, munkaadók;

Szolgáltatások – az NFSZ és szerződött partnerei által biztosított adatok, információk, szolgáltatások és ellátások;

Ügyfélszolgálati csatornák – az NFSZ



24. ábra - Az NFSZ fejlesztési stratégiájának fő elemei



ügyfélszolgálati csatornái, valamint az azokhoz kapcsolódó NFSZ és ügyfél oldali eszközök (például: személyes ügyfélszolgálat, postai levél, telefon, SMS, internet, e-mail, chat, ATM, postai kifizetés, írott média, elektromos média, szerződött közvetítők).

A szolgáltatások alapján képzett ügyfélszegmensek a profiling kategóriákon alapulnak. A szolgáltatások kialakításánál, szolgáltatás-csomagok meghatározásánál egyrészt figyelembe kell venni a profiling által meghatározott ügyfélcsoportok igényeit, másrészt az ügyfélszolgálati csatornák által lehetővé tett kommunikációs ügyfélkezelési, szolgáltatás-nyújtási formákat és az azokhoz kapcsolható NFSZ és ügyfél oldali eszközöket (pl. okostelefon).

Az ügyfélszolgálati csatornák alapján képzett ügyfélszegmenseket az egyes csatornák által biztosított kommunikációs lehetőségek hatékonysága alapján célszerű kialakítani, figyelembe véve az adott ügyfélcsoport képességeit, lehetőségeit és költségeit (pl. szélessávú internet területileg tagolt elérésének lehetőségét, a mobiltelefon elterjedtségét, az ügyfélszolgálatok elérésének költségeit).

Az ügyfélszolgálati csatornák megválasztásánál egyrészt biztosítani kell, hogy a technikai fejlődés következtében az ügyfelek körében elterjedt csatornák elérhetőek legyenek, másrészt alkalmasnak kell lenniük arra, hogy az ügyfelek képessége és lehetősége alapján támogassák az esélyegyenlőséget. A NFSZ ügyfélszolgálati folyamatai és az azokat megvalósító ügyféltalálkozások tartalmi és formai elvárásai nagymértékben meghatározzák az ügyfélszolgálati csatornák választási lehetőségét. Azonban az előírások szándékának betartása mellett az elektronikus back office vagy elektronikus interoperábilis közigazgatási szolgáltatások igénybevételével csökkenthető például a személyes ügyintézés szükségessége, így az ügyfél oldali terhelés.

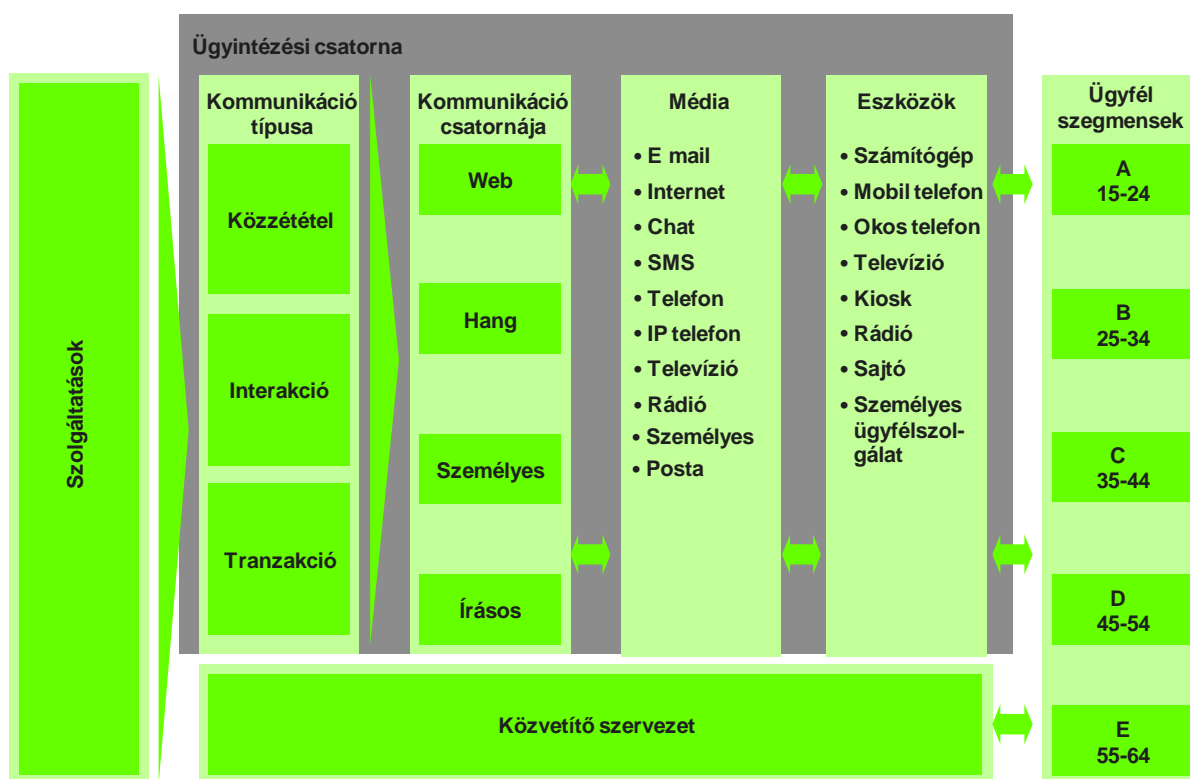
Az NFSZ-ben tervezett ügyfélszolgálati fejlesztések megalapozására a TÁMOP 1.3.1 projekt keretében készül el a szervezet **csatorna stratégiája**. A csatorna stratégia épít a profiling rendszerre, az NFSZ ügyfélszegmentálási modelljére, valamint a készülő contact center megvalósíthatósági tanulmányra is. A csatorna stratégia keretében az NFSZ meghatározza, hogy az egyes ügyfélszegmensek és számukra nyújtott szolgáltatások tekintetében milyen csatornákon keresztül szolgálja ki ügyfeleit, valamint biztosít számukra információt. A csatorna stratégia az ügyfélszegmensek, az ügyintézési csatornák és a szolgáltatások javasolt kapcsolatát rögzíti az NFSZ stratégiai céljainak figyelembevételével.

A csatorna stratégia elkészítésének lépései:

- Ügyfelek azonosítása és szegmentálása
- Szolgáltatás és tartalom definiálása

- Csatornát támogató eszközökben rejlő lehetőségek azonosítása és szolgáltatásokhoz rendelése
- Eszközök és ügyfélszegmensek összepárosítása
- Mérés, visszacsatolás

A csatorna stratégia alapozza meg a **többcsatornás ügyfélszolgálat fejlesztését**, meghatározza az egyes csatornákon keresztül biztosított szolgáltatásokat, a csatornák várható terhelését, a szükséges alkalmazás és infrastruktúra fejlesztéseket, az üzemeltetéshez szükséges humánerőforrást, valamint az ügyfélszolgálat működését mérő indikátor rendszert.



25. ábra - A csatorna stratégia elméleti felépítése

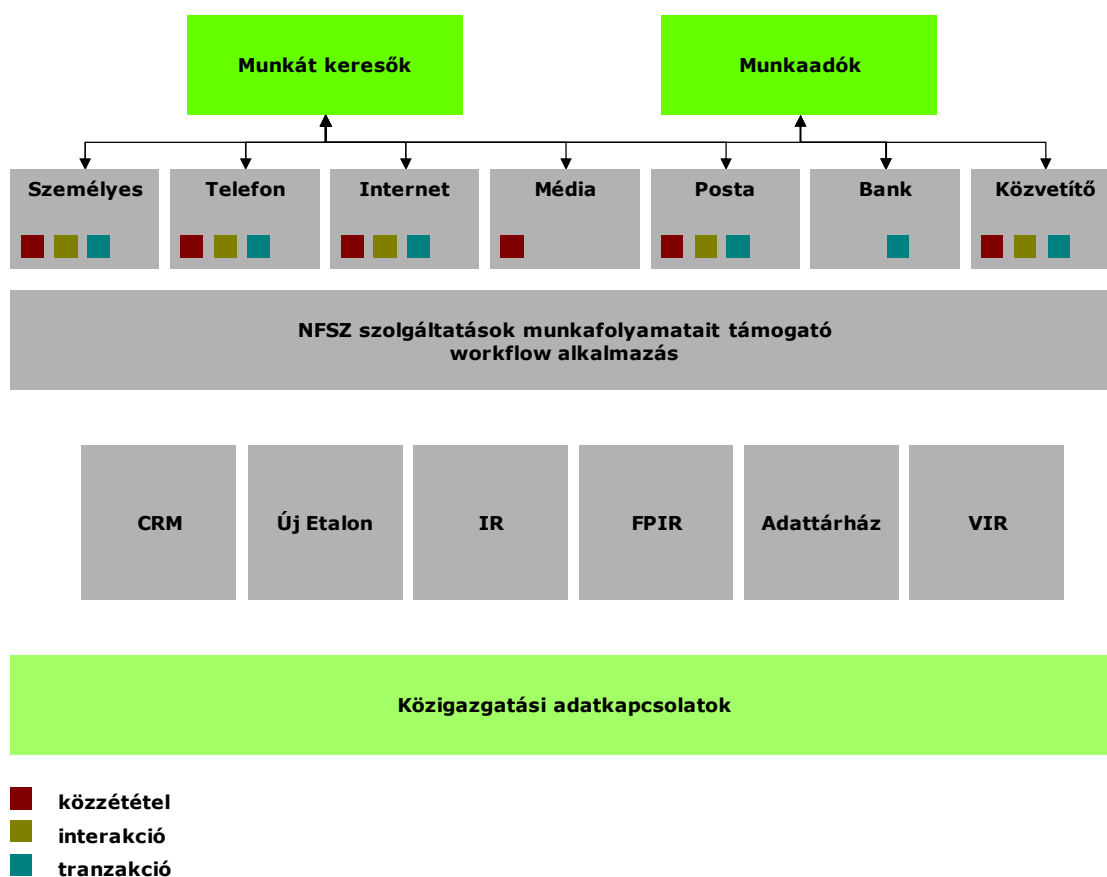
A profiling rendszer szempontjából fontos, hogy a szolgáltatások az ügyfélszolgálati lépések típusa alapján három egymásra épülő csoportba sorolhatók:

- **Közzététel** – adat és információ átadás az ügyfelek részére;
- **Interakció** – közzététel és adat, információ az ügyfelektől az NFSZ irányába, adatok, információk transzformációja az ügyfelek és az NFSZ oldalán, tanácsadás (ügyfelek információja alapján);

- **Tranzakció** – interakció, döntés és határozathozatal, a határozat végrehajtása (pl. pénz átutalása, határozat kézbesítése, szolgáltatások igénybevétele, közvetítő szervezet bekapcsolása);

Az egyes lépésekhez tartozó csatornalehetőségek közül kerül kiválasztásra az ügyfél szegmens alapján az adott lépés és az adott ügyfélszegmens közti hatékony kapcsolatot biztosító csatorna és eszköz.

A kiszolgálási csatornáknak biztosítani kell, hogy a csatornastratégia alapján az NFSZ munkafolyamatai az ügyfélszegmenshez társított csatornákon keresztül elérhetőek legyenek. A csatorna működésének illeszkednie kell a szolgáltatásokat támogató workflow rendszerhez, valamint ezen keresztül az FH által üzemeltetett rendszerekhez és az interoperábilis közigazgatási adatkapcsolatokkal.



26. ábra - Az NFSZ ügyfélszolgálatot támogató csatornák és alkalmazások sematikus kapcsolatrendszere

Az elektronikus kiszolgálási csatornák továbbfejlesztésének irányait a csatornastratégia határozza meg.

A feladat végrehajtása nem csak a kiszolgálási csatornák kifejlesztésére terjed ki, hanem magában foglalja az alábbiakat is:



- a kiszolgálási folyamatok újratervezése, a kiszolgálási csatornákkal való összehangolásuk;
- a kiszolgálási csatornák és a belső működés összehangolása, a workflow rendszer és a kiszolgálási csatornák illesztése adat, rendszer és funkcionalitás, valamint a folyamatok szempontjából;
- a bevezetendő rendszerek és folyamatok oktatása, szervezeten belüli kommunikálása;
- a bevezetendő csatornák ügyfelek számára való kommunikálása, szükség esetén oktatása.

6. Táblázat – Az egyes csatornák előzetesen tervezett fejlesztései

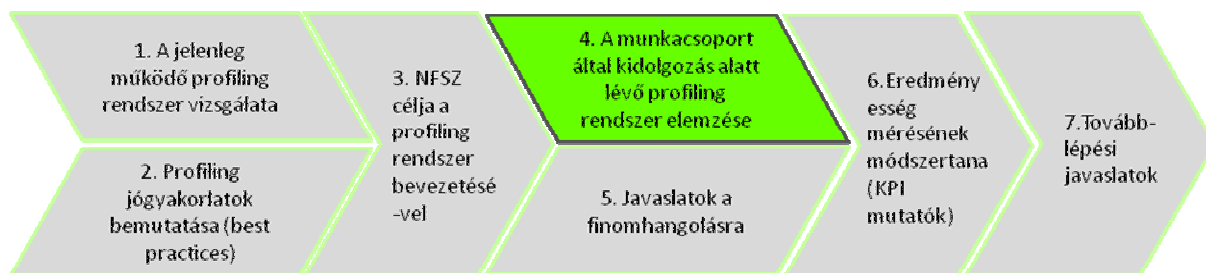
Csatorna	Tervezett fejlesztés
Személyes	
Személyes ügyfélszolgálat	<ul style="list-style-type: none"> ▪ CRM illesztés ▪ Workflow illesztés
Hálózat, ügynöki szolgáltatások	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A hálózatokat, ügynököket támogató, mobil elérést biztosító informatikai alkalmazások fejlesztése ▪ Tevékenységhez szükséges információ elérése ▪ Adatok, információk rögzítése ▪ CRM illesztés ▪ Workflow illesztés
Telefon	
Telefon	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contact center létrehozása ▪ Azonosítás megoldása ▪ Tájékoztatás és egyedi ügyintézés lehetőségének megvalósítása ▪ CRM illesztés ▪ Workflow illesztés
SMS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Csatorna kiépítése ▪ Contact centerbe történő illesztés ▪ Nagytömegű és egyedi SMS értesítés küldésének kiépítése ▪ CRM illesztés ▪ Workflow illesztés
Internet	
NFSZ portálrendszer	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Workflow illesztés ▪ NFSZ portálok működésének összehangolása ▪ Egységes azonosítási rendszer bevezetése ▪ Interaktív és személyre szabott szolgáltatások
KKV portál	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Workflow illesztés ▪ Portál integrálása az NFSZ többi portáljával
VMP	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contact centerbe történő illesztés ▪ CRM illesztés ▪ Workflow illesztés ▪ Portál integrálása az NFSZ többi portáljával
NPP	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Workflow illesztés ▪ CRM illesztés ▪ Portál integrálása az NFSZ többi portáljával
Email	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Csatorna kiépítése ▪ Contact centerbe történő illesztés ▪ CRM illesztés ▪ Workflow illesztés



Csatorna	Tervezett fejlesztés
Chat	<ul style="list-style-type: none">▪ Csatorna kiépítése (pl. skype, msn, stb.)▪ Contact centerbe történő illesztés▪ CRM illesztés▪ Workflow illesztés
IP telefon	<ul style="list-style-type: none">▪ Csatorna kiépítése (pl. skype, msn, stb.)▪ Contact centerbe történő illesztés▪ CRM illesztés▪ Workflow illesztés
Média	
Nyomtatott média	<ul style="list-style-type: none">▪ Workflow illesztés
Elektronikus média	<ul style="list-style-type: none">▪ Workflow illesztés
Posta	
Postai levél	<ul style="list-style-type: none">▪ CRM illesztés▪ Workflow illesztés
Közvetítő	
Közvetítő szervezet	<ul style="list-style-type: none">▪ Alkalmazás fejlesztése▪ CRM illesztés▪ Workflow illesztés



9.A MUNKACSOPORT ÁLTAL JAVASOLT ÜGYFÉL-KISZOLGÁLÁSI RENDSZER



Jelen fejezetben a TÁMOP munkacsoport által javasolt ügyfél-kiszolgálási rendszer folyamatait mutatjuk be, valamint a profilíng modell kiszolgálási folyamatban betöltött szerepét. Kitérünk az érintett termékek, ügyfelek és csatornák ismertetésére, valamint a profilíng rendszer elemzésére.

9.1 A MUNKACSOPORT ÁLTAL JAVASOLT TOVÁBBFEJLESZTETT PROFILÍNG RENDSZER BEMUTATÁSA

Jelen fejezetben a TÁMOP munkacsoport által javasolt profilíng rendszert ismertetjük röviden a korábban használt sémán keresztül.

CÉL	Tartós munkanélküliség megelőzése; anyagi, emberi források hatékony felhasználása; gyors beavatkozás; halmozottan hátrányos helyzetben lévők munkaerőpiaci reintegrációja
ÉRINTETT ÜGYFELEK	Minden álláskereső rehabilitációs járadékban részesülő, hátrányos/halmozottan hátrányos helyzetben lévő is
ÉRINTETT SZERVEZETEK	NFSZ, külső segítő szervezetek Családsegítő, Támogató szolgálatok, Érdekvédelmi szervezetek, Önkormányzatok stb.

PROFILÍNG JELLEMZŐI

INPUT	1. Alapadatok adatbázisból 2. Kérdőív/ből interjú során
ESZKÖZ	algoritmus, kérdőív, ügyintézői megítélés
OUTPUT	elsődleges kategória-besorolás, ügyintéző által elfogadott kategória besorolás
ÉRINTETT CSATORNÁK	személyes, telefonos, öninformációs tér, internet
MUNKAERŐ-PIACI KAPCSOLÓDÁS	elhelyezkedési esélymérő program

PROFILÍNG KATEGÓRIÁK

MIT HATÁROZ MEG?	Egy állás-ereszettel nyújtható támogatást, szolgáltatást. Liszolgálati folyamatot	
KATEGÓRIA	JELLEMZŐ	MIT KAP?
1.KATEGÓRIA (1.1 1.2)	Önálló álláskereső	Öninformációs rendszerek, egyes szolgáltatások
2.KATEGÓRIA (2.1 2.2 2.3)	Munkaerő-piaci eszközrendszerrel elhelyezhető	2.1, 2.2, 2.3 Szolgáltatások, 2.2, 2.3 Képzések, 2.3 Támogatások,
3.KATEGÓRIA (3.1 3.2)	Külső segítséggel munkavállalásra alkalmassá tehető	Fentírtettek, mentori szolgáltatás, szociális intézményrendszerhez kapcsolódás

27. ábra – A profilíng munkacsoport által javasolt profilíng rendszer



A munkacsoport által javasolt profiling elsődleges célja a tartós munkanélküliség megelőzése, anyagi és emberi erőforrások hatékony felhasználása, a gyors beavatkozás, valamint a halmozottan hátrányos helyzetben lévők munkaerő-piaci re-integrációja. A munkacsoport terve, hogy a kategorizálásba bevonja a rehabilitációs járadékban részesülő álláskeresőket is. A kiszorgálási folyamatban érintett szervezetek összetétele és jelentősége nem változik. Az ügyfél adatok alapján és a kérdőívek használatával hét kategóriába sorolják az ügyfeleket és a munkacsoport szándéka, hogy az adott kategória az egy álláskeresőnek nyújtható szolgáltatást, támogatást meghatározza. Az álláskeresők személyesen, telefonon, e-mailen, interneten és az öninformációs tér használatával tudják a nekik allokkált szolgáltatást, támogatást igénybe venni.

A munkacsoport szándéka, hogy a rendszer előre tudja jelezni az elhelyezkedési esélymérő program használatával, hogy az adott álláskeresőnek, az adott térségben mennyi időn belül van esélye az elhelyezkedésre. Ez az adat az adott ügyfélkategória-besorolását is befolyásolhatja és így a számára nyújtandó szolgáltatás, támogatás mértékét is.

9.2 A MUNKACSOPORT ÁLTAL JAVASOLT TOVÁBBFEJLESZTETT ÜGYFÉLKEZELÉSI FOLYAMAT BEMUTATÁSA

A munkacsoport által javasolt kiszorgálási folyamat annak függvényében módosul, hogy az ügyfelet melyik fő kategóriába sorolják:

- 1. kategória – Önálló álláskereső**
- 2. kategória – Munkaerő-piaci eszközrendszerrel elhelyezhető**
- 3. kategória – Külső segítséggel munkavállalásra alkalmassá tehető**

Az egyes folyamatokat röviden ismertetjük a következő pontokban, hangsúlyozva az adott folyamat egyedi elemeit.

9.2.1 Profiling alapú ügyfél-kiszorgálási folyamat az 1. kategóriába sorolt ügyfelek esetén

Az önálló álláskereső kategóriába az alábbi ügyfelek tartoznak:

1.1. kategória: azok az álláskeresők, akik megfelelő ismeretekkel, gyakorlattal rendelkeznek az önálló információszerzés terén

1.2. kategória: nagy valószínűséggel 3-5 hónap alatt képesek elhelyezkedni, azonban az önálló információszerzésben segítséget igényelnek



Az 1. kategóriába tartozó ügyfelek kiszolgálási folyamatát a 28. ábra mutatja. A folyamat első lépése hasonló a jelenlegi kiszolgálási folyamathoz, az ügyintéző nyilvántartásba veszi az adott álláskeresőt, az alapadatai (

Ügyfél törzsadatok	
Személyazonosító adatok	Neve
	Születéskori neve
	Anyja neve
	Titulusa
	Születési dátum
	Születési helye
	Lakóhelye
	TAJ szám
	Adóazonosító jel
	MASZ
	Közfoglalkoztatási prioritás
	Külföldi azonosító
	Úti okmány szám
	Okmány jellege
	Azonosító szám
Hajléktalan státusz	
Állampolgárság	Állampolgárság, bevándorolt, letelepedett, menekült vagy oltalmazott jogállás
Neme	Férfi/Nő
Elérhetőségi adatok	Állandó lakóhelye
	Tartózkodási hely
	Postacím
	E-mail cím
	Telefon

1. táblázat – Az IR-be felvitt ügyfél törzsadatok

) felvételre kerülnek az IR rendszerbe. Az ügyintéző objektív adatokat (2. táblázat - Az IR-be felvitt objektív adatok

) is felvesz az ügyfélről és a rendszer egy elsődleges kategória-besorolást ajánl fel, ezzel is gyorsítva az ügyintéző munkáját.

Amennyiben a rendszer szerint az ügyfél valamelyik 1.-es kategóriába sorolható, akkor az ügyintéző egy rövid interjú²¹ keretében felméri az ügyfél terveit, szakmai profilját. Ezután az ügyintéző elvégzi az elhelyezkedési esélymérő

²¹ A rövid interjú alapja, illetve az, hogy kell-e kérdőív, és ha igen, legyen-e külön az 1.-es kategóriánál használatos, vagy épp a részletes kérdőív egy bizonyos része vonatkozzon csak a kategóriára, jelenleg még megegyezés tárgya a munkacsoportban kutatásunk készítésekor



program futtatását és összeveti az összhangvizsgálat és az esélymérő program eredményét, amely segítséget nyújt a kategória-besorolásnál.

A rövid interjú során munkaközvetítési kísérletet is tesz az ügyintéző, és ha nincs az ügyfele számára megfelelő álláslehetőség, akkor bekegatorizálja őt. Az ügyintéző az 1.-es kategóriába sorolt ügyfelet tájékoztatja az általa igénybe vehető szolgáltatásokról.

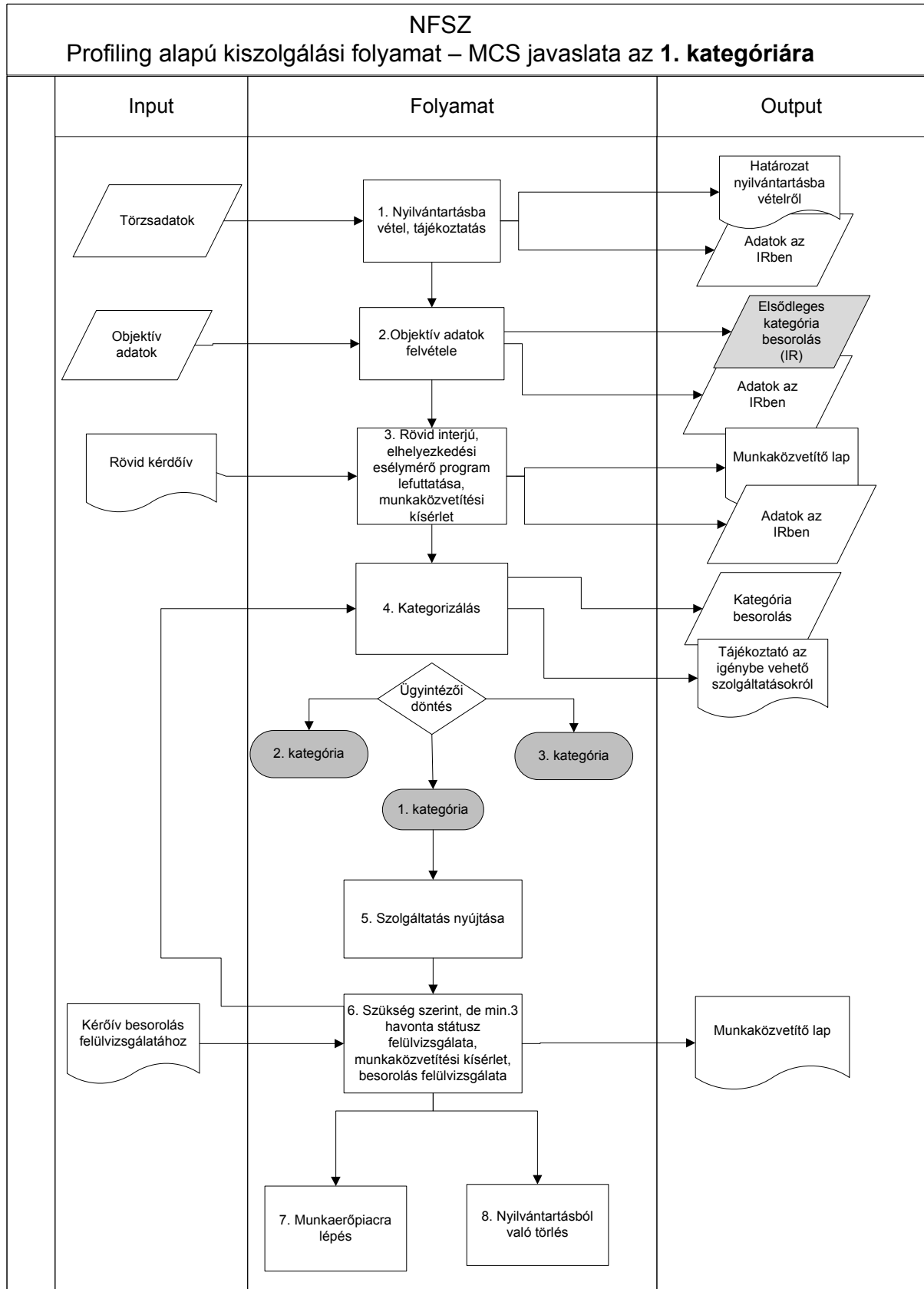
A folyamat következő lépése az adott ügyfélhez rendelt szolgáltatás nyújtása. Az ügyfélnek szükség szerint, de minimum 3 havonta jelentkeznie kell státusz felülvizsgálatra, ekkor bejelentheti az élethelyzetében történő változásokat, amelyet a rendszerbe felvezet az ügyintéző, és amennyiben úgy ítéli meg, a besorolást felülvizsgálhatja, más kategóriába sorolhatja az ügyfelet. Az ügyfél útja a kategóriájának megfelelően folytatódik:

- marad az 1.-es kategóriában, de kap még más információgyűjtésre irányuló szolgáltatást
- 2.-es vagy 3.-as kategóriába sorolják át és a kategóriájának megfelelő szolgáltatást, támogatást kap

annak érdekében, hogy minél hamarabb a munkaerőpiacra léphessen. A kategória-besorolás nem nyilvános az ügyfél számára.

Amennyiben az ügyfél álláskeresési technikái, pszichés erőnléte és álláskeresési intenzitása megfelelő, az 1.-es kategóriában maradhat újabb három hónapra, azon megfontolásból, hogy a munkaerőpiacon való elhelyezkedéshez a mai gazdasági viszonyok miatt több hónap is szükséges lehet. A munkacsoport javaslata alapján 6 hónap után a 2.1-es kategóriába sorolandó az ügyfél.

Hasonlóan a jelenlegi folyamathoz az NFSZ és az ügyfél együttműködése kétféleképpen végződhet: az ügyfél sikeresen elhelyezkedik (kilép a munkaerőpiacra) vagy az ellátás megszűnésével az NFSZ törli az álláskeresőt a nyilvántartásból.





28. ábra – Az 1.-es kategória kiszolgálási folyamata

9.2.2 Profiling alapú ügyfél-kiszolgálási folyamat a 2. kategóriába sorolt ügyfelek esetén

Az ügyfél útja némiképp módosul, ha a 2.-es kategóriába sorolandó, azaz munkaerő-piaci eszközrendszerrel elhelyezhető ügyfélről van szó. A 2.-es kategóriában a munkacsoport az alábbi alkategóriákat javasolja használni:

- 2.1. kategória** *Szolgáltatással elhelyezhető*
- 2.2. kategória** *Képzési támogatással elhelyezhető*
- 2.3. kategória** *Foglalkoztatási támogatással elhelyezhető*

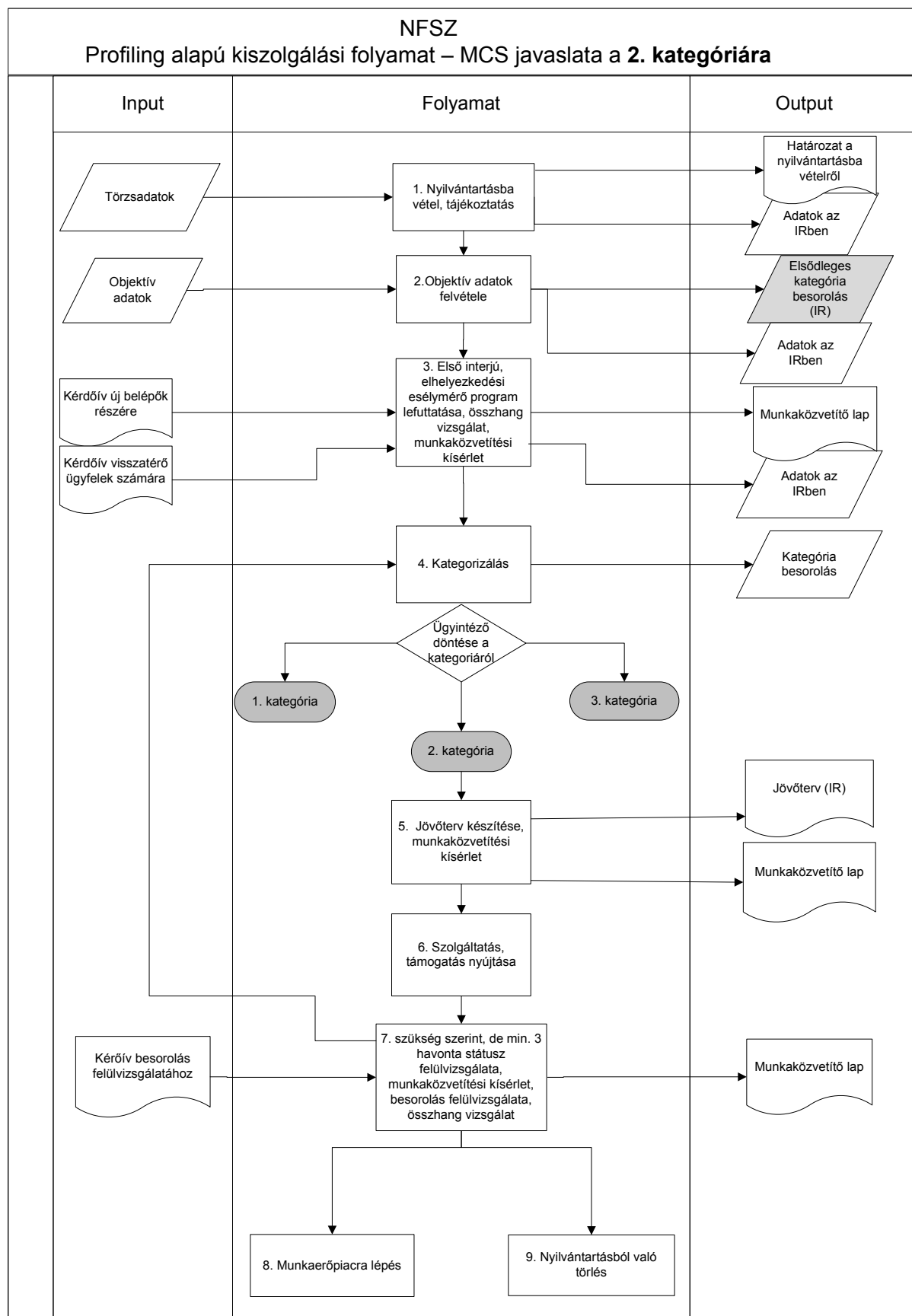
A folyamat azon pontjait emeljük ki, amelyek eltérnek egy 1.-es kategóriájú ügyfél kiszolgálási folyamatától.

Ahogy az alábbi 29. ábrán felvázoltuk, a folyamat első két lépése megegyezik az 1-es kategóriába sorolt ügyfélfolyamattal. Amennyiben a rendszer az elsődleges kategória-besoroláskor 2-es kategóriába sorolja az ügyfelet, akkor ezt követően egy alaposabb, mélyebb **első interjú** során az ügyintéző **összhangvizsgálatot** végez²². Az első interjú során az ügyfélről felvett objektív adatokat összeveti az ügyintéző a szubjektív információkkal, amelyek az ügyfél munkára való motiváltságát, kommunikációs készségét, döntésképességét, stb. mérik fel.

Az összhangvizsgálat során felméri az ügyfél személyes és szakmai profilját, valamint az elhelyezkedési terveit, majd ennek eredményét összeveti a munkaerő-piaci feltételekkel. Az első interjú során az ügyintéző kérdőívet használ (a korábbi Besorolást Segítő Kérdőív - BSK korszerűsített változatát tervezi a munkacsoport használni), melynek adatait az IR-be vezetik. Itt hangsúlyoznunk kell az ügyintéző szerepét, hiszen a feladata ebben a folyamatban az is, hogy felmérje, hogy ügyfele felismerte-e, illetve milyen mértékben ismerte fel az akadályokat és nehézségeket, melyekkel az álláskeresése során szembesülhet. Az interjú során a kategória-besorolás az ügyfél „profiljának” tisztázása után válik lehetővé. Az ügyfélprofil elkészítése a fentiekből következően tehát egy alapos felkészültséget igénylő, előre meghatározott algoritmus szerinti folyamat, mely nélkülözhetetlen eszköze a besorolási rendszernek²³.

²² Profiling, Az NFSZ-ben alkalmazott profiling rendszer továbbfejlesztése, Profiling kategóriánként csoportosított támogatási eszközrendszer, e csoportokra szabott, eredményes támogató-szolgáltató rendszer kidolgozása, Támop munkacsoport, munkaanyag, 2011. 09. 20.

²³ Profiling, Az NFSZ-ben alkalmazott profiling rendszer továbbfejlesztése, Profiling kategóriánként csoportosított támogatási eszközrendszer, e csoportokra szabott, eredményes támogató-szolgáltató rendszer kidolgozása, Támop munkacsoport, munkaanyag, 2011. 09. 20. p25.



29. ábra – A 2.-es kategória kiszolgálási folyamata



Az összehangvizsgálat után az ügyintéző rendelkezik a megfelelő információkkal, hogy az ügyfelet a neki legjobban megfelelő kategóriába sorolja. A 2-es kategóriába sorolt ügyfeleknél tervezett lépés egy **Jövőterv** készítése, amely az ügyféllel kapcsolatos jövőbeni terveket rögzíti az informatikai rendszerben.

A Jövőterv tartalmazza az ügyfélnek nyújtandó képzés, szolgáltatás és támogatás részleteit, az ügyfél részéről teljesítendő feladatokat, a következő találkozó időpontját stb. A Jövőterv egy lényeges eleme a munkatervezésnek, hiszen mindkét érintett félnek feladatokat és határidőket jelöl ki. A Jövőterv kitöltése és folyamatos nyomon követése a folyamat része és kötelező, de a felek részére kötelező érvényű időbeli betartását a munkaügyi szervezet jelenleg nem tudja vállalni finanszírozási rendszerei miatt. A Jövőterv fontos része a három havonkénti státusz felülvizsgálatnak, hiszen ha az ügyfél élethelyzetében, szakmai személyes profiljában változás történik, a tervet annak függvényében kell felülvizsgálni és változtatni.

A kiszolgálási folyamat a 2-es kategóriába sorolt ügyfeleknél hasonlóan folytatódik, mint az 1-es kategóriánál: szolgáltatás, illetve támogatás nyújtása, státusz felülvizsgálat, és a munkaerőpiacra történő kilépéssel vagy a nyilvántartásból való törléssel végződik.

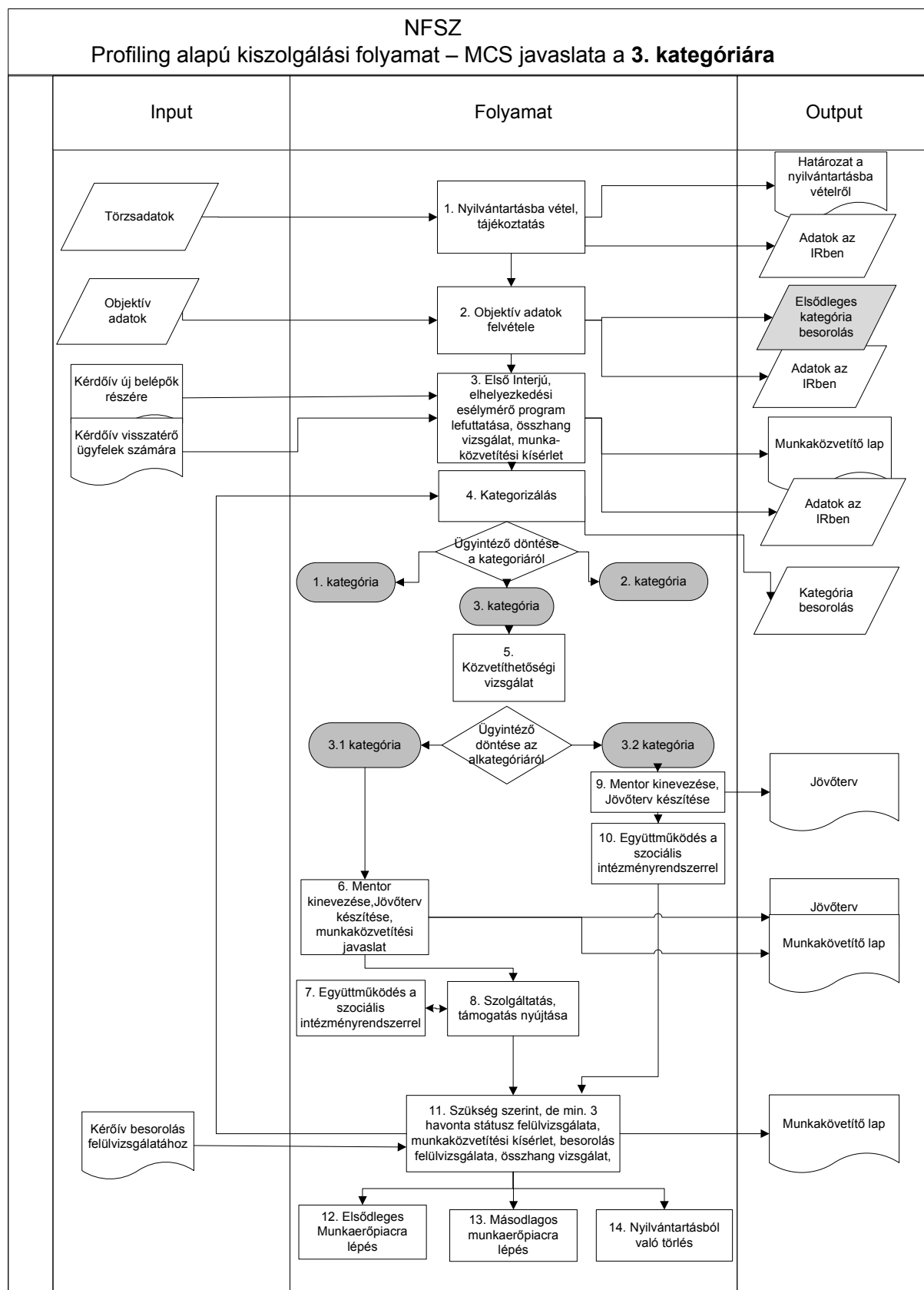
9.2.3 Profiling alapú ügyfél-kiszolgálási folyamat a 3. kategóriába sorolt ügyfelek esetén

A 3.-as kategóriában azok az ügyfelek találhatóak, akik csak külső segítséggel tehetők munkavállalásra alkalmassá.

Ebben a kategóriában külső segítő intézményi, partneri hálózati rendszere van szükség az egyén eredményes fejlesztéséhez. Ide sorolandók azok az ügyfelek is, akik speciális készségeik, képességeik miatt csak a másodlagos munkaerőpiacon helyezhetőek el. A 3. kategórián belül az alkategóriák közötti különbséget főként a szociális intézményrendszerrel való együttműködés mértéke, a fejlesztő intervenció mélysége határozza meg. Így a munkacsoport az alábbi alkategóriákat javasolja:

3.1 kategória: munkaerő-piaci és szociális fejlesztéssel a szociális hátrány kezelhető, az egyén munkára kész állapotba hozható, elsődleges munkaerőpiacra elhelyezhető

3.2 kategória: szociális fejlesztés nélkül az elsődleges munkaerőpiacon nem elhelyezhető, szociális és munkaerő-piaci fejlesztéssel a másodlagos munkaerőpiacon atipikus foglalkoztatási formákkal munkavégzésbe vonható



30. ábra - A 2.-es kategória kiszolgálási folyamata

A 3-as kategóriába tartozó ügyfelek kiszolgálási folyamatát a 30. ábra mutatja. A folyamat az 5. lépésben tér el a 2-es kategóriától, hiszen ennél az ügyfélkörnél az alkategóriákba történő besorolást a **közvetíthetőségi vizsgálat** előzi meg. A közvetíthetőségi vizsgálat eredményeképpen, amennyiben az ügyfél külső segítséggel, de kihelyezhető az elsődleges munkaerőpiacra, akkor az ügyfél a 3.1-es kategóriába kerül. Abban az esetben, amikor az ügyintéző úgy ítéli meg, hogy az ügyfél nem kihelyezhető az elsődleges munkaerőpiacra, akkor 3.2-es kategóriát kapja és a kiszolgálási folyamata eltér a 3.1-es kategóriájú ügyféltől.

A 3.1-es ügyfél estében az ügyintézővel közösen egy Jövőterv készül, és annak megfelelően az álláskereső szolgáltatásban és támogatásban részesül, egyidejűleg pedig szociális fejlesztést is kaphat, amennyiben szüksége van rá. Ennél a kategóriánál egy mentor támogatja az álláskeresőt a Jövőtervében kijelölt lépések megtételében.

A 3.2-es kategóriás álláskereső is kötelező jelleggel mentort kap, akivel közösen készítik el az ügyfél Jövőtervét, és aki végigkíséri, támogatja őt a szociális intézményekkel történő együttműködés során. A rendszeres felülvizsgálatok során újra megtörténik a besorolás felülvizsgálata és a közvetíthetőségi vizsgálat is, és az ügyintéző ítéli meg, hogy az ügyfél 3.1-es kategóriába átsorolható, vagy továbbra is magas fokú szociális fejlesztést igényel. A folyamat végén a 3-as kategóriába tartozó ügyfelek kiléphetnek az elsődleges, vagy másodlagos munkaerőpiacra, valamint az NFSZ törölheti őket a nyilvántartásából.

9.2.4 A profiling rendszer bemenő információi (ügyfél adatok)

A profiling alapú differenciált ügyfél-kiszolgálás és a hatékony, személyre szabott szolgáltatások, támogatások nyújtásának elengedhetetlen feltétele az ügyfélről begyűjtött minőségi információk megléte.

A munkacsoport által javasolt profiling rendszer adatainak 4 fő forrása van:

- Ügyfél törzsadatok
- Objektív adatok
- Ügyintéző benyomásai, megfigyelése (szubjektív információk)
- Első interjú kérdőívől jövő adatok
- Ezen felül javaslatként merült fel az ügyfél-élethelyzetet felmérő kérdőív testre szabása és beépítése az első interjú kérdései közé

Az ügyfél törzsadatait és az objektív adatokat már korábban ismertettük tanulmányunkban (

Ügyfél törzsadatok	
Személyazonosító adatok	Neve
	Születéskori neve



	Anyja neve
	Titulusa
	Születési dátum
	Születési helye
	Lakóhelye
	TAJ szám
	Adóazonosító jel
	MASZ
	Közfoglalkoztatási prioritás
	Külföldi azonosító
	Úti okmány szám
	Okmány jellege
	Azonosító szám
	Hajléktalan státusz
Állampolgárság	Állampolgárság, bevándorolt, letelepedett, menekült vagy oltalmazott jogállás
Neme	Férfi/Nő
Elérhetőségi adatok	Állandó lakóhelye
	Tartózkodási hely
	Postacím
	E-mail cím
	Telefon

1. táblázat – Az IR-be felvitt ügyfél törzsadatok

és 2. táblázat - Az IR-be felvitt objektív adatok

), ezek az adatok, amelyeket az ügyfélről megtudhatunk a kiszolgálási folyamat első lépéseiben és a rendszerben is megtalálhatóak.

Az ügyféllel folytatott interjú során az ügyintéző a saját benyomásaira, megfigyeléseire támaszkodva gyűjt szubjektív információkat az ügyfélről, amely támogatja őt a kategória-besorolás megállapításánál. Ezek a szubjektív információk jellemzően a következők²⁴:

Szubjektív információk

²⁴ Profiling, Az NFSZ-ben alkalmazott profiling rendszer továbbfejlesztése, Profiling kategóriánként csoportosított támogatási eszközrendszer, e csoportokra szabott, eredményes támogató-szolgáltató rendszer kidolgozása, Támop munkacsoport, munkaanyag, 2011. 09. 20.p 22.



Általános állapot:	kiegyensúlyozott, érdeklődő, nyitott, bizalmatlan, közömbös, türelmes, izgatott
Munkára való motiváltság:	munkát akar vállalni, kevésbé látszik a munkavállalás fontossága, munkavállalását halasztja, későbbre tervezi
Döntésképesége:	bizonytalan, magabiztos, másoktól függő, konzultáló, érzelmi alapon dönt, észérvek alapján dönt, lassan dönt, gyorsan dönt
Kommunikációs képesség	
Verbális kommunikáció:	mesélő, jó, gyenge, nem megfelelő
Nonverbális kommunikáció:	hiteles, nem hiteles

7. táblázat - Az ügyintéző által felmért szubjektív információk

Az ügyintéző benyomása, megfigyelései, szakmai tapasztalata és felkészültsége nagy súllyal lehetnek a kategorizálás során, azonban ezek nem mérhetők és nem ellenőrizhetők.

Amennyiben az ügyfél a 2.-es vagy 3.-as kategóriába sorolandó, a munkacsoport egy első interjú során a korszerűsített BSK (besorolást segítő) kérdőívek segítségével igyekszik az ügyfelet mélyebben megismerni (pl. az ügyfél munkaerő-piaci helyzetét, mobilitását, élethelyzetét, kompetenciáit, készségeit stb.). Az interjú során felvett adatokat az informatikai rendszerbe szeretnék rögzíteni és utánkövetni, ami jelenleg nem megoldható.

Ezekon felül – a profiling besoroláshoz kapcsolódóan – a munkacsoport tervezi beépíteni az élethelyzet információkat feldolgozó mérlegelési szempontrendszert is, melynek alapja a „Foglalkozási szakember mérlegelési szempontjai a rehabilitálhatóság személyes feltételeinek mérlegelése során”²⁵ című dokumentum.

A fenti adatokat, információkat összesítettük és elemeztük a **Hiba! A hivatkozási forrás nem található.** sz. mellékletben, illetve rendszereztük az információkat információtípus szerint (törzsadatok, munkaerő-piaci helyzet, mobilitás, élethelyzet, megváltozott munkaképesség információk, végzettség,

²⁵ Foglalkozási szakember mérlegelési szempontjai a rehabilitálhatóság személyes feltételeinek mérlegelése során, összeállította Lechnerné Vadász Judit, Budapest, 2007. július



előző munkahelyek, kompetencia, alap készségek, soft készségek és pszichés tényezők, ügyfél saját tervei).

Az információk, megfelelő rendszerezés és az átfedések csökkentése mellett jó alapot adnak az új igényfelmérő kérdőív felépítésére.

Elemzésünk szerint az alábbi input adat típusok hiányoznak, vagy strukturálásuk, illetve alátámasztásuk szükséges:

- **Munkáltatói szemszögből** nézve: szűrési kritériumok (előző munkahelyek, szakmai tapasztalatok milyensége, időtartama) - "önéletrajz adatok"
- **Élethelyzet információk** (profilig szempontból átgondolandó a beépítése)
- **Alap készségek** (kommunikáció, számolás, IT, csapatmunka, tanulásra való hajlam, problémamegoldás, szervezés és tervezés)
- **Pszichés tényezők és puha készségek** (motiváció, önértékelés, alkalmazkodó készség, kezdeményezőkészség)
- **Csatornahasználathoz kapcsolódó adatok** (telefon/email/sms elérés, internet használat képessége és elérhetősége, preferált kapcsolattartási csatorna)

9.2.5 Ügyintéző szerepe a profiligban

A munkacsoport által javasolt folyamatban az ügyintéző szerepe nagyon hangsúlyos, hiszen – az informatikai rendszer elsődleges kategóriaajaslata alapján - ő végzi a végleges kategorizálást, valamint változás esetén az utánkövetést is.

A beszélgetés célirányossága mellett szükséges az ügyintéző magas fokú és többirányú szakmai felkészültsége is. Egyrészt rendelkeznie kell helyi, térségi, de akár országos munkaerő-piaci ismeretekkel, ismernie kell a munkájának a jogszabályi hátterét. Rendelkeznie kell szakma és pályaismerettel és nem utolsósorban interjútechnikai ismeretekkel is²⁶.

Ezen felül fontos, hogy az ügyintéző számára megfelelő idő álljon rendelkezésre az első interjú során, ugyanis amennyiben az első interjú alapján pontosan sikerül be kategorizálni az ügyfelet, valamint jó hatásfokú jövőtervet tudnak összeállítani, úgy a folyamat összes többi lépése lerövidül. Így összességében – a tervek szerint – az erőforrás felhasználást fókuszálni és optimalizálni lehet (azaz arra fordítani, akire tényleg szükséges).

²⁶ Profilig, Az NFSZ-ben alkalmazott profilig rendszer továbbfejlesztése, Profilig kategóriánként csoportosított támogatási eszközrendszer, e csoportokra szabott, eredményes támogató-szolgáltató rendszer kidolgozása, Támop munkacsoport, munkaanyag, 2011. 09. 20. p.23



9.2.6 Esélymérő program, mint a mobilitás vizsgálat alapja a folyamatban

Az álláskeresők profiling kategória-besorolásának támogatásához készült egy alkalmazás²⁷ (esélymérő program), amely az ügyfél adatai és az adott munkaerő-piaci környezet alapján statisztikai alapokon előrejelzést készít az álláskereső elhelyezkedési esélyeire. A javaslat megkönnyíti az ügyintéző döntését a kategóriába sorolásnál. Az alkalmazás által készített előrejelzés lényege, hogy becslést ad az elhelyezkedési idejéről, illetve a tartós munkanélkülivé válás valószínűségéről. A becslés alapján a program a korábbiakban profiling kategória-besorolási javaslatot adott az ügyintézőnek, a jelenlegi profiling módszertan szerint azonban a **funkciója megváltozik**.

Az esélymérő program egyrészt segítség, egy újabb információ az ügyintéző számára a besorolás megvalósításához, illetve – a tervek szerint – segítséget ad mobilitási kérdések vizsgálatában, hiszen adott ügyfél elhelyezkedési esélye változhat attól függően, hogy mely földrajzi területen keres munkát.

Az esélymérő program bővebb leírása a 14.1 mellékletben található.

Ahhoz, hogy az esélymérő program használható legyen a tervek szerint, további fejlesztések szükségesek, melyeket a 10.6 fejezetben részleteztünk.

9.3 A MUNKACSOPORT ÁLTAL JAVASOLT ÉRINTETT ÜGYFELEK, TERMÉKEK ÉS CSATORNÁK

A profiling által érintett ügyfelek, termékek és csatornák fontos elemei a profiling alapú differenciált ügyfél-kiszolgálásnak és ezért kutatásunkban is kitérünk a bemutatásukra.

9.3.1 A profiling által érintett ügyfelek

A munkacsoport a profiling továbbfejlesztése során lényeges szempontnak tartotta, hogy a profilingban érintett ügyfelek köre bővüljön, valamint pontosan meghatározásra kerüljön. Az ügyfélkör pontos ismerete nélkülözhetetlen feltétele a hozzájuk rendelhető hatásos és eredményes szolgáltatások, támogatások kialakításának.

A munkacsoport célja, hogy a **regisztrált álláskeresők** mellett a **regisztrált közvetítést kérők** és a **regisztrált szolgáltatást kérők** is kapjanak profiling besorolást. Amennyiben ez lehetővé válik, akkor az NFSZ azon ügyfeleit is

²⁷ HEF OP 1.2. Intézkedés 1.1.3.1. Projekt: A profiling rendszer továbbfejlesztése Fejlesztői és felhasználói útmutató, ÁFSZ, 2008



kategorizálhatja, és útjukat nyomon követheti, akiknél eddig ez nem volt lehetséges.

A regisztrált közvetítést, illetve szolgáltatást kérők olyan ügyfelek, akik álláskeresőként való nyilvántartásukat nem kérik, vagy nem kérhetik. Ennek oka lehet, hogy nem jogosultak álláskeresési ellátásra vagy olyan egyéb ellátásban részesülnek, ami kizárja őket a regisztrált álláskeresői státuszról pl. a rehabilitációs járadékban részesülők, diploma előtt álló diákok, Gyes-en lévők. Az NFSZ-ben történő profiling rendszer bevezetésének ügyfelekkel kapcsolatos céljai között szerepel a **halmozottan hátrányos helyzetű álláskeresők** fókuszált munkaerő-piaci integrációja, ezért ezen álláskeresők kategorizálása és támogatása kulcsszerepet tölt be a kiszolgálási folyamatban.

Az internetes felületről érkező, főként információszerzést igénylő álláskeresők jelenleg a profiling által **nem érintett ügyfelekhez** tartoznak, hiszen ők nem regisztrálnak az NFSZ rendszerébe, nem kerülnek nyilvántartásba és nem követhető az igényük, elhelyezkedésük sem.

9.3.2 A profiling által érintett termékek

Az NFSZ közép-hosszútávú stratégiája szerint az NFSZ minden egyes álláskeresőhöz, személyes helyzetének megfelelően, olyan eszközt rendel (pl. képzés, támogatás), amellyel növekszik az egyén elhelyezkedésének esélye.

A munkacsoport az alábbi termékköröket (8. táblázat - Az NFSZ termékportfóliója

) alakította ki azzal a céllal, hogy az ügyfeleinek a számukra legmegfelelőbb szolgáltatást, támogatást nyújthassa. Az NFSZ által nyújtott szolgáltatások és támogatások részletes felsorolása a **Hiba! A hivatkozási forrás nem található.** mellékben található.

Termékek	
SZOLGÁLTATÁSOK	
»	Közvetítés
»	Öninformációs rendszerek igénybe vétele
»	Foglalkozási és munkaerő-piaci információnyújtás
»	Mentori szolgáltatás
»	Álláskeresési tanácsadás
»	Munkatanácsadás
»	Pályatanácsadás
»	Rehabilitációs tanácsadás
»	Pszichológiai tanácsadás
»	További tanácsadási lehetőségek



»	Képzések
TÁMOGATÁSOK	
»	Támogatások - álláskeresők részére
»	Támogatások - kapcsolódó munkáltatók részére
»	Közfoglalkoztatási programok
»	Komplex munkaerő-piaci programok
»	Ellátások
»	Egyéb
EGYÜTTMŰKÖDÉS A SZOCIÁLIS INTÉZMÉNYRENDSZERREL	
»	Külső segítő szervezetekkel való együttműködés

8. táblázat - Az NFSZ termékportfóliója

A profiling folyamat célja, hogy a kategorizálás alapján differenciált szolgáltatási, támogatási szinteket határozzon meg, ezért úgy gondoljuk, hogy az adott termékek ügyfél kategóriákhoz történő hozzárendelését egy mátrixban tudjuk a legjobban szemléltetni.

9.3.2.1 Termék-kategória mátrix koncepciójának bemutatása

Az egyes szolgáltatások, támogatások kategóriákhoz, ügyféltípusokhoz történő kapcsolódását egy olyan mátrixban mutatjuk be, amelynek harmadik dimenzióját az ügyfél-kiszolgálási csatornák adják majd a későbbiekben. Jelenleg a munkacsoport által továbbfejlesztett profiling modell „egycsatornás”, a személyes ügyintézési csatornára van optimalizálva.

A mátrix használata nagyban segítheti majd az ügyintézőt, hogy személyre szabott kiszolgálásban részesítse az adott ügyfelet, valamint alapját képezi az ügyfélcsatorna-irányítási módszertannak is.

A mátrixon a **profiling kategóriák** alatt a munkacsoport által definiált profiling kategóriákat értjük, jelenleg: 1.1, 1.2, 2.1, 2.2, 2.3, 3.1, 3.2.

A **termékek** alatt az NFSZ teljes álláskeresői eszköztárát értjük: képzéseket, munkaerő-piaci szolgáltatásokat, foglalkoztatást elősegítő támogatásokat, ellátásokat stb.

A **Hiba! A hivatkozási forrás nem található.** mellékletben található mátrix a munkacsoport által tervezett ügyfél kategória – szolgáltatás,támogatás allokációt mutatja meg.

A mátrixban a kategóriákhoz kapcsolódó termékeket 4 csoportba soroljuk:



Minimum	az adott kategóriának minimum elvárható szolgáltatási, támogatási szintje, minden kirendeltségen elérhető
Ajánlott	az adott kategóriák javasolt szolgáltatási szintje (azaz az ügyfél számára elsődlegesen ajánlott szolgáltatások, támogatások, melyek az adott ügyfélkör számára legrelevánsabb szolgáltatási/támogatási kört képezik), amennyiben az adott kirendeltségen elérhető
Opcionális	ügyintéző mérlegelése alapján nyújtható szolgáltatási, támogatási szint
N/A	az adott kategória számára nem elérhető szolgáltatási, támogatási szint

9. táblázat - Jelmagyarázat a kategória-szolgáltatás mátrixhoz

A kutatásunk következő részében megvizsgáljuk, hogyan illeszkedik a mátrix a profiling alapú differenciált ügyfél-kiszolgáláshoz és ismertetjük finomhangolási javaslatunkat.

9.3.3 A profiling által érintett csatornák

Az NFSZ és a munkaügyi kirendeltségek jelenleg a személyes kiszolgálási csatornát alkalmazzák az ügyfélszolgálatban. Telefonon tájékoztatást nyújtanak, illetve a munkaadók felé teszik elérhetővé bizonyos szolgáltatásaikat. A profiling jelenleg az NFSZ-ben vizsgált ügyfél-kiszolgálási csatornák közül csak a személyes kiszolgálási csatornán található meg.

A profiling rendszerben megfelelő fejlesztés esetén több csatornatípus is használható: telefonos, NFSZ portálrendszer, VMP, Nemzeti Pályaorientációs Portál, stb. Ezeket bővebben kifejtjük a 10.3 fejezetben.



9.4 A VONATKOZÓ JOGI SZABÁLYOZÁS VIZSGÁLATA

9.4.1 A profiling helye a magyar foglalkoztatáspolitikában és szabályozási környezetben

A javasolt profiling rendszer jellegzetességei miatt három fő kérdésben kell megvizsgálnunk a hazai törvényalkotói elképzeléseket:

1. *Álláskeresők differenciálása: Lehetősége van-e az NFSZ-nek a profiling alapján egyes álláskeresőket kevesebb erőforrással támogatni, mint másokat*
2. *Adatvédelem: Lehetőség van-e, és milyen keretek között álláskeresők adatait felhasználni a profiling folyamat során, akár összehasonlítás alapjaként, akár jelzésértékkel továbbítani azt harmadik feleknek*
3. *Törvényi változások: Milyen törvényileg is szabályozott változások befolyásolhatják a javasolt rendszer működésének sikerét vagy mérhetőségét?*

9.4.1.1 Álláskeresők differenciálása

Az NFSZ-nek a magyar jogrendszer szerint van lehetősége²⁸ a rászorultság mértéke alapján megkülönböztetni az álláskeresők között – természetesen csak abban az esetben, ha nem sérti ez az egyenlő bánásmód elvét. Fontos tehát, hogy a profiling folyamata kellően objektív és átlátható legyen, illetve ahol ez nem lehetséges, egységes alapokon, eszközökön, döntéshozatali metódusokon nyugodjon.

9.4.1.2 Adatvédelem

Egy profiling rendszer kiépítéséhez két szempontból is érdemes az adatvédelemre vonatkozó szabályozást vizsgálni – egyrészt milyen korlátokkal lehet kezelni egy ügyfél adatait a profiling folyamat során, vagy harmadik féllel közölni magát a kategória-besorolást, másrészt a profiling fejlesztéséhez, egyes (pl. előrejelző) elemeinek működtetéséhez szükséges nagyszámú ügyféladatot tartalmazó adatbázisok mennyire használhatók ilyen céllal.

²⁸ 1991. évi IV. törvény a foglalkoztatás elősegítéséről és a munkanélküliek ellátásáról, 2§ (1)
http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=99100004.TV



Az **ügyfél adataira** vonatkozó szabályozásra a profiling rendszer bevezetéséről szóló tanulmányukban²⁹ a munkacsoport tagjai részletesen kitérnek – következtetésük az, hogy a profiling kategória, mivel nem azonosítható általa egyértelműen a besorolt személy, nem számít személyes adatnak, csak munkát támogató eszköznek, így átadható információ harmadik félnek az NFSZ belátása szerint.

Ugyanakkor magát a kategorizálási folyamatot illetően kérdéses, hogy az ügyfél személyes adatait milyen módon lehet úgy rögzíteni és kezelni az NFSZ-en belül, hogy segítse az ügyintézés, de ne sértse az adatvédelmi törvényt – ennek megfelelően a lehetőségekhez mérten érdemes a profiling törvényi szabályozásakor a jogalkotónál elérni, hogy a szükséges ügyféladatok kezelését tegye lehetővé az NFSZ kiszolgálási folyamata számára.

Ami a **statisztikai jellegű adatfelhasználást** illeti, melyre a profiling döntéstámogató funkciója, illetve statisztikai alapon dolgozó moduljainak (pl. esélymérő algoritmus) pontossága érdekében szüksége van az NFSZ-nek, a törvény lehetőséget ad adatbázisok személyazonosításra alkalmatlan módon, statisztikai céllal történő felhasználására³⁰.

9.4.1.3 A foglalkoztatást érintő törvényi változások, és azok hatása a profiling rendszer sikerességére

A közelmúlt törvényalkotói aktivitásából több olyan módosítás is született, illetve tervezett, amely a profiling sikerességét, hatékonyságát, illetve ezek mérhetőségének megbízhatóságát befolyásolja.

A következőkben ezeket tekintjük át vázlatosan, és vizsgáljuk meg, milyen hatással lehetnek a profiling rendszer bevezetésére.

Az álláskeresői járadékra vonatkozó változások, kiemelten a folyósítási idő 90 npra csökkenése³¹

Ez a módosítás leginkább a kategóriák közötti mozgás dinamikáját és a rendszer várt, erőforrás gazdálkodást javító hatásait befolyásolhatja, mivel erős, a kihelyezést és a szolgáltatásokat gyorsító nyomást helyez a rendszerre, mely

²⁹ Az NFSZ-ben alkalmazott profiling rendszer továbbfejlesztése, Bánhegyi et al., 2011

³⁰ 1991. évi IV. törvény a foglalkoztatás elősegítéséről és a munkanélküliek ellátásáról, 57/B (6)
http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=99100004.TV

³¹ Változások szeptembertől, Kormányzati Kommunikációért Felelős Államtitkárság
<http://www.kormany.hu/hu/kozigazgatasi-es-igazsagugyi-miniszterium/kormanyzati-kommunikacioert-felelos-allamtitkarsag/hirek/valtozasok-szeptembertol>



nem feltétlenül áll összhangban a kiáramló álláskeresőket felszívó munkaerőpiac lehetőségeivel.

• **Hatása a profiling kategóriák közötti mozgásra:**

- A teljes rendszer szempontjából nézve akkor gyorsítható a kiszolgálási folyamat, ha mindenki a megfelelő kategóriába kerül, és ez biztosítja az erőforrások megfelelő elosztását (tehát cél az adott ember viszonylatában a legkisebb hatásos erőforrás-ráfordítás). Az egyes emberek szempontjából viszont az a cél, hogy a lehető legtöbb támogatást és szolgáltatást kapják. Ez ellentétes mozgás, melyet tudatosan ki kell egyensúlyozni.
- Kockázat továbbá, hogy bizonyos szolgáltatások, támogatások hosszabb távon hoznak eredményt, mint az álláskeresői járadékkal ellátott periódus, miután az álláskereső elhelyezhetősége a kategóriájához képest gyorsabban romlik. Ezzel az erőforrás-elosztás hatékonysága csökken.
- Ezt csak erősíti az, hogy az egyes álláskeresői kategóriái közötti különbségek erősen különböző teljes támogatási időszakot (álláskeresői járadék, álláskeresői segély, és pl. kategória alapú jogosultság esetén a foglalkoztatást helyettesítő támogatás teljes időtartama) eredményezhetnek.

A fentiek fényében érdemes megfontolni, hogy a kategóriák közötti mozgás időkorlátait, illetve a kötelező felülvizsgálat időpontjait érdemes-e a támogatási periódushoz igazítani, hogy a profiling valóban gyors beavatkozást tegyen lehetővé, és az álláskereső besorolása „naprakész” jele legyen rászorultságának.

• **Hatása a profiling által segített erőforrás gazdálkodásra:**

A 90 napos támogatási periódusnak köszönhetően komoly nehézségekbe ütközhet az a profiling bevezetését vezérlő irányelv, hogy az erőforrások (mind a kirendeltség munkatársai, mind az álláskeresők szempontjából) hatékonyabban, optimálisabban legyenek elosztva.

Ezek többek között:

- Erősödik az a jelenség, hogy annak az álláskeresőnek, aki képes lenne az önálló álláskeresőre, a támogatási periódus csökkenése miatt több szolgáltatást, támogatást adnak az ügyintézők.
- A rövidebb „határidőn” belül nehezebb a rendelkezésre álló szolgáltatásokat úgy ütemezni, hogy minél több álláskereső számára biztosítható azokat megfelelő időben (ez probléma



lehet például a 3 hónapnál hosszabb szolgáltatások, képzések esetében is)

- Az ügyintézői leterheltséget is kevésbé lehet egyenletessé tenni, mivel rövidebb idő alatt szükséges a megfelelő határfokú támogatás, szolgáltatás, közvetítés kombinációt megvalósítani.

A munkaügyi szerv által felajánlott álláslehetőségek kötelező érvényű elfogadása, illetve a Nemzeti Közfoglalkoztatási Program által létrehozott nagyszámú munkalehetőség³²

Ezt a változást nagyon fontos számba venni, hiszen a profiling rendszer kategóriáinak dinamikáját és a kialakítandó mérési rendszert is erősen befolyásolhatja, torzíthatja a tervezetthez képest.

- **Hatása az álláskereső mozgásának dinamikájára a profiling rendszerben**

Az új szabályozás szerint, amennyiben állásközvetítésre tesz kísérletet az ügyintéző, az álláskereső köteles a felajánlott pozíciót elfogadni, függetlenül képzettsége és az ajánlott pozíció kívánalmi közötti különbségre, ennek megtagadása pedig támogatási összegek megvonását eredményezheti.

Mivel az állásközvetítés megkísérlése eljárásrendileg rögzített, ez mind a telített, mind pedig a kevés munkahellyel rendelkező munkaerőpiacokon azzal járhat, hogy a Nemzeti Közfoglalkoztatás Programja keretében nagyobb befogadóképességűvé alakított másodlagos munkaerőpiacra van csak (reális) lehetősége az ügyintézőnek kiközvetíteni a regisztrált álláskeresőt.

Ez leginkább azzal torzíthatja a kategóriák működését és kezelését, hogy olyan, amúgy jó lehetőségekkel rendelkező, de egyelőre még elhelyezkedni nem tudó álláskeresők kerülnek a programba, akik egyébként bizonyos időn belül akár önállóan, vagy csak szolgáltatások igénybevételével is munkát találhattak volna. Egy ilyen eset egyrészt megakadályozza, hogy valóban azok kerüljenek a másodlagos munkaerőpiacra, akiknél ez célszerű, másrészt az említett álláskereső kilátásait, akár személyes profilelemeit is erőteljesen ronthatják, elvonva idejét, erejét és figyelmét saját fejlesztéséről és elhelyezkedéséről, aminek következtében a rá kategóriája miatt szánható erőforrások nem lesznek arányosak a valóban szükségességekkel.

³² Változások szeptembertől, Kormányzati Kommunikációért Felelős Államtitkárság

<http://www.kormany.hu/hu/kozigazgatasi-es-igazsagugyi-miniszterium/kormanyzati-kommunikacioert-felelos-allamtitkarsag/hirek/valtozasok-szeptembertol>



Mindezek miatt javasolt a közfoglalkoztatásra küldést a kategóriák bizonyos sorrendje szerint végezni (pl. rászorultsággal arányos sorrendben kerülnek közvetítésre az álláskereső), biztosítva, hogy a rendszer tényleg rendeltetésszerűen, hatékonyan működhessen.

- **Hatása a profiling eredményességének mérésére**

A szabályozás következményeképp több olyan jelenség is várható, melyek a profiling mérési módszertanának bizonyos kulcsindikátorait fokozottan érintik, így, amennyiben nem számol velük a rendszer, torzíthatják a teljesítmény mérését, és végül megakadályozhatják egy valóban hatékony profiling kialakítását.

Ilyen hatások lehetnek:

- a kötelezően elfogadott állások motiváltság vagy más szükséges tényező hiánya miatti, rövid időn belüli elvesztése, és fejlesztés, felkészülés helyett a munkanélküliség folyamatos fenyegetésében élés
- a nem megfelelőnek ítélt állás elfogadása helyett a regisztrációból történő kilépés (a profiling rendszer elhagyása)

A két tényező együttesen torzíthatja az elhelyezési időt, a munkanélküliségi rátát, és más, a profiling által teljesítménymutatóként kezelt adatokat.

Fontos, hogy ezeket a torzító tényezőket is számon tarthatóvá tegye a rendszer, és indikátoraiból ki tudja ezeket szűrni.

9.4.2 A profiling bevezetésének vizsgálata az EU jelenlegi foglalkoztatáspolitikai célkitűzéseinek szemszögéből

Az EU és hazánk foglalkoztatáspolitikáját érintő harmonizációs folyamatok miatt szükséges megvizsgálnunk, hogy ebbe a kontextusba mennyire beilleszthető a profiling, illetve a profiling alapú differenciált ügyfél-kiszolgálási rendszer bevezetése.

Az EU jelenlegi Foglalkoztatási Stratégiájának keretét az Európa 2020 stratégia munkaerő-piaci komponensei adják, annak céljait hivatott elérni – versenyképes, innováció alapú európai gazdaságot, több és jobb munkalehetőséggel³³.

Az Európa 2020 öt fő célkitűzése (foglalkoztatás, innováció, energiagazdálkodás, oktatás és a szegénység csökkentése) 10 „irányvonalra” bontható, melyek az egyes tagállamok számára megfogható célokat fogalmaznak meg³⁴.

Ezekből az NFSZ-re kettő vonatkozatható közvetlenül³⁵:

³³ Europe 2020 targets

http://ec.europa.eu/europe2020/reaching-the-goals/targets/index_en.htm

³⁴ Europe 2020 – Integrated guidelines for the economic and employment policies of the Member States

<http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/Brochure%20Integrated%20Guidelines.pdf>



7. irányvonal

Mind a nők, mind a férfiak munkaerő-piaci részvételének arányát növelni, csökkenteni a strukturális munkanélküliséget és javítani a munkahelyek minőségét.

A foglalkoztatási szolgálatok fontos szerepet játszanak a munkanélküliek aktiválásában és álláslehetőségekhez párosításában, épp ezért személyre szabható szolgáltatásokkal és aktív, valamint preventív munkaerő-piaci eszközökkel szükséges őket megerősíteni, melyeket a munkanélküliség korai szakaszában is be tudnak vetni. Ezek a szolgáltatások és eszközök mindenki számára elérhetőek kell, hogy legyenek, beleértve a fiatalokat, az állásuk elvesztésével fenyegetetteket, valamint a munkaerőpiactól legtávolabb álló egyéneket is.

A profiling értékelése az irányvonal tükrében:

- A profiling lehetővé teszi a sikeresebb és gyorsabb elhelyezést, ezzel növelve az aktív munkavállalók arányát a társadalmon belül.
- Segítségével hatékonyabban oszthatók el források pl. a munkavállalók átképzésére, így a strukturális munkanélküliség csökkentését is segítheti, és mobilitást növelő hatása is ez ellen hathat
- Mivel elősegíti a minőségi munkaközvetítést, javíthatja az foglalkoztatottá válók elégedettségét is állásukkal

8. irányvonal

Olyan jól képzett munkaerő kialakítása, mely a munkaerőpiac változó igényeire jól tud reagálni, és amely magáévá teszi az egész életen át tartó tanulás filozófiáját.

A tagállamok elegendő, a jelenlegi és jövőbeli munkaerő-piaci igényeket kielégíteni képes tudást és készséget kell, hogy biztosítsanak, hogy termelékennyé és foglalkoztathatóvá tegyék polgáraikat. Ebbe beletartoznak olyan kezdeményezések, melyek az egész életen át tartó tanulást terjesztik mind a munkaerőpiacon belül, mind azon kívül álló személyek körében (beleértve lehetőségek biztosítását az átképzésre), leginkább az alacsonyan vagy elavultan képzettekre fókuszálva, illetve javítva az idősebb generációk foglalkoztathatóságát is. Más fontos pontja a foglalkoztatási szolgálatok munkájának pl. a hozzáférés növelése képzési lehetőségekhez, emelni az oktatás és a karrier tanácsadás minőségét, melyet az újonnan nyíló álláslehetőségekre vonatkozó információk biztosításával egészítenek ki, illetve a vállalkozásra ösztönzés, a gazdaság számára leginkább szükséges készségek pontosabb előrejelzése, valamint a mobilitást akadályozó tényezők csökkentése is idetartozik.

A profiling értékelése az irányvonal tükrében:

³⁵ New developments, good practices and lessons learnt - One year of the PES to PES dialogue: discussions at the dissemination conference, Scharle, 2011

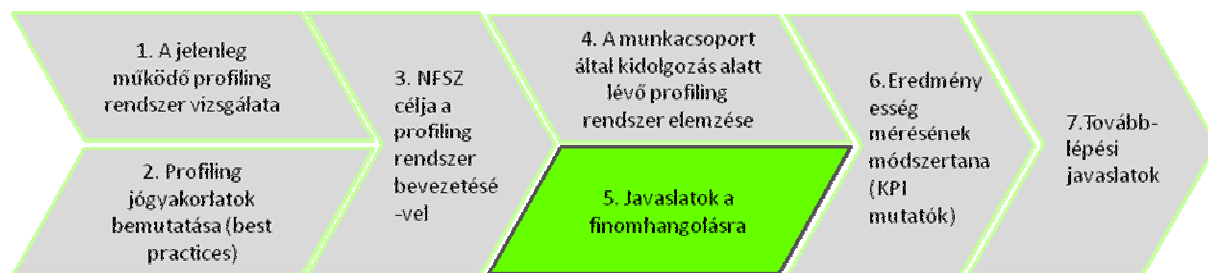


- A profiling segíthet a döntéshozóknak azonosítani azokat, akik a direktívában is szereplő, rászoruló csoportok tagjai, és képzésük kiemelten fontos, hogy a munkaerő megfelelően versenyképes lehessen, majd elősegítheti a képzésükre irányuló kezdeményezések sikerét
- A profiling rendszer kulcsfontosságú eszköze lehet a foglalkoztatók igényeinek összekötésére a munkaerőpiacon rendelkezésre álló készségekkel, illetve a minőségi közvetítési tevékenység támogatására, megfelelő álláslehetőségek időszerű közvetítésére
- A profiling lehetőséget ad az életen át tartó tanulás filozófiájának átadására az álláskeresőknél, hiszen célja, hogy tudatosabbá, önállóbbá tegye őket

A fentiek alapján megállapítható tehát, hogy a profiling rendszer bevezetése közös Európai uniós vállalásaink teljesítését is teljes mértékben támogatja.



10. A MUNKACSOPORT ÁLTAL JAVASOLT PROFILING RENDSZER FINOMHANGOLÁSA



10.1 A JAVASLATOK ÖSSZEFOGLALÓ BEMUTATÁSA

Az alábbiakban összegyűjtöttük azokat a javaslatokat, melyeket továbbgondolásra javasolunk annak érdekében, hogy a profiling rendszer a lehető legjobban elérje a kívánt célokat. A javaslatok kialakítása előtt a munkacsoport által javasolt rendszert az alábbiak tekintetében vizsgáltuk, ennek eredményeképpen álltak össze a javaslatok:

- mi kell ahhoz, hogy a profiling alapú ügyfél-kiszolgálás minden kitűzött célt megvalósítson
- mi kell ahhoz, hogy a teljes, a stratégia szempontjából fontos ügyfélkört megcélozza
- mi kell ahhoz, hogy a profiling figyelembe vegye az ügyfélkör valós helyzetét, szükségleteit
- mi kell ahhoz, hogy a kiszolgálási folyamat differenciált, illetve gyorsabb átfutású, hatékonyabb legyen, optimalizálva az erőforrás-felhasználást?
- hogyan valósuljon meg a mobilitás vizsgálat
- hogyan használja fel a folyamat a létező, valamint a fejlesztés alatt lévő kiszolgálási csatornák lehetőségeit
- hogyan valósuljon meg az ügyfelek csatornák közötti irányítása (ügyfél-irányítás)
- milyen folyamatban, rendszerben, informatikában szükséges fejlesztések megvalósítani ezek eléréséhez.

Az első alfejezetben a munkacsoport által javasolt profiling rendszer mélyebb szintű kidolgozásával, finomhangolásával kapcsolatos feladatokat írjuk össze, a második alfejezetben pedig az olyan további fejlesztési lehetőségeket, melyek túlmutatnak a szűken értelmezett állaskeresői profilingon, azonban a célok elérése, illetve a hatékonyabb kiszolgálási folyamat érdekében célszerű megvalósítani azokat.



10.1.1 A munkacsoport által javasolt profiling mélyebb szintű kidolgozása, finomhangolása

1. Igényfelmérő kérdőív³⁶ profiling kategóriák szerint történő átalakítása

- **egymásra épülő**, fokozatosan mélyülő adatfelvétel és interjúkérdések, melyek célzottan visznek el egy-egy kategóriába. Ennek megfelelően érdemes végiggondolni a **többszintű, akár többlépcsős profilingot** is (azaz pl. első alkalommal ön-regisztráció kitöltése online, vagy nyomtatott kérdőíven, majd ezek alapján, ha szükséges, akkor személyes mélyinterjú, célzottan a 2.-3.-as kategóriáknak)
- **ügyfél élethelyzetet** feldolgozó információk strukturált bevitele az informatikai rendszerbe (a foglalkozási rehabilitációs interjúk javasolt szempontrendszerére alapján)
- **ügyféligények** strukturált bevitele a rendszerbe, melyen befolyásolhatják az elsődleges ügyfélprofil
- munkáltató számára fontos **kompetenciák, nyelvtudás és tapasztalatok** strukturált bevitele (amiből CV generálható, illetve közvetítési szűrések végezhetőek).

2. Profiling algoritmus kialakítása – azaz annak kialakítása, hogy bizonyos adatok és információk alapján (lásd igényfelmérő kérdőív fent) az informatikai rendszer javaslatot tegyen egy **elsődleges kategória-besorolásra**.

- az algoritmus épüljön az előzőekben kialakított igényfelmérő kérdőív adataira
- vegye figyelembe az élethelyzetet leíró információkat
- a kategorizálás vegye figyelembe a hátrányos helyzetet és az álláskereső igényeit.

3. Alap és soft készségek mérésének beépítése a folyamatba

Mivel az alapkészségek (mint kommunikáció, számolás, IT, csapatmunka, tanulásra való hajlandóság, problémamegoldás, szervezés és tervezés), valamint a pszichés tényezők, „puha” készségek (mint motiváció, önértékelés, alkalmazkodó készség, kezdeményező-készség) jelenleg szubjektív megítélés, illetve önbevallás alapján kerülnek felmérésre, érdemes egy megalapozott **módszertannal és** lehetőleg **informatikai**

³⁶ A korábbi regisztráció és az első interjúk kérdőív együttese



támogatással segíteni az ügyintézőt vagy szakembert ennek megítélésében.

A módszertanon túl ki kell alakítani a kérdőívvezetés pontos folyamatát és módját is. Ezt többféleképpen, akár online, vagy várakozás közben egy kérdőív segítségével is ki lehet tölteni az ügyféllel, ezzel is időt és erőforrást megtakarítva. Célszerű lehet akár differenciáltan bevezetni ezt az elemet, például csak a várhatóan 2-es és/vagy 3-as kategóriás álláskeresőkre.

Az alapkészségeket mérő, illetve személyiség vagy motivációs tesztek vásárolhatók (informatikai támogatással), vagy kifejleszthetők az NFSZ által is. Fontosak azonban a következők:

- Megfelelően nagy, független és reprezentatív norma (a norma az a viszonyítási pont, amelynek segítségével a nyers eredmények helyett a kitöltő pontos „társadalombeli helyét” lehetünk képesek megmondani)
- Megbízhatóság (pontos mérési eredmények)
- Érvényesség (pontosan azt méri, ami a cél)
- Belső validitás (becsaphatóság, őszintétlenség kezelése, érvénytelenség kezelése)
- Benyomásformálásnak való ellenállás (azaz a valós képet adja, ne azt, amit a kitöltő mutatni szeretne)

A legfontosabb azonban, hogy a teljes NFSZ-ben azonos módszertan mentén történjen a mérés, a mérés eredményei az informatikai rendszerben tárolásra kerüljenek, és az eredményeket az ügyintézők a Jövőtervben felhasználják, utókövessék.

4. Jövőterv kialakítása

- a Jövőterv (vagyis az álláskeresők egyénre szabott cselekvési terve) célja, hogy transzparenciát és tervezhetőséget, kommunikálhatóságot vigyen az álláskeresés folyamatába mind az álláskereső, mind pedig a kirendeltségek oldalán.
- Ehhez szükséges:
 - a jövőterv profiling kategóriák szerinti sablonjainak kialakítása
 - a jövőterv ügyintézővel közösen történő elkészítése, és folyamatos frissítése (felülvizsgálatkor, élethelyzet változáskor, bármilyen ügyfél-interakció esetén) kötelező eleme legyen az ügyfél-kiszolgálási folyamatnak minden csatornán.
- a jövőterv elkészítése és folyamatos frissítése informatikailag támogatott legyen:
 - fixen megadott, strukturált adatok, információk



- a jövőterv adatai kerüljenek be az ügyféléletút adatbázisba (ügyféltörténeti adatok gyűjthetők, lekérdezhetők legyenek)
- a státusz követhető legyen benne
- lekérdezhető, riportálható, kommunikálható legyen
- online is tölthető legyen (mind az álláskeresők, mind a külső szolgáltató partnerek által, megfelelő jogosultsági szinten)
- a jövőterv megvalósulása mérhető és mért legyen

5. A profiling alapú differenciált ügyfél-kiszolgálási folyamat részletes, mély kidolgozása

- A folyamat legyen profiling kategóriánként differenciált, és olyan mélységű, mely alapján minden ügyintéző pontosan érti, milyen lépést, milyen adatokkal, milyen sablonnal, milyen rendszerben szükséges megvalósítani, ugyanakkor legyen rugalmas annyira, hogy az ügyfél igényeinek megfelelő ügyfél-kiszolgálást meg lehessen valósítani.
- A folyamat alapját képezheti mind az oktatásnak, mind pedig egy workflow rendszer általi támogatás kifejlesztésének.
- a folyamatba kerüljenek bele a következők:
 - profiling alapját képező új regisztrációs és első ügyfélinterjú folyamat (beleértve a kompetenciák, az élethelyzet, a hátrányos helyzet, esetleg a puha készségek vizsgálatát)
 - jövőterv kialakítása és felülvizsgálata
 - mobilitásvizsgálat (lásd 10.6 fejezet)

6. A profiling alapú ügyfél-kiszolgálási folyamat többcsatornássá alakítása

- kapcsolódás a csatornastratégiákat kialakító munkacsoportokhoz
- ügyfél-irányítási elvek véglegesítése, elfogadtatása (lásd **Hiba! A hivatkozási forrás nem található.** fejezet)
- ügyfél – termék – csatorna mátrix kialakítása, véglegesítése, elfogadtatása (lásd 10.4 fejezet)
- új, többcsatornás ügyfél-kiszolgálási és szolgáltatás/támogatás nyújtási folyamatok kialakítása az ügyfél csatorna-irányítási elveknek és a csatornastratégiának megfelelően:
 - többcsatornás kiszolgálási folyamatok ügyfél-kategóriánként
 - többcsatornás szolgáltatásnyújtási folyamatok ügyfél-kategóriánként
 - ügyfelek csatorna-preferenciáinak (illetve lehetőségeinek, képességeinek) gyűjtése IT támogatással, és használatának beépítése a többcsatornás folyamatba

- proaktív jelzések beépítése a folyamatba (pl. email vagy sms küldése felülvizsgálat esedékességekor, stb.)

7. A profiling alapú differenciált ügyfél-kiszolgálási folyamat kiterjesztése a szolgáltató partnerekre is

A szolgáltató partnerek által nyújtott szolgáltatások a kiszolgálási folyamat részét képezik, jelentős ráfordítást jelentenek, és az ügyfél-élmény meghatározói. Fontos, hogy ők is a profiling kategóriák alapján működjenek (legalább információt kapjanak róla, és tudják, hogy esetükben mit jelent a differenciált ügyfél-kiszolgálás), illetve ahhoz adatot/információt szolgáltatassanak (pl. élethelyzet változás, jövőterv egy szolgáltatási elemének megvalósulása, stb.).

8. Közfoglalkoztatottak kezelése

Érdemes kiegészíteni a folyamatot a közfoglalkoztatásba bevontak profiling szerinti sorrendjével: elsősorban azokat szükséges előrevenni, akik számára foglalkoztatás-rehabilitációs okok miatt célszerű a közfoglalkoztatásba vonás (2.3, 3.1. 3.2 kategóriák). A közfoglalkoztatásba vonás másik alapvető szakmai szempontja az, hogy az egyén állás nélkül töltött idejének hossza meghaladja-e az egy évet. Természetesen ezek csak ajánlások a közfoglalkoztatásba való leválogatás sorrendiségére vonatkozóan, hiszen a jogszabály ennél sokkal szélesebb bevonási kereteket határoz meg, amelyet a végrehajtásnál figyelembe kell venni.

9. A profiling és kapcsolódó termékhasználat kötelezővé tétele

- Az álláskeresők profiling kategóriákba sorolását célszerű kötelezővé tenni, mivel a jelenlegi profiling-besorolás hozzáadott értékét sokan nem látják, így kockázatot jelent, hogy az új rendszer használatával szemben nagyobb ellenállás várható, legfőképp ügyintézői oldalról.
- Az egyes kategóriákhoz sorolt kötelezően nyújtandó, elsődlegesen ajánlott, opcionális, illetve nem elérhető támogatás és szolgáltatás típusokat is kötelezővé kell tenni, azonban érdemes megengedni a kivételkezelést (indokolt esetben).
- Bevezetés előtt valószínűleg jogszabály módosítás szükséges.
- Javasolt az ügyfelek számára kommunikációs csomagok összeállítása profiling kategóriánként – mire számíthat az ügyfél, milyen elérhető szolgáltatások, támogatási fajták vannak, stb.



10.1.2 A profiling alapú ügyfél-kiszolgálás továbbfejlesztése

Egy működő álláskeresői profiling rendszert hatékonyan kiegészíthetnek az alábbiak, melyek jelen projektnek nem tartoznak a terjedelmébe. A felsorolás prioritási sorrendben történik:

10. Munkaközvetítéshez történő kapcsolódás

- A profiling alapú differenciált ügyfél-kiszolgálás egyik fő célja a sikeres munkaközvetítés. Fontos, hogy a profiling és a teljes ügyfél-kiszolgálás ne veszítse ezt szem elől.
- A stratégiában is megfogalmazott cél a kompetencia alapú közvetítés kialakítása, melynek különböző nézetei vannak:
 - Az álláskeresői első interjú folyamatába be kell építeni a kompetenciák felmérését
 - A munkaközvetítés folyamatába be kell építeni a profiling és a kompetencia alapú szűrést
- Szükséges ennek informatikai támogatása
- Munkáltatók ellátása a megfelelő munkaerő-piaci információkkal, a kiadható és kommunikálandó munkaerő-piaci információk riportjának kialakítása

11. Munkáltatók szegmentálásának kialakítása

A teljes NFSZ ügyfélkör profiling alapú megközelítése eszköze és alapja lehet az ügyfélfókuszú, differenciált kiszolgálás megvalósításának. Mivel egy másik munkacsoport foglalkozik ezzel a témával, így ennek a munkának a keretében mi a munkáltatók szegmentálását kihagytuk a kutatási fókuszról.

Fontos azonban, hogy az álláskeresői profiling és a munkáltatók szegmentálása összetetalálkozzon, és mindkettő a közös végső célt, a sikeres munkaközvetítést tudja elősegíteni. Ez a közös pont pedig – a munkaközvetítésből kiindulva – elsősorban a kompetenciák, illetve bizonyos esetekben a soft készségek lehetnek.

12. Szolgáltatás-hatásosság mérés

Jelenleg nem pontosan ismert, azaz elsősorban az ügyintézők szakértői javaslata alapján történik a szolgáltatások, támogatások, illetve ezek kombinációjának az egyes álláskeresőkhöz csoportosítása. Ezen felül nem történik meg a szolgáltatások hatásosságának visszamérése.

Teljes mértékben nem lehet, és nem is javasolt ennek a szubjektív és szakértői szempontnak a kiemelése a folyamatból, azonban bizonyos eszközökkel segíteni lehet a szakértők munkáját.



- **első körben** javasolt kialakítani az egyes szolgáltatások bizonyos profilú álláskeresőkre gyakorolt hatásosságának mérését/visszamérését (elérte-e a célját, milyen gyorsan kerül ki a munkaerőpiacra a szolgáltatás/támogatás igénybevételekor, illetve mennyi ideig maradt az adott állásban)
- **második körben** (svájci példára) megvizsgálandó egy szolgáltatás-hatásosság előrejelző modell kialakítása, mely múltbéli statisztikai adatokon alapulva segítheti az ügyintézőt a megfelelő szolgáltatás-csomag kialakításában. Ennek megvalósítására alkalmasnak látjuk a jelenlegi esélymérő alkalmazás továbbfejlesztett verzióját, amennyiben az bekerül az IR-be.

13. Helyi munkaerőpiacok szegmentálása – az információk felhasználása a kiszolgálási folyamatban:

Mivel Magyarországon belül a helyi munkaerőpiacok között nagy a különbség, és ez a különbség nagyon nehezen mérhető, érdemes megfontolni a munkaerőpiacok különbözőségének beépítését az NFSZ folyamataiba. Ennek több lehetséges szintje van.

- Az első szint a mobilitás alapjául használni javasolt esélymérő program alkalmazása (ezt a korábbiakban javasoltuk beépíteni a folyamatba)
- A profilong algoritmus kialakításában szerepet játszhat az adott álláskereső lakóhelyének munkaerő-piaci besorolása.
- A szolgáltatások, folyamatok differenciálásába beépíthető lehet, illetve a helyi munkaerőpiacok szegmentálása szerepet játszhat a kiszolgálási folyamatban, és/vagy a szolgáltatások, támogatások kialakításában (pl. közfoglalkoztatás-szervezés).
- A helyi munkaerőpiacok szegmentálása szerepet játszhat a kirendeltségek teljesítményértékelésében, és az eredmények összehasonlíthatóságában.

10.2 TÖBBCSATORNÁS ÜGYFÉL-KISZOLGÁLÁS ÉS ÜGYFÉL-IRÁNYÍTÁS

Az NFSZ célja, hogy az ügyfélkezelési folyamataival biztosítsa, hogy az álláskereső ügyfeleit gyorsan, alacsony adminisztrációs szint mellett szolgálja ki, az ügyfél idejére, mint érték tekintve, valamint a megfelelő szolgáltatást, támogatást nyújtsa minden álláskereső számára összességében hatékonyabb emberi és anyagi erőforrás felhasználásával.

Ezen célok megvalósulásának feltétele, hogy az álláskereső ügyfelek kiszolgálásában az egyéni élethelyzetnek megfelelően differenciált csatornákat alkalmazzon (személyes kiszolgálás, telefonos / internetes ügyintézés, SMS szolgáltatások), és optimalizálja az ügyfél-kapcsolattartások számát és minőségét.

Tanulmányunk e részében ismertetjük az általános ügyfél-irányítási alapelveket, amelyek a többcsatornás kiszolgálási folyamat kialakításának alapját képezhetik, valamint javaslatot teszünk a többcsatornás ügyfél-kiszolgálás megvalósítására az NFSZ-nél.

A többcsatornás ügyfél-kiszolgálási lehetőség, valamint a többcsatornás ügyfélszolgálati folyamatokat támogató workflow lehetővé teszi az NFSZ számára a szolgáltatástól és ügyfél kategóriától függő, **új ügyfél-irányítási módszertan** kidolgozását. A többcsatornás rendszer, valamint az illeszkedő ügyfél-irányítás a teljes folyamatra (ügyfél és intézmény oldal is) erőforrás szempontból (költség, idő, humánerőforrás) hatékonyabb rendszer kialakítását teszik lehetővé. A költséghatékonyság mellett bizonyos ügyfélszegmenseknél hatékonyabb szolgáltatások nyújtása is lehetségessé válik (pl. webes kérdőívek, tesztek, gyorsabb reakció lehetősége). A személyes ügyfélszolgálat terhelésének bizonyos ügyfélköröknél történő csökkentése lehetővé teszi a valóban rászoruló ügyfelekkel való gyakoribb vagy hosszabb foglalkozást.

10.2.1 Ügyfél-irányítás a jó gyakorlatoknál

A **jó gyakorlatoknál** is megfigyelhető, hogy a több csatornán történő kiszolgálás és az ügyfelek különféle csatornákra történő irányítása bevett gyakorlat. A **briteknél** például a kompetencia kérdőív önállóan, a neten keresztül és személyes interjú során is kitölthető. A szervezet érdeke, hogy online csatornára irányítsa ügyfeleit, hiszen az online kitöltés egyben megkönnyíti az ügyintézését, és javítja az eredményeket (előzetes kitöltés esetén például több idő jut a személyes ügyfélkezelésre, mint ha az álláskereső készségeinek megismerését teljes egészében az interjúban kellene végezni).

Azok a **munkaerő közvetítők**, amelyek nagyobb ügyfélkörrel rendelkeznek az online csatornát is használják az ügyféladatok megszerzésére, valamint lehetővé teszik ügyfeleik részére, hogy az adataikban történt változásokat személyes ügyintéző segítségével nélkül jelentsék a webes felületen keresztül, valamint jelentkezzenek egy adott, a honlapon meghirdetett állásra. A munkaadók is használhatják az online csatornát, hiszen a munkaközvetítő cég adatbázisa elérhető lehet számukra és így személyes ügyintéző részvétele nem szükséges bizonyos szolgáltatások igénybevételéhez.



A telekommunikációs vállalatnál a legerősebb a csatornairányítás. Itt a személyes csatorna mellett nagy hangsúlyt kapnak a telefonos és online csatornák is. Az egyes ügyfélszegmenseket meghatározott csatornán keresztül szolgálják ki (pl. telefonos ügyintézés esetén bizonyos szegmensek nem juthatnak élő hanghoz), azonban a csatornahasználat ügyfél-preferenciák alapján is történik (azaz az ügyfélnek lehetősége van megmondani, hogy milyen csatornán szeretné, ha megkeresnék őt a jövőben, illetve melyiket tiltja meg).

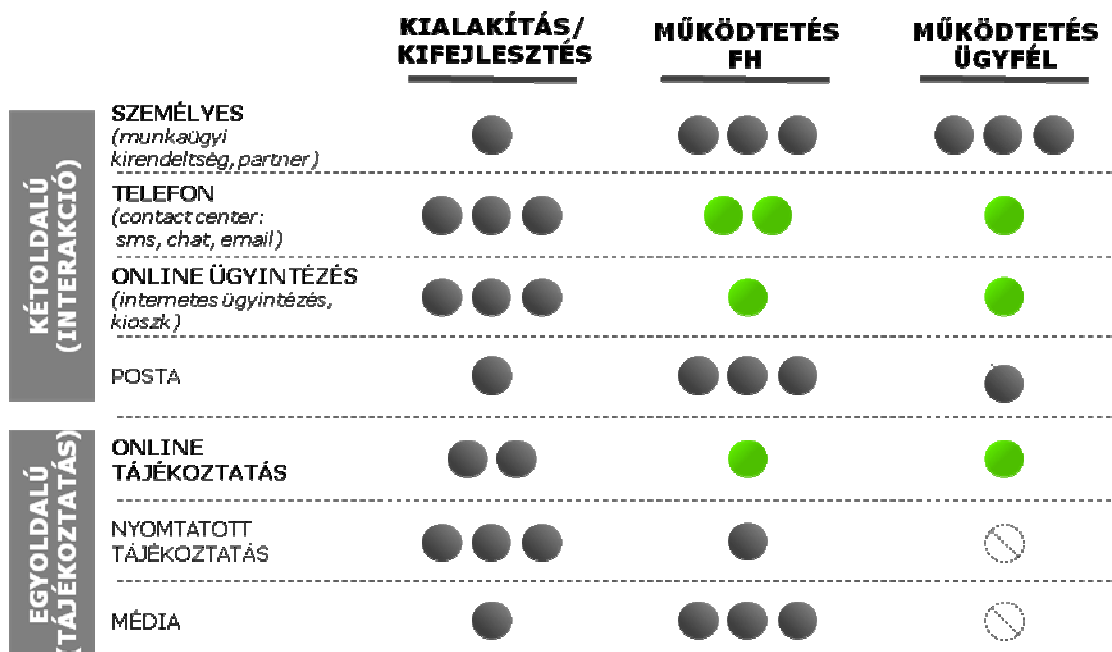
10.2.2 Általános ügyfél-irányítási alapelvek

Az ügyfél-irányítás bevezetésével a telefonos, illetve az online csatornákon szélesebb körű szolgáltatásokat tudna az NFSZ nyújtani, így az **ügyintézőket mentesíteni tudná az adminisztratív terhek** egy részétől, ami az **ügyintéző erőforrásainak optimalizálásához** vezetne. Fontos szempont, hogy az ügyintéző az adott ügyféllel annyi időt töltsön, amennyi neki feltétlen szükséges, ezáltal több ideje, erőforrása marad a legrászorulóbb ügyfelekkel foglalkozni személyes találkozók keretében (ilyen pl. a 3. kategóriákba tartozó ügyfelek részére nyújtott mentori szolgáltatás, vagy a 2.1 kategóriába tartozók esetén humán szolgáltatás nyújtása). Az NFSZ célja, hogy az 1. kategóriába tartozó ügyfeleit online csatornán szolgálja ki.

Az ügyfél-irányítási gyakorlat bevezetésénél célszerű figyelembe venni az adott **ügyfél képességeit, lehetőségeit és költségeit** (pl. szélessávú internet elérésének lehetőségét, a mobiltelefon használatát, az ügyfélszolgálatok elérésének költségeit), **valamint preferenciáit** (pl. melyik csatornán szeretné az adott szolgáltatást igénybe venni).

Az ügyfél-irányítás gördülékeny működtetésének feltétele, hogy a rendszer figyelje az ügyfél útját, mozgását és **figyelmeztető jelzést küldjön, ha az adott ügyfél elakad**, vagy sikertelen az adott csatornán történő kiszolgálás, és ha szükséges átterelje egy másik csatornára.

Az NFSZ érdeke, hogy **a lehető legköltséghatékonyabb, de még eredményes csatornára irányítsa ügyfeleit**. Az alábbi ábra megmutatja az egyes csatornákon történő ügyfél-interakció ráfordításának nagyságát. Az ábrából jól látszik, hogy a beruházás költsége a telefonos és online csatornáknál a legmagasabb, de hosszú távon e csatornáknak a működtetése sokkal költséghatékonyabb, mint a személyes ügyfél-kiszolgálás. Az egyoldalú tájékoztatás esetében is hasonló tendencia figyelhető meg, ugyanis az online tájékoztatás hosszú távon költséghatékonyabb, mint a média, vagy a nyomtatott formában történő tájékoztatás.



31. ábra: Ügyfél interakciók elemzése ráfordítás szempontjából



A fentieket is figyelembe véve az alábbi általános ügyfél-irányítási alapelveket javasoljuk az NFSZ-nek figyelembe venni a többcsatornás ügyfél-kiszolgálási folyamat kialakításánál.

- **Az 1-es kategória online csatornára történő irányítása;**
- **A lehető legköltséghatékonyabb, de még eredményes csatornára történő irányítás;**
- **Ügyfél oldali preferenciák, képességek és lehetőségek figyelembe vétele;**
- **Ügyintéző oldali erőforrás-ráfordítás optimalizálása:**
 - **Adminisztratív terhek webes és telefonos csatornákra történő irányítása, ügyfélszegmenstől függően;**
 - **Személyes ügyfél-interakciók fókuszálása a szakmailag hozzáadott értékkel rendelkező ügyfél-kiszolgálási folyamatokra;**
 - **Személyes ügyfél-interakciók számának és hosszának optimalizálása;**
- **Ügyfél oldali erőforrás-ráfordítás optimalizálása (utazás, időráfordítás);**



- **Proaktív jelzések beépítése a folyamatba**
 - **Figyelmeztetés, ha valami történik az ügyféllel** (nem úgy viselkedik, mint szokott, lejárt egy határidő, stb.);
 - **Figyelmeztetés, ha egy bizonyos ügyfelet érintő esemény történik** (pl. olyan képzés áll rendelkezésre, amire szüksége lenne, mert bekerült Jövőtervbe)

Az ügyfél-irányítási gyakorlat alapköve a workflow rendszer bevezetése, amely technikailag biztosítja az ügyfél-irányítás kivitelezhetőségét, az ügyfél útjának utánkövetését ezért a teljes gyakorlat bevezetése az NFSZ-nél a workflow megléte esetén valósulhat csak meg. Véleményünk szerint addig is történhet az NFSZ-nél elmozdulás a többcsatornás kiszolgálás irányába, hiszen bizonyos szolgáltatások telefonon történő nyújtása workflow nélkül is megoldható (pl. telefonon az ügyfél egyedi azonosítójával felülvizsgálatra jelentkezhet).

Az ügyfél-irányítási gyakorlat profiling alapú, szolgáltatásokra, támogatásokra vonatkoztatott gyakorlatát – az ügyfél-irányítási elveknek megfelelően – a kategória-szolgáltatás-csatorna mátrix tartalmazza (10.4 fejezet).

10.3 JAVASLATOK A TÖBBCSATORNÁS ÜGYFÉL-KISZOLGÁLÁSRA

A munkaügyi kirendeltségeken jelenleg a személyes ügyfélszolgálati csatornán keresztül történik a szolgáltatások és támogatások nyújtása. A személyes csatorna biztosítja a legtagabb és legmegbízhatóbb ügyintézési lehetőséget. A verbális- és metakommunikáció csökkenti az információ átadásának hibáit. Azonban a személyes ügyfélszolgálat mind az ügyfél, mind az ügyintéző oldaláról a lehető legtöbb erőforrást kívánja. Alternatív ügyfélszolgálati csatornák beállítása kapcsán szűkül az információ átvitelének lehetősége és csökken a megbízhatóság. Az egyes alternatív csatornák kiválasztásakor így mérlegelni kell az ügyintézési folyamat lehetőségeit, valamint az ügyfél lehetőségeit, képességeit. A tapasztalatok alapján azonban az ügyintézés folyamatában lehetséges olyan szolgáltatásokat, elemeket meghatározni, amelyek esetében a megfelelő célcsoport felé kockázatnövelés nélkül lehetséges új csatornák alkalmazása. Így például az internetes ügyintézés bevezetése lehetséges abban az esetben, ha az ügyintézési folyamat egyértelműen kódolható, a felhasználó azonosítható és rendelkezik a szükséges tárgyi és ismereti feltételekkel.

A profiling rendszer céljainak teljesülése érdekében a személyes ügyfél-kiszolgálási csatornák mellett javasoljuk alternatív ügyfélszolgálati csatornák fejlesztését. Az ügyfélszolgálati csatornák alkalmazását egyrészt az ügyfelek képessége, lehetőségei és igénye, másrészt a szolgáltatás és támogatás nyújtásának lehetőségei alapján lehet meghatározni. Az ügyfél-irányítási elvek és



a profiling rendszer céljai alapján több interakcióra és tájékoztatásra alkalmas csatorna megvalósítására teszünk javaslatot.

- Az interakciót lehetővé tevő csatornák:
 - Személyes ügyintézés (munkaügyi kirendeltség, szolgáltatás nyújtásában résztvevő partner);
 - Contact center ügyintézés (telefon, sms, chat, email);
 - Online ügyintézés (internetes ügyintézés, kiosk);
 - Postai ügyintézés;
- A tájékoztatásra alkalmas csatornák:
 - Személyes tájékoztatás;
 - Online tájékoztatás;
 - Nyomtatott tájékoztatás;
 - Média;

Az interakciót lehetővé tevő csatornák technikailag biztosítják az ügyintézéséhez szükséges azonosítást, az információk átadását és az ügyintézéshez kapcsolódó interakciót (pl. elfogadás, aláírás).

A A profiling kapcsolódása további közép- és hosszú távú fejlesztésekhez 8.2 fejezetben bemutatott helyzet szerint az NFSZ szolgáltatásainak, eszközeinek döntő többsége a személyes ügyfél-kiszolgálás során érhető el:

- az öninformációs rendszerek (öninformációs tér, online tájékoztatás) még nem megfelelő mértékben kihasználtak,
- a Virtuális Munkaerőpiac bevezetése folyamatban van,
- telefonos ügyintézésre azonosítás hiányában nincs lehetőség;
- a csatornák használatának folyamata nem egységes, illetve nem kihasznált.

Az új csatornák fejlesztése esetén az ügyfél-kiszolgálási folyamat, a szolgáltatások fejlesztése is szükségessé válhat, mivel az online, telefonos és más ügyfélkezelési csatornák használatával más/módosított szolgáltatások vagy folyamatok kialakítására lesz szükség, mint személyes kiszolgálás esetén.

Személyes ügyfélszolgálati csatorna fejlesztése szükséges a workflow alkalmazás bevezetésével, valamint a workflowba integrált profiling alkalmazással, a szükséges IR és VMP adatok hozzáféréssel. Az IR adatokból



biztosíthatók az országos elhelyezkedési adatok, így a mobilitás támogatásához is nyújtható információ. A VMP adatokból az aktuális helyi és országos álláskínálat biztosítható.

A contact center (telefonos) csatorna megfelelő azonosítással lehetővé teszi a profiling kategóriákat befolyásoló adatok bejelentését, valamint interakciók lebonyolítását. Az adatváltozások bejelentése gyorsítja a munkaügyi központ reakcióját. Az elvégezhető interakciók tehermentesítik a személyes ügyfélszolgálatot. A contact centeren bejelentett adatok a workflow-n keresztül rögzítésre kerülnek az IR-ben.

Online ügyintézési csatorna, mely hasonlóan a telefonos bejelentéshez, megfelelő azonosítás mellett biztosíthatja a profiling kategória-besorolását érintő adatok bejelentését, a szükséges interakció lebonyolítását. Az adatváltozások bejelentése gyorsítja a munkaügyi központ reakcióját. Az elvégezhető interakciók tehermentesítik a személyes ügyfélszolgálatot. Az online csatornákon bejelentett adatok rögzítésre kerülnek az IR-be.

Az online csatorna lehetővé teszi speciális funkciók, szolgáltatások biztosítását, azonos adatkörök (pl. ügyfeladatok) felhasználásával. Jelenleg két speciális online csatorna áll rendelkezésre:

- A **VMP** több lehetőséget is kínál a profiling rendszer alkalmazására. Egyrészt mint önálló álláskeresésre alkalmas online szolgáltatás nyújthatja az „ön” profiling besorolás lehetőségét, a profiling alkalmazás megfelelő integrációjával. Az alkalmazás segítségével az álláskereső megismerheti esélyeit, illetve megtervezheti saját fejlesztési tervét. A VMP megfelelő azonosítás mellett biztosíthatja a profiling kategória-besorolását érintő adatok bejelentését. Az adatváltozások bejelentése gyorsítja a munkaügyi központ reakcióját. A VMP-n bejelentett adatok rögzítésre kerülnek az IR-be.
- A **Nemzeti Pályaorientációs Portál** a karrier tervezőknek nyújthatja az „ön” profiling besorolás lehetőségét, a profiling alkalmazás megfelelő integrációjával. Az alkalmazás segítségével a pályatervező megismerheti esélyeit, illetve megtervezheti saját fejlesztési tervét.

A tájékoztatásra alkalmas csatornák a profiling rendszer szempontjából az ügyfelek személyre szóló tájékoztatásához nyújtanak lehetőséget. A tájékoztatáshoz használt csatornák fejlesztéséhez szükséges a csatornák tartalmának harmonizálása. A személyes, online és nyomtatott információk azonos tartalommal legyenek elérhetők.



	Jelenleg a profilig rendszer által használt csatorna	Lehetséges csatorna	A csatorna alkalmazásának feltétele
Interakciót lehetővé tevő csatornák			
Személyes			
Személyes ügyfélszolgálat	✓	✓✓✓	Profilig alkalmazás workflow integrációja IR adatokhoz való hozzáférés Csatorna technikai fejlesztése
Hálózat, ügynöki szolgáltatások	-	✓	Profilig alkalmazás workflow integrációja IR adatokhoz való hozzáférés Csatorna technikai fejlesztése
Közvetítő szervezet	-	✓	Profilig alkalmazás workflow integrációja IR adatokhoz való hozzáférés Csatorna technikai fejlesztése
Contact center			
Telefon	-	✓✓✓	Ügyfél azonosítás Workflow Csatorna technikai fejlesztése
SMS	-	✓	Ügyfél azonosítás Workflow Csatorna technikai fejlesztése
Email	-	✓	Ügyfél azonosítás Workflow Csatorna technikai fejlesztése
Chat	-	✓	Ügyfél azonosítás Workflow Csatorna technikai fejlesztése
Online			
NFSZ portálrendszer	-	✓✓✓	Ügyfél azonosítás Workflow Csatorna technikai fejlesztése
VMP	-	✓✓✓	„ön” profilig előrejelzés biztosítása a VMP felhasználói számára Profilig egyes adatmódosulásainak online történő bejelentésének lehetősége, azonosítással
NPP	-	✓✓✓	„ön” profilig előrejelzés biztosítása az NPP felhasználói számára
Tájékoztatásra alkalmas csatornák			
Személyes tájékoztatás			
Személyes ügyfélszolgálat	✓	✓✓✓	Tájékoztatáshoz használt információk központi tárolása
Online tájékoztatás			
NFSZ portálrendszer	-	✓✓✓	Tájékoztatáshoz használt információk központi tárolása Tartalom menedzsment Ügyfélprofil rögzítése Élethelyzet profilok Csatorna technikai fejlesztése
KKV portál	-	✓✓✓	Tájékoztatáshoz használt információk központi tárolása Tartalom menedzsment Ügyfélprofil rögzítése Élethelyzet profilok
Nyomatott tájékoztatás			

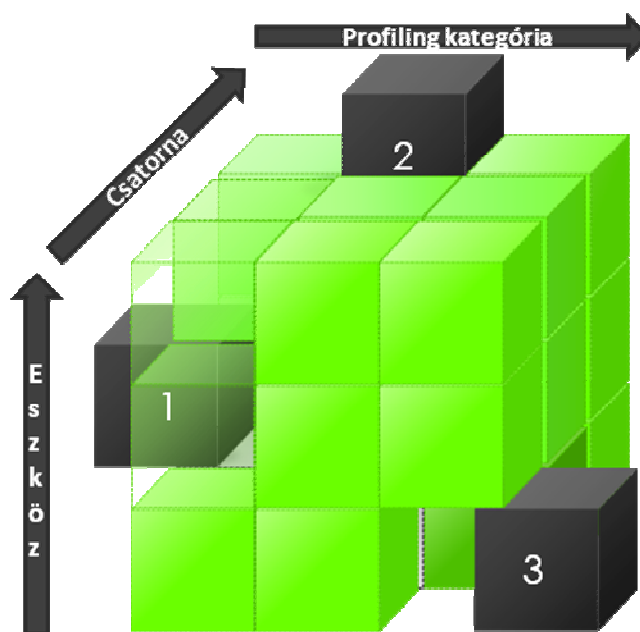


	Jelenleg a profiling rendszer által használt csatorna	Lehetséges csatorna	A csatorna alkalmazásának feltétele
Tájékoztató anyagok	✓	✓✓✓	Tájékoztatáshoz használt információk központi tárolása
Média			
Nyomtatott média	-	✓	-
Elektronikus média	-	✓	-

10. Táblázat - A profiling rendszer által érintett csatornák, lehetséges fejlesztések

10.4 KATEGÓRIA-SZOLGÁLTATÁS-CSATORNA MÁTRIX

Az egyes ügyfélhez és konkrét szolgáltatáshoz kapcsolódóan célszerű meghatározni az ügyfél-kiszolgáláshoz használt csatornát. A háromdimenziós mátrix első tengelye az ügyfelek profiling alapú csoportosítását tartalmazza (**profilok**). Az egyes csoportok meghatározásánál fel kell mérni az adott csoport lehetséges csatornáit. A második tengely az eszközöket, azaz a szolgáltatásokat és támogatásokat tartalmazza (**termékek, szolgáltatások**). A harmadik tengely az ügyfél-kiszolgálási csatornákat tartalmazza (**csatornák**).



32. ábra - Kategória-szolgáltatás-csatorna mátrix sematikus felépítése

A profiling rendszer ügyfélcsoportjai és szolgáltatásai alapján összeállítottuk az kategória-szolgáltatás-csatorna mátrix első verzióját. A mátrixban bemutatjuk az egyes szolgáltatásokhoz és ügyfélcsoportokhoz alkalmazható csatornákat. Az egyes szolgáltatások mellett feltüntettük a szolgáltatáshoz technikailag kapcsolható csatornákat. Az ügyfélcsoportok alatt feltüntettük az adott szolgáltatás adott ügyfélcsoporthoz tartozó legkedvezőbb



(legköltséghatékonyabb, még hatásos, elérhető) ügyfél-kiszolgálási csatornáját (**S**zemélyes, **T**elefon, **O**nline, **N**yomatott). A legkedvezőbb kiszolgálási csatorna mellett a költség szintben fölötte lévő szolgáltatások is alkalmasak adott szolgáltatás nyújtásához.

Az ügyfelekhez tartozó kiszolgálási csatornák kiválasztásánál figyelembe vettük az adott csoport meghatározását, valamint a szolgáltatás technikai feltételeit. (A mátrix megtalálható a **Hiba! A hivatkozási forrás nem található.** mellékletben is.)

A szolgáltatások és támogatások ajánlott csatornái	
S	az adott szolgáltatást, támogatást elsődlegesen személyes csatornán ajánlott nyújtani ennek az ügyfél-kategóriának
T	az adott szolgáltatást, támogatást elsődlegesen telefonos csatornán ajánlott nyújtani ennek az ügyfél-kategóriának
O	az adott szolgáltatást, támogatást elsődlegesen online csatornán ajánlott nyújtani ennek az ügyfél-kategóriának
N	az adott szolgáltatást, támogatást elsődlegesen nyomtatott csatornán ajánlott nyújtani ennek az ügyfél-kategóriának

11. táblázat - Jelmagyarázat a kategória-szolgáltatás-csatorna mátrixhoz



Termékek	Ügyintézési és tájékoztatási csatorna lehetőségek				Profiling kategóriák						
	Személyes (S)	Telefon (T)	Online (O)	Nyomtatott (N)	1. kategória		2. kategória			3. kategória	
					1.1.	1.2.	2.1.	2.2.	2.3.	3.1.	3.2.
SZOLGÁLTATÁSOK											
Öninformációs rendszerek igénybe vétele											
Öninformációs tér használata			x	x	O	N	O	O	N	N	N
Online szolgáltatások (NFSZ portál, EURES, ePálya)			x		O	O	O	O	O	O	O
M pont-ok használata	x		x	x	O	N	O	N	N	S	S
Ingyenes telefonálási lehetőség	x				S	S	S	S	S	S	S
Külső szolgáltató helyeken a munkaerő-piaci információk hozzáféréseinek biztosítása		x	x	x	O	T	O	O	T	T	N
M pontok használatát segítő algoritmus kihelyezése a gépek mellé			x	x	O	N	O	O	N	N	N
Személyes információs ügyintézői jelenlét.	x				S	S	S	S	S	S	S
Tematikus tájékoztató füzetek ellátásokról, munkavállalás szabályairól, más szakigazgatási szervek, illetve polgármesteri hivatalok, szociális szolgáltatók elérhetőségéről és ügyfélfogadási rendjéről			x	x	O	N	O	O	N	N	N
Munkaközvetítés, közvetíthetőség vizsgálata	x	x	x		O	T	O	T	T	S	S
Foglalkozási és munkaerő-piaci információnyújtás											
Álláskeresési információnyújtás	x	x	x		O	T	O	O	T	T	S
FIT (Foglalkoztatási Információs Tanácsadó)	x		x	x	O	N	O	N	S	S	S
Önéletrajzírás	x		x	x	O	N	O	N	S	S	S
Részvétel képzési börszén	x		x		O	S	O	O	S	S	S
Részvétel állásbörszén	x		x		O	S	O	O	S	S	S
Képzési információnyújtás	x	x	x	x	O	T	O	T	N	S	S
Munkaerő-piaci és foglalkozási információnyújtás	x	x	x	x	O	T	O	T	N	S	S
Közvetítői beszélgetés	x	x	x		O	T	O	T	S	S	S
RIC (Rehabilitációs Információs Centrum)	x		x	x	O	N	O	N	S	S	S
Csoportos tájékoztató beszélgetés	x				N	N	N	N	S	S	S
Egyéb szolgáltatás (pl. helyi jellegű szolgáltatások, stb.)	x				S	S	S	S	S	S	S
Mentori szolgáltatás											
Mentori szolgáltatás	x	x					T	T	T	S	S
Álláskeresési tanácsadás											
Egyéni álláskeresési tanácsadás	x		x				S	S	S	S	S
Álláskeresési technikák oktatása (3 nap)	x						S	S	S	S	S
Álláskereső klubfoglalkozás (3 hét)	x						S	S	S	S	S



Munkatanácsadás

Munkatanácsadás	x		x				O	S	S	S	S
Re-integráló cs. foglalkozás (1 nap)	x						S	S	S	S	S
Újra orientáló cs. foglalkozás (3 nap)	x						S	S	S	S	S
Kulcsképeség fejlesztő cs. foglalkozás (5 nap)	x						S	S	S	S	S
Motivációs cs. foglalkozás (5 nap)	x						S	S	S	S	S

Pályatanácsadás

Pályaorientációs foglalkozás (3 nap)	x						S	S	S	S	S
Pályamódosítási foglalkozás (3 nap)	x						S	S	S	S	S
Pályaválasztási tanácsadás	x		x				O	S	S	S	S
Pályamódosítási tanácsadás	x		x				O	S	S	S	S

Rehabilitációs tanácsadás

Rehabilitációs tanácsadás	x		x				O	S	S	S	S
---------------------------	---	--	---	--	--	--	---	---	---	---	---

Pszichológiai tanácsadás

Pszichológiai tanácsadás	x						S	S	S	S	S
--------------------------	---	--	--	--	--	--	---	---	---	---	---

További tanácsadási lehetőségek

Munkajogi tanácsadás	x	x	x	x	O	T	O	T	T	S	S
Pénzügyi információnyújtás / tanácsadás, vállalkozás indításához	x	x	x	x	O	T	O	T	T	S	S

Képzések

Szakmai, szakmai gyakorlati, illetve szakképesítés megszerzésére irányuló képzés	x		x	x				O	S	S	S
Általános képzés - pl.: idegen nyelv, számítástechnika, vezetői engedély -, továbbá befejezett iskolai végzettség megszerzésére irányuló képzés	x		x	x				O	S	S	S

Támogatások - álláskereső részére

Vállalkozóvá válást elősegítő támogatás,	x								S	S	S
Bér-jellegű támogatás,	x								S	S	S
Mobilitási támogatás	x								S	S	S
Keresetpótló juttatás álláskeresői klubban való részvétel idejére,	x						S	S	S	S	S
Helyközi utazás támogatása (álláskereső részére, munkaadóval együtt adható)	x						S	S	S	S	S

Támogatások - kapcsolódó munkáltatók részére

Nem beruházás jellegű támogatások munkáltatók részére:

Foglalkoztatás bővítését szolgáló bértámogatások			x						O	O	O
Bérek költség támogatás			x						O	O	O
Megváltozott munkaképességűek költségvetési bértámogatása			x						O	O	O
Költségvetési bértámogatása			x						O	O	O



Csoportos személyszállítás támogatása				X						O	O	O
Foglalkoztatást ösztönző járulékkedvezmény				X						O	O	O
Munkatapasztalat szerzési támogatás				X						O	O	O
Bérpótló juttatásban részesülők támogatása				X						O	O	O
Helyközi utazási költségtérítés (munkáltató részére)				X						O	O	O
Közfoglalkoztatási programok	X	X				T	T	T	T	T	S	S
Komplex munkaerő-piaci programok	X	X	X	X					T	T	S	S
Ellátások												
Álláskeresési járadék, segély	X	X	X									
Egyéb												
Részvétel munkaköri alkalmassági vizsgálaton	X					S	S	S	S	S	S	S
Részvétel szakmai alkalmassági vizsgálaton	X					S	S	S	S	S	S	S
Részvétel foglalkoztathatósági vizsgálaton	X					S	S	S	S	S	S	S
Külső segítő szervezetekkel való együttműködés:												
Családsegítő szolgálatok				X						O	O	O
Támogató szolgálatok				X						O	O	O
Érdekvédelmi szervezetek				X						O	O	O
Hajléktalanellátó intézmények				X						O	O	O
Kisebbségi önkormányzatok				X						O	O	O
Foglalkoztatási célú alapítványok, civil szervezetek				X						O	O	O
Tanyagondnoki hálózat				X						O	O	O
Egészségügyi intézmények				X						O	O	O
Szociális területen dolgozó egyéb civil szervezetek				X						O	O	O

12. táblázat - A kategória-szolgáltatás-csatorna mátrix

10.5 A MÁTRIX ALAPJÁN HIÁNYZÓ ÜGYFÉLKÖRÖK, TERMÉKEK, FOLYAMATOK, CSATORNÁK AZONOSÍTÁSA

Az kategória-szolgáltatás-csatorna mátrix alapján látható, hogy jelentős erőforrás tartalék található a csatornák differenciálásában. Az online és a telefonos (contact center) csatornák fejlesztése az 1.-es és 2.-es profiling csoport esetében a szolgáltatások többségében alternatívát jelent. Az elemzés kapcsán több helyen azonosítottunk további folyamatokat, amelyek elindításánál szükséges a személyes interakció, azonban a szolgáltatás további lépései telefonon vagy online végezhetőek el. A támogatások odaítélése és folyósítása esetén kiemelt lehetősége van a több csatornát is használó folyamatok fejlesztésének.

Az online vagy telefonos, illetve a több csatornán keresztül bonyolítható folyamatok esetében a szolgáltatás alapját az előre részletesen megtervezett munkafolyamatok alkotják. A munkafolyamatok dokumentálása teszi lehetővé a workflow alkalmazás elkészítését, amely mindegyik kiszolgálási csatornát



támogatja. Az egységes workflow biztosítja a csatornáktól független ügyintézési folyamatot, így az esetleges csatornaváltás lehetőségét is.

A munkafolyamatok kialakításánál az online csatorna működési feltételeit ajánlott figyelembe venni, mert az online folyamat mind a személyes, mind a telefonos csatorna működésénél alkalmazható.

A mátrix alapján el kell készíteni

- a szolgáltatások és támogatások odaítélésének és folyósításának részletes folyamatait az online csatorna működési feltételei alapján;
- a személyes, telefonos és online csatorna működését biztosító workflow alkalmazást;
- a telefonos és online csatornák fejlesztését, például:
 - a csoportos tájékoztatást online lehetővé tevő video-chat lehetőségeinek kiaknázása, online virtuális csoport kialakításával, vagy akár előre felvett videóanyagokkal interaktívvá, de automatizálttá téve a tájékoztatási folyamatot, a felmerülő, gyakori kérdések megválaszolását
 - több szintű contact center kialakítása, mely nemcsak információnyújtásra és ügyintézésre, de akár bizonyos megkötésekkel különféle tanácsadási szolgáltatásokra is kiterjeszhető, pl. a contact centeren elérhető, „rezidens”, telefonos segítséget nyújtó tanácsadókkal, akik komoly szükség esetén tovább tudják irányítani az ügyfelet személyes tanácsadásra
 - azon szolgáltatások definiálása, melyek esetében elképzelhető, hogy egyszerre több csatornát használnak - pl. olyan tanácsadási folyamat, mely személyes találkozók között telefonon nyújt segítséget az ügyfélnek

A mátrix alapján a jelenlegi profiling rendszer és szolgáltatás, illetve támogatás portfólió alapján új termékek és ügyfélkörök kialakítása nem szükséges. A többcsatornás profiling rendszer kialakításához elengedhetetlenül szükséges a szolgáltatások pontos definiálása, kiszolgálási folyamatok kialakítása és ezek egységes használata az egyes kirendeltségeken. A profiling rendszer többcsatornás működése, valamint az ügyfélszegmensek változása kapcsán a mátrix rendszeres felülvizsgálatára van szükség.



10.6 PROFILING, MINT A MOBILITÁS TÁMOGATÓJA

A hazai munkavállalási mobilitás aránya kiugróan alacsony összehasonlítva az EU más tagországaival. Az alacsony mobilitási ráta több jelentős okra vezethető vissza, amelyből egyik az információ hiánya. A munkaerőpiacon az álláshelyek több mint felét személyes kapcsolatok alapján töltik be, ezért a munkát keresők is ezt a csatornát részesítik előnyben. A személyes kapcsolatok legtöbbször azonban csak a munkát kereső környezetében működnek, ezért nem támogatják a mobilitási arány növekedését. Fontos lenne, hogy a munkát keresők hiteles forrásból megismerjék esélyeiket más térségek, települések munkaerőpiacán. Ebben a profiling fejlesztése is segítségükre lehet.

A profiling kategória kialakítása a személyes készségek és képességek, az élethelyzet mellett függ a regisztrált álláskereső körüli jelenlegi és várható munkaerőpiactól. Az esélymérő program által készített előrejelzések az elhelyezkedési statisztikák mellett építenek a helyi munkaerőpiac keresleti adataira.

A helyi munkaerő-piaci keresletek jelentősen eltérnek az ország egyes településeiben, térségeiben. Az esélymérő program algoritmusát felhasználva, a helyi munkaerőpiac adatait (munkaerő kereslet, elhelyezkedési statisztikák) módosítva más településeken, körzetekben is felmérhetjük az egyén elhelyezkedési esélyeit. Ehhez szükséges, hogy az esélymérő program az IR teljes országos munkaerő-piaci és elhelyezkedési adatait elérje.

Az esélymérő program tervezett fejlesztésével, workflow-ba való illesztésével lehetőség nyílt összehasonlítható információ biztosítására a munkát kereső ügyfelek részére. A program további fejlesztése esetén akár automatikusan megmutathatja azokat a térségeket, ahol az álláskereső elhelyezkedési esélyei magasabbak.

Az esélymérő program szükséges fejlesztései a következők:

- az adott időszakban nyilvántartott álláskeresők és állások számának együttes vizsgálata (mennyi álláskeresőre mennyi állás jut, volt-e az adott időszakban az adott munkakörre vonatkozó bejelentett állás, volt-e a nyilvántartásban olyan munkalehetőséget kereső álláskereső);
- állásajánlatok vizsgálatát negyedévenkénti bontásban javasolt megadni, mert nagyon sok esetben az állásajánlatok idényjellegűek (pl. mezőgazdasági);
- be kell építeni az esélymérő programba a várhatóan megjelenő állásajánlatokat, a negyedéves munkaerő-gazdálkodási felmérésből, a prognózisból;



- a különböző feltételek megváltoztatásával lehessen látni a változtatás hatásait (pl. egy másik képzettség megszerzésével milyen esélyei lennének elhelyezkedni az adott munkaerőpiacon);
- a megváltozott munkaképességűek számára szolgáló munkaköri adatok bevitele és alkalmazása az összevetésnél;
- az esélymérő program országos adatbázison való futtatása a mobilitás támogatása érdekében (pl. az adott álláskereső helyben nem, de más térségben azonnal el tudhat helyezkedni);
- szükséges az IR integráció, illetve a tervezett workflow szoftver fejlesztésekor figyelembe kell venni a profiling alkalmazást.

10.7 INFORMATIKAI RENDSZEREK VIZSGÁLATA, JÖVŐBENI SZEREPÜK A PROFILINGBAN

A profiling rendszer bevezetését jelentősen megkönnyíti az informatikai támogatás. A munkaügyi kirendeltségek ügyfél kiszolgálási folyamatát jelenleg az Integrált Rendszer támogatja, amely egyrészt tárolja az ügyfelek adatait, másrészt az ügyintézők határozathozatalához nyújt informatikai támogatást. Nem támogatja az ügyintézők munkafolyamatait, nem biztosítja a döntések meghozásához szükséges adatokat, információkat, valamint nem biztosít támogatást (pl. döntési algoritmust) a döntések meghozásához.

A profiling rendszer működése érdekében több típusú informatikai fejlesztést javasolható. A fejlesztések céljai:

- A profiling munkafolyamatának támogatása;
- A profiling és élethelyzet döntésekhez szükséges ügyfél-információk rögzítése, hozzáférhetőség kiépítése;
- A többcsatornás kiszolgálás megteremtése érdekében az online és telefonos csatornák fejlesztése;
- A profiling rendszer eredményeinek és hatásának, valamint a csatornára történő irányítás eredményeinek mérése.

10.7.1 A profiling munkafolyamatának támogatása

A profiling munkafolyamatának támogatása érdekében a workflow alkalmazás fejlesztése javasolt.



Az ügyfélnek történő szolgáltatást megkönnyíti, illetve tervezhetővé, nyomon követhetővé, ellenőrizhetővé teszi egy jól kialakított workflow rendszer. Előnye lehet továbbá annak biztosítása, hogy minden elkezdett ügy időben lezáruljon, az egyes ügyek átláthatóan, előre meghatározott folyamat mentén haladjanak, átadhatók legyenek más ügyintézőnek, ügyfélkapcsolat-tartónak, valamint biztosíthatja az átjárást különböző csatornák között (pl. internetes, telefonos, személyes ügyfélszolgálat, stb.). A workflow fejlesztésének két alapfeltétele van:

- jól meghatározott munkafolyamatok,
- munkafolyamatokat támogató informatikai rendszer.

A folyamatok a kiemelt projekt szakmai feladatai kapcsán kerülnek kidolgozásra. Szükséges az egyes ügyfélhez kapcsolódó „end-to-end” folyamatok megtervezése, azaz minden folyamat végigkövet egy-egy ügyfélszolgáltatást az első lépéstől az utolsóig. A workflow rendszer a folyamatok alapján lesz fejlesztve és paraméterezve.

A workflow rendszer fejlesztését célszerű több fázisban megvalósítani, hogy a fázisok között folyamatosan legyen lehetőség a finomhangolásra, illetve a megfelelő változáskezelés érdekében célszerű a többfázisos bevezetés tervezése.

A workflow működéséhez szükséges az ügyféladatokat, információkat, életutat nyilvántartó CRM³⁷ rendszer fejlesztése, valamint az elektronikus dokumentumkezelési rendszer integrálása.

A workflow rendszernek biztosítani kell, hogy az aktuális ügyfél aktuális ügyéhez az összes adat és információ az ügyintéző rendelkezésére álljon, vagy az önkiszolgáló felületen (pl. internet) elérhető legyen

A workflow alkalmazásba javasoljuk integrálnia a profiling alkalmazást, amely így a workflow-n keresztül elérhető adatok felhasználásával automatikusan biztosítja az elhelyezkedési esélyek folyamatos követését.

10.7.2 Ügyfél-információk rögzítése, hozzáférhetőség kiépítése;

A profiling és élethelyzet döntésekhez szükséges az ügyfél-információk rögzítése, a hozzáférhetőség kiépítéséhez pedig szükséges az egységes ügyfél-információs adatbázis és a CRM rendszerképesség fejlesztése.

Az ügyfélközpontú, rugalmas és magas minőséget nyújtó működés alapja a jogszabályokban meghatározott adatokon túl, a munkafolyamatokhoz,

³⁷ Az ügyfélkapcsolat-kezelés (customer relationship management - CRM) fogalma egy cég partnerei felé irányuló folyamatainak leírására vonatkozik. A CRM szoftver célja, hogy ezeket a folyamatokat támogassa, illetve hogy jelenlegi és potenciális ügyfelekkel kapcsolatos információkat tároljon. A rendszerben szereplő adatokat a cég különböző részlegei és dolgozói érhetik el.



döntésekhez szükséges ügyfeladatok és információk strukturált gyűjtése és felhasználása a mindennapi működésben, a jogszabályokban lehetővé tett keretek között.

Ügyfél-információkat a folyamatok nagy részénél fel lehet használni, pl. profiling kialakítása, Jövőterv megtervezése, új termékek és szolgáltatások tervezése, a foglalkoztatás stratégiai alakításához szükséges elemzések elkészítése, illetve az egyéni ügyfél-kiszolgálás esetében.

A CRM alkalmazás fejlesztése során kell gyűjteni azokat a szükséges és elégséges adat- és információs igényeket, amiket a hatályos jogszabályi keretek között az NFSZ gyűjthet, illetve tárolhat, valamint amelyek a feladatok ellátásához szükségesek. A jogszabályon túli adatok tárolásához az ügyfelek tájékoztatása, illetve egyes esetekben engedélye szükséges.

Ki kell alakítani az ügyfeladat és -információ kezelésének koncepcióját:

- az adatgyűjtés: milyen módon, milyen csatornákon, milyen eszközökkel, milyen gyakorisággal történik;
- az adatfeldolgozás: milyen folyamattal, milyen eszközökkel, milyen képletek mentén történik;
- az adattárolás: milyen rendszerekben, milyen módon, milyen keretek között történik;
- az adatfelhasználás: milyen célokra, milyen keretek között, milyen jogosultságok mentén történhet.

Ezen felül mik azok az egyéb rendszerkövetelmények, melyek segítségével megvalósítható az ügyfélközpontú, differenciált ügyfél-kiszolgálás. Ilyen igények lehetnek például:

- ügyféltörténeti információk elérhetősége és kereshetősége,
- ügyfél kategóriák megjelenítése,
- ki és mikor használhatja, férhet hozzá az adatokhoz.

Az egyszerűsítés érdekében fel kell térképezni azon adatcsoportokat is, melyeket az NFSZ jelenleg is kér, gyűjt és tárol, de nincs felhasználási és információs tartalmuk. A megvalósítás során több fejlesztéssel is együtt kell működni (pl. álláskeresői szolgáltatásfejlesztés, munkáltatói szolgáltatásfejlesztés). A feladat során, az igényeknek megfelelően, kialakításra kerül a megvalósítási koncepció, azaz milyen informatikai rendszertámogatással lehet az igényeket megvalósítani.



Meg kell határozni azt az informatikai eszközt / eszközöket, melyek segítségével az adatok gyűjthetők, tárolhatók, kereshetők lesznek, illetve amely rendszerben kifejleszthetők azok a rendszerképességek, melyeket meghatároztunk.

A meghatározás alapja egyrészt a jelenlegi rendszerképességek és adatminőség feltérképezése, az informatikai tervek az egyes rendszerekhez, illetve a piacon már meglévő rendszerek vizsgálata annak érdekében, hogy az ügyfeladat és információs adatbázis legcélszerűbb és legköltséghatékonyabb informatikai eszközt kiválasszuk (ez lehet egy meglévő rendszer továbbfejlesztése, vagy új rendszer bevezetése).

A kiválasztás után meg kell tervezni magát az adatbázist, a kapcsolódását a többi informatikai rendszerrel, illetve azokat a folyamatokat, melyek ezek alapján az ügyfélközpontú működést biztosítani fogják. Meg kell tervezni továbbá az adatok gyűjtésének, strukturálásának, felhasználásának módját is.

A bevezetés első lépése a jelenleg meglévő adatok tisztítása, majd migrálása az adatbázisba (amennyiben új eszköz bevezetése történik). A bevezetés következő lépése a folyamatos adatgyűjtés és felhasználás megkezdése.

A CRM képességeket (funkcionalitást és kapcsolódó folyamati és egyéb változásokat) több rendszerben, illetve többféle módon ki lehet alakítani:

- meglévő informatikai rendszerek továbbfejlesztésével (pl. IR, Új Etalon, Etalon Életút Adatbázis),
- új rendszer fejlesztésével vagy csomagsoftver bevezetésével.

10.7.3 Online és telefonos csatornák fejlesztése

A többcsatornás kiszolgálás megteremtése érdekében az online és telefonos csatornák, így a telefonos kiszolgálást lehetővé tevő contact center és az online csatorna fejlesztéséhez szükséges VMP fejlesztése szükséges.

A jelenlegi gyakorlat, mely szerint a telefonos tájékoztatást a személyes ügyintézással is foglalkozó munkatársak végzik jelentős erőforrásokat köt le. A jó gyakorlat megoldások alapján a telefonos ügyintézást mint feladatot, el kell választani az egyéb ügyintézési folyamatoktól, külön erőforrást kell hozzárendelni és informatikai háttértámogatást kell biztosítani hozzá.

A contact center kiépítése, mivel a szervezet és az ügyintézés működését alapvetően befolyásolja, több lépcsőben megvalósítandó:

- általános ügyfél-tájékoztatás megvalósítása telefonon keresztül;



- ügyfélprofil alapú tájékoztatás megvalósítása (azonosítás szükséges);
- teljes körű ügyintézés a contact centeren keresztül (workflow és Integrált Rendszer támogatás szükséges);

A VMP első és második fázisának kifejlesztése a TÁMOP 1.3.1. projekt egy különálló alprojektjének keretében zajlik. „A kiszolgálási csatornák fejlesztése” fejlesztési terv keretében a VMP-vel kapcsolatban több feladatot kell elvégezni:

- A csatornastratégia és a szakmai fejlesztések kapcsán összeállított fejlesztési igények összeállítása.
- A profiling kategóriák megítéléshez szükséges adatok, státuszváltozások bejelentése;
- Önkiszolgáló profiling rendszer kifejlesztése.

10.7.4 A profiling rendszer eredményeinek és hatásának, valamint a csatornairányítás eredményeinek mérése

A profiling rendszer indikátorainak méréséhez, az adatok tárolásához szükséges a meglévő rendszerek továbbfejlesztése, az új rendszerekben az adatok rögzítésének kialakítása, az adatok gyűjtésének és elemzésének támogatása.

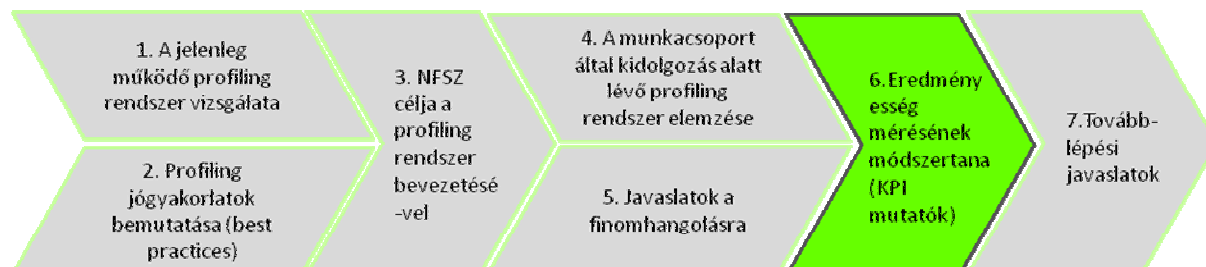
A munkaügyi kirendeltségek munkáját jelenleg a MEV (Megegyezésem Eredménycélokkal való Vezetési rendszer) indikátorok mérik. A MEV indikátorokat az Integrált Rendszer és az IR-hez kapcsolódó adattárház állítja elő. A profiling rendszer működésének mérésére összeállított indikátor rendszer adatainak előállítására a jelenlegi MEV indikátor rendszer nem alkalmas, mert nincs közvetlen összeköttetésben az ügyintézési folyamatokkal, valamint az életút adatokkal.

Az indikátorok méréséhez szükséges alapadatok előállításának az új, fejlesztendő rendszerekben automatikusan kell megtörténnie. Az adatok tárolása, feldolgozása megfelelő fejlesztés mellett történhet a jelenlegi adattárházban, vagy az Etalon adatbázisban, az életút naplóhoz kapcsolódó fejlesztésben.

Fontos, hogy az alkalmazás az indikátorok értékéről, változásáról, a trendekről a megfelelő vezetői szint számára folyamatos, automatikus tájékoztatást adjon, valamint hogy szükség esetén egyedi lekérdezéseket is lehetővé tegyen.



11. AZ EREDMÉNYESSÉG MÉRÉSÉNEK MÓDSZERTANA



Az NFSZ célja, hogy a teljes kiszolgálási folyamatának hatékonyságát, eredményességét mérni tudja. Tanulmányunkban kitérünk az indikátorok, illetve a mérés szerepére és annak jelentőségére a vezetői döntéstámogatásban.

11.1 A MÉRÉS CÉLJA

A profiling alapú differenciált ügyfél-kiszolgálás alapcélja a megfelelő embernek a megfelelő és költséghatékony szolgáltatás, támogatás és munkalehetőség nyújtása. Ezt az alapcélzt az NFSZ csak akkor tudja megvalósítani, ha a rendszer hatékonyságát folyamatosan mérni tudja és eredményességét utóköveti. A 8.1 fejezetben feltérképeztük az NFSZ profilinggal kapcsolatos céljait, és e célok mérésének meglétét vizsgáljuk a következő fejezetben.

A mérés megvalósításának célja ezen felül, hogy az NFSZ mind a profiling rendszerét, mind pedig az ezen alapuló ügyfél-kiszolgálási folyamatát, szolgáltatásait, támogatásait ennek eredményeképpen folyamatosan fejleszteni tudja. Éppen ezért a kiválasztott mutatók folyamatos figyelését, monitorozását be kell építeni a vezetői feladatok közé – nem csak a kirendeltségekben, hanem a szakmai fejlesztési területeken is.

11.2 JELENLEGI MEV RENDSZER ÁLTAL MÉRT HATÉKONYSÁGI ADATOK HASZNÁLATA A PROFILING HATÉKONYSÁGÁNAK MÉRÉSÉBEN

Kutatásunkban a jelenleg használt MEV (Megegyezésses Eredménycélokkal való Vezetési rendszer) rendszer mutatóit³⁸ vizsgáltuk meg arra irányulóan, hogy mérhetőek-e a jelenlegi profiling folyamatok, és ha igen, akkor mennyire hatékonyak.

³⁸ Segédlet az NFSZ teljesítményének mérésére szolgáló indikátorok értelmezéséhez 2011.évre, NFSZ



A MEV rendszer indikátorai körül az alábbi mutatók kapcsolhatóak a profilinghoz:

MEV mutató sorszáma	MEV mutató megnevezése
1.1.1	Támogatással foglalkoztatottá válók száma
1.1.2	Támogatás nélkül foglalkoztatottá válók száma
4.6	Összes álláshelyek átlagos élettartama a bejelentéstől a betöltésig, ill. megszűnésig (napokban)
5.7	Tartósan regisztráltak érintett létszáma
7.10, 7.11, 7.30, 7.31	Regisztrációból kikerültekből szolgáltatásban részesülők aránya, száma

13. táblázat - Releváns MEV mutatók

Az általunk megvizsgált, rendelkezésre álló adatok alapján kevés indikátor teszi lehetővé a profiling folyamatok hatékonyságának mérését.

Az álláskereső profiling kategóriánkénti kimutatása jelenleg nem lehetséges, vagy nagyon időigényes kinyerni a rendszerből. A szolgáltatások, támogatások hatékonyságának méréséhez is szükség lenne az elhelyezkedett álláskereső profiling kategóriánkénti megjelenítéséhez. A rendszer nem tartalmaz jelenleg adatokat az egyes kategóriák közötti mozgásokra vonatkozóan sem, valamint az álláskereső regisztrációtól az elhelyezkedésig eltelt időt profiling kategóriánként nem tudja mérni.

A profiling céljai között szerepel az összességében hatékonyabb forrás felhasználás is. Jelenleg a rendszer a MEV mutatók alapján nem tudja kimutatni a regisztrációtól az elhelyezésig az adott ügyfélre fordított forrás összegét.

A következő fejezetben javaslatot teszünk a profiling alapú kiszolgálási folyamat átfogó, minden szempontot figyelembe vevő mérési módszertanának kialakítására.

11.3 JAVASOLT MÉRÉSI RENDSZER

11.3.1 Célok mérhetőségének vizsgálata

A profiling céljainak mérhetősége érdekében indikátorokat határoztunk meg, amelyek számszerű értéke, vagy teljesülése egyértelműen mutatja az adott cél elérését. Az indikátorok tervezésénél ügyeltünk az egyértelmű megfogalmazásra, tartalomra és a mérhetőségre.

A meghatározott indikátorok esetében vizsgáltuk, hogy jelenleg rendelkezésre állnak-e, valamint milyen forrásból származhat az indikátorok értéke. Az egyes adatforrások esetében vizsgáltuk az esetleges fejlesztési szükségletet, amelyet szükség esetén röviden meghatároztunk.



A meghatározott indikátorokat prioritizáltuk:

- 1-essel jelöltük a **legfontosabb indikátorokat**, amelyek mérése feltétlenül szükséges a profiling rendszer működésének méréséhez.
- 2-essel jelöltük a rendszer finomhangolása szempontjából fontos indikátorokat.
- 3-assal azokat jelöltük, melyek a továbbfejlesztéshez szükséges mutatók, és amelyek fontos visszajelzést adnak a rendszer továbbfejlesztése érdekében.

A hét legfontosabb indikátor a következő:

- ✓ *Regisztrációtól az elhelyezkedésig eltelt idő (kategóriánként)*
- ✓ *A regisztrációtól az elhelyezésig egy álláskeresőre fordított forrás (kategóriánként)*
- ✓ *Kategóriánként a terveknek megfelelő szolgáltatások, támogatások nyújtása*
- ✓ *A jövőtervben rögzített lépések teljesülésének aránya*
- ✓ *A kategóriák közötti átsorolás (3-as kategóriából 2-es kategóriába kerültek aránya)*
- ✓ *Partner elégedettség*
- ✓ *Sikeres állasközvetítések száma*

#	Mutató neve	Definíció	Kapcsolódó cél
1	Álláskeresési regisztrációtól az elhelyezkedésig eltelt idő (kategóriánként)	Átlagos elhelyezkedési idő, az elhelyezkedett regisztrált álláskeresők között, valamint az 1-3, 4-6 és 7-12 hónap között elhelyezkedettek száma (figyelembe véve a kategóriák közötti mozgást)	Munkaerőpiacra történő visszajuttatás meggyorsítása Hatásos, eredményes szolgáltatások Gyorsabb átfutású folyamat
2	A regisztrációtól az elhelyezésig egy álláskeresőre fordított forrás (kategóriánként)	Az álláskereső regisztrációjától az igazolt elhelyezkedéséig egy álláskeresőre fordított támogatások és szolgáltatások teljes költsége. (átlagköltség)	Hatásos, eredményes szolgáltatások Összességében hatékonyabb forrásfelhasználás
3	Kategóriánként a terveknek megfelelő szolgáltatások, támogatások nyújtása	Az egyes profiling kategóriánként a mátrixnak megfelelő szolgáltatás nyújtása a Jövőterv/életút adatbázis alapján	Rugalmas, személyre szabott kiszolgálás
4	A jövőtervben rögzített lépések teljesülésének aránya	A Jövőtervben rögzített szolgáltatások és támogatások teljesülésének és teljesülési idejének mérése	Kategorizálás alapján differenciált szolgáltatások, támogatások



#	Mutató neve	Definíció	Kapcsolódó cél
5	A kategóriák közötti átsorolás	Az 3.-as kategóriából a 2.-es kategóriába került regisztrált álláskereső aránya, területi bontásban, egy adott időszakban	Hátrányos munkaerő-piaci helyzetűek fókuszált munkaerő-piaci integrációja
6	Partner elégedettség	Egy adott időszakban, adott célcsoportban és egy adott térségben a partner elégedettség változása (a mérés mintavétellel és kérdőív használatával történik)	Munkaügyi szervezet társadalmi elfogadottságának növelése, Hatásos, eredményes szolgáltatások, Tiszta együttműködési keretek, Hiteles, kompetens, megoldás-orientált ügyintéző, Minőségi közvetítés, Gyors, hiteles ügyfélkörre vonatkozó információk, Munkára motivált álláskereső megjelenítése, kiközvetítése, Gyors reakció, Ügyintézők képesek a differenciált ügyfél-kiszolgálásra
7	Sikeres állásközvetítések száma	Bejelentett állásra történő közvetítésből mennyi lett sikeres. Az álláshely regisztrációját követően a közvetítések számának átlaga az álláshely sikeres betöltéséig.	Munkára motivált álláskereső megjelenítése, kiközvetítése

14. táblázat - Kiemelt mérési indikátorok

A következőkben bemutatjuk az összes mérhető indikátort, mely a profiling alapú ügyfél-kiszolgálás céljait mérni tudja. A táblázat az indikátorokhoz kapcsolódóan tartalmazza a mérhetőség vizsgálatát és a fejlesztési szükségleteket is: (A táblázat Excel formátumban megtalálható a **Hiba! A hivatkozási forrás nem található.** mellékletben is.)



Cél	Indikátor	Indikátor értelmezése, számítása	Prioritás	Rendelkezésre állás		Adat forrása								Javasolt fejlesztés leírása			
				Jelenleg mérhető	Fejlesztés szükséges	KSH	IR		FPiR		ETALON Életút		Workflow		EMMA		
							R ³⁹	F ⁴⁰	R	F	R	F	R		F	R	F
Jövőkép																	
Foglalkoztatási szint növelése	Foglalkoztatási ráta	KSH negyedéves munkaerő felmérés, megyei szint	2	✓		✓									Nem szükséges		
Tartós munkanélküliség megelőzése	Tartós munkanélküliek száma	Az adott időszakban regisztrált álláskeresők közül hányan lettek tartós munkanélküliek (MEV 9.29-es kombinált mutató)	2	✓			✓	✓							Az adat rögzítésre kerül az IR-ben, a kinyeréséhez szükséges fejlesztés.		
	Regisztráltként eltöltött idő	A regisztrált álláskeresők által a regisztráltként eltöltött átlagidő, évente	2	✓			✓	✓							Az adat rögzítésre kerül az IR-ben, a kinyeréséhez szükséges fejlesztés.		
Munkaügyi szervezet társadalmi elfogadottságának növelése	Partner elégedettség	Álláskeresők és munkaadók elégedettségének reprezentatív mérése	1		✓								✓		Kérdőívek összeállítása és megfelelő csatorna illesztése. Az ügyfél-interakciók végén azonnali kérdések feltételének lehetősége, minden csatornán. Workflow fejlesztésben figyelembe venni		
Ügyfelekkel kapcsolatos célok																	
Hátrányos munkaerő-piaci helyzetűek fókuszált munkaerő-piaci integrációja	Hátrányos munkaerő-piaci helyzetű regisztrált álláskeresők száma	A foglalkoztatási, illetve a szociális törvényekben meghatározott hátrányos munkaerő-piaci helyzetű regisztrált álláskeresők száma	3		✓		✓	✓							Az IR fejlesztése szükséges a hátrányos munkaerő-piaci helyzet rögzítéséhez, valamint az adat kinyeréséhez		
	A 3.-as kategóriából a 2.-es kategóriába került álláskeresők aránya	A kategóriák közötti átsorolás mérése adott időszakra	1	✓			✓	✓							Az adat rögzítésre kerül az IR-ben, a kinyeréséhez szükséges fejlesztés		
Munkaerőpiacra történő visszajuttatás meggyorsítása	Regisztrációtól az elhelyezkedésig eltelt idő	Munkakeresőként történő regisztrációban eltöltött idő, profiling kategóriánként	1		✓		✓	✓			✓		✓	✓	Az adatok egy része az IR-ben rögzítésre kerül (regisztráció). Az elhelyezkedés adatai az EMMA-ban rögzített adatok alapján ellenőrizhetők. Szükséges az EMMA státuszváltozás Etalonba történő rögzítése		
Megfelelő munkalehetőség, szolgáltatás, vagy támogatás nyújtása minden regisztrált álláskereső számára (beleértve az inaktívakat és a nem munkanélküli álláskeresőket)	Elhelyezett regisztrált álláskeresők száma profiling alkategóriánként	A mutató profiling alkategóriánként adott időszakra tartalmazza a regisztrált álláskeresők számát. Egy regisztrált álláskereső csak egyszer, az első regisztráció alapján vehető figyelembe	2		✓		✓	✓			✓		✓	✓	A fejlesztéshez az IR-ben rögzített adatokat az Etalonba kell átírni, és az EMMA-ban rögzített elhelyezkedési státuszváltozással összevetetni		

³⁹ R – rendelkezésre áll

⁴⁰ F – fejlesztés szükséges

Cél	Indikátor	Indikátor értelmezése, számítása	Prioritás	Rendelkezésre állás		Adat forrása										Javasolt fejlesztés leírása			
				Jelenleg mérhető	Fejlesztés szükséges	KSH	IR		FPiR		ETALON Életút		Workflow		EMMA				
							R ³⁹	F ⁴⁰	R	F	R	F	R	F	R		F		
is)	Támogatással elhelyezettek száma profiling alkategóriánként	A mutató profiling alkategóriánként adott időszakra tartalmazza a támogatással elhelyezkedettek számát. Egy regisztrált álláskereső csak egyszer, az első regisztráció alapján vehető figyelembe	2		✓		✓	✓											A fejlesztéshez az IR-ben rögzített adatokat az Etalonba kell átírni, és az EMMA-ban rögzített státuszváltozással összevezetni
	Szolgáltatással elhelyezettek száma profiling alkategóriánként	A mutató profiling alkategóriánként adott időszakra tartalmazza a szolgáltatással elhelyezkedettek számát. Egy regisztrált álláskereső csak egyszer, az első regisztráció alapján vehető figyelembe	2		✓		✓	✓											A fejlesztéshez az IR-ben rögzített adatokat az Etalonba kell átírni, és az EMMA-ban rögzített státuszváltozással összevezetni
	Közvetítéssel elhelyezettek száma profiling alkategóriánként	A mutató profiling alkategóriánként adott időszakra tartalmazza a közvetítéssel elhelyezkedettek számát. Egy regisztrált álláskereső csak egyszer, az első regisztráció alapján vehető figyelembe	2		✓		✓	✓											A fejlesztéshez az IR-ben rögzített adatokat az Etalonba kell átírni, és az EMMA-ban rögzített státuszváltozással összevezetni
	6 hónapnál hosszabb ideig történő foglalkoztatás az elhelyezkedést követően	A mutató az elhelyezkedett és legalább 6 hónapig foglalkoztatott regisztrált álláskeresők számát tartalmazza	2		✓		✓	✓											A fejlesztéshez az IR-ben rögzített adatokat az Etalonba kell átírni, és az EMMA-ban rögzített státuszváltozással összevezetni
	Szolgáltatásban részesült, de el nem helyezkedett regisztrált álláskeresők	A mutató a szolgáltatásban részesült, de 6 hónapnál hosszabb ideig el nem helyezkedett regisztrált álláskeresők számát tartalmazza egy adott időszakra	2		✓		✓	✓											A fejlesztéshez az IR-ben rögzített adatokat az Etalonba kell átírni, és az EMMA-ban rögzített státuszváltozással összevezetni
Partner elégedettség növelése	Partner elégedettség	Regisztrált álláskeresők és munkaadók elégedettségének reprezentatív mérése	1		✓												✓	Kérdőívek összeállítása és megfelelő csatorna illesztése. Az ügyfél-interakciók végén azonnali kérdések feltételének lehetősége, minden csatornán. Workflow fejlesztésben figyelembe venni	

Álláskeresők

Cél	Indikátor	Indikátor értelmezése, számítása	Prioritás	Rendelkezésre állás		Adat forrása								Javasolt fejlesztés leírása					
				Jelenleg mérhető	Fejlesztés szükséges	KSH	IR		FPiR		ETALON Életút		Workflow		EMMA				
							R ³⁹	F ⁴⁰	R	F	R	F	R		F	R	F		
Gyors elhelyezkedés	Álláskeresési regisztrációtól az elhelyezkedésig eltelt idő	Álláskeresőként történő regisztrációban eltöltött idő, profiling kategóriánként	1		✓		✓	✓											Az adatok egy része az IR-ben rögzítésre kerül (regisztráció). Az elhelyezkedés adatai az EMMA-ban rögzített adatok alapján ellenőrizhetők. Szükséges az EMMA státuszváltozás Etalonba történő rögzítése
Hatásos, eredményes szolgáltatások	Álláskeresési regisztrációtól az elhelyezkedésig eltelt idő	Álláskeresőként történő regisztrációban eltöltött idő, profiling kategóriánként	1		✓		✓	✓											Az adatok egy része az IR-ben rögzítésre kerül (regisztráció). Az elhelyezkedés adatai az EMMA-ban rögzített adatok alapján ellenőrizhetők. Szükséges az EMMA státuszváltozás Etalonba történő rögzítése
	Partner elégedettség	Regisztrált álláskeresők elégedettségének reprezentatív mérése	1		✓								✓						Kérdőívek összeállítása és megfelelő csatorna illesztése. Az ügyfél-interakciók végén azonnali kérdések feltételének lehetősége, minden csatornán. Workflow fejlesztésben figyelembe venni
	Elhelyezkedésig szükséges összes (hatósági, szolgáltatás) ügyfél interakciók száma (személyes, telefon, online)	A regisztrációtól az elhelyezkedésig tartó álláskereső életút összes ügyfél-interakciójának száma csatornák szerinti bontásban	2		✓									✓					A workflow alapján rögzítésre kerülnek az ügyfél-interakciók és az azokhoz használt csatornák
	Elhelyezkedésig lezárt szolgáltatások száma kategóriánként	A regisztrációtól az elhelyezkedésig tartó álláskereső életút alatt lezárt szolgáltatások száma	2		✓														Az életút adatbázisba rögzített adatok kinyerésének fejlesztése
	A regisztrációtól az elhelyezkedésig egy álláskeresőre fordított forrás	A regisztrációtól az elhelyezkedésig tartó álláskereső életút az álláskeresőre fordított támogatások és szolgáltatások teljes összege	1		✓				✓										Az FPiR és az EMMA rögzített adatai alapján az Etalon adatbázisban kerül rögzítésre az életút költsége
Hatékony ügyintézés (érdemi ügyfélalálkozók)	IR-ben rögzített ügyfélalálkozók aránya	A regisztrációtól az elhelyezkedésig tartó álláskereső életút összes ügyfél-interakciójának IR-ben rögzített aránya	3		✓		✓	✓						✓					A workflow és az IR számai ügyfél-interakció számai alapján kerül rögzítésre az Etalon adatbázisban

Cél	Indikátor	Indikátor értelmezése, számítása	Prioritás	Rendelkezésre állás		Adat forrása								Javasolt fejlesztés leírása				
				Jelenleg mérhető	Fejlesztés szükséges	KSH	IR		FPiR		ETALON Életút		Workflow		EMMA			
							R ³⁹	F ⁴⁰	R	F	R	F	R		F	R	F	
Rugalmas, személyre szabott kiszolgálás	Terveknek megfelelő szolgáltatások, támogatások nyújtása	Regisztrált álláskeresők elégedettségének reprezentatív mérése	1		✓													Kérdőívek összeállítása és megfelelő csatorna illesztése. Az ügyfél-interakciók végén azonnali kérdések feltételének lehetősége, minden csatornán. Workflow fejlesztésben figyelembe venni
Tiszta együttműködési keretek	Etalonba rögzített Jövőtervek aránya - kategóriánként	A regisztrált álláskeresők közül az Etalonban Jövőtervvel rendelkezők aránya, adott időszakra	2		✓		✓	✓										Az Etalonba rögzített jövőtervek száma és az IR-ben rögzített álláskeresők száma
	Partner elégedettség	Regisztrált álláskeresők elégedettségének reprezentatív mérése	1		✓													Kérdőívek összeállítása és megfelelő csatorna illesztése. Az ügyfél-interakciók végén azonnali kérdések feltételének lehetősége, minden csatornán. Workflow fejlesztésben figyelembe venni
Személyre szabott álláslehetőségek	Az elhelyezkedésig közvetített álláslehetőségek száma	A regisztrációtól az elhelyezkedésig tartó álláskereső életút alatt közvetített álláslehetőségek átlag száma kategóriánként	3		✓		✓	✓										Az IR-ben rögzített regisztráció és az EMMA-ban rögzített elhelyezkedés közötti időszakban, a workflowban rögzített közvetítések száma, az Etalonba rögzítve
	A közvetített állásban töltött idő	Az elhelyezkedést követően a közvetített állásban eltöltött átlagidő	3		✓													Az EMMA-ban rögzített elhelyezkedés és a munkaviszony vége közötti idő az Etalonba rögzítve
Hiteles, kompetens, megoldás-orientált ügyintéző	Partner elégedettség	Regisztrált álláskeresők és munkaadók elégedettségének reprezentatív mérése	1		✓													Kérdőívek összeállítása és megfelelő csatorna illesztése. Az ügyfél-interakciók végén azonnali kérdések feltételének lehetősége, minden csatornán. Workflow fejlesztésben figyelembe venni
Munkáltatók																		
Minőségi közvetítés (passzoló álláskeresők)	Sikeres állásközvetítések száma	Bejelentett állásra hány közvetítésből hány lett sikeres. Az álláshely regisztrációját követően a közvetítések számának átlaga a sikeres betöltésig.	2		✓		✓											Az IR-ben regisztrált állásra történt közvetítések száma az állás betöltéséig. Az IR, a workflow és az EMMA adatai alapján kerül kiszámításra
	A közvetített állásban töltött idő	Az elhelyezkedést követően a közvetített állásban eltöltött átlagidő	3		✓													Az EMMA-ban rögzített elhelyezkedés és a munkaviszony vége közötti idő az Etalonba rögzítve

Cél	Indikátor	Indikátor értelmezése, számítása	Prioritás	Rendelkezésre állás		Adat forrása								Javasolt fejlesztés leírása				
				Jelenleg mérhető	Fejlesztés szükséges	KSH	IR		FPiR		ETALON Életút		Workflow		EMMA			
							R ³⁹	F ⁴⁰	R	F	R	F	R		F	R	F	
	Partner elégedettség	A munkaadók elégedettségének reprezentatív mérése	1		✓													Kérdőívek összeállítása és megfelelő csatorna illesztése. Az ügyfél-interakciók végén azonnali kérdések feltételének lehetősége, minden csatornán. Workflow fejlesztésben figyelembe venni.
Gyors, hiteles ügyfélkörre vonatkozó információk	Partner elégedettség	A munkaadók elégedettségének reprezentatív mérése	1		✓													Kérdőívek összeállítása és megfelelő csatorna illesztése. Az ügyfél-interakciók végén azonnali kérdések feltételének lehetősége, minden csatornán. Workflow fejlesztésben figyelembe venni.
Munkára motivált álláskeresők megjelenítése, kiközvetítése	Partner elégedettség	A munkaadók elégedettségének reprezentatív mérése	1		✓													Kérdőívek összeállítása és megfelelő csatorna illesztése. Az ügyfél-interakciók végén azonnali kérdések feltételének lehetősége, minden csatornán. Workflow fejlesztésben figyelembe venni.
	Sikeres állásközvetések száma	Bejelentett állásra hány közvetítésből hány lett sikeres. Az álláshely regisztrációját követően a közvetítések számának átlaga a sikeres betöltésig.	2		✓	✓												Az IR-ben regisztrált állásra történt közvetítések száma az állás betöltéséig. Az IR, a workflow és az EMMA adatai alapján kerül kiszámításra
Bővülő partneri kör	Állásbejelentő munkáltatók száma	Az IR-ben rögzített állásbejelentések hány munkáltatótól érkeznek	3		✓			✓										Az IR-ből meglévő adatok kinyerése
	A szolgáltatást nyújtó partnerbázis száma	A szolgáltatás nyújtására szerződött partner szervezetek	3		✓			✓										Az IR-ből meglévő adatok kinyerése
Gyors reakció	Partner elégedettség	A munkaadók elégedettségének reprezentatív mérése. Az információ forrása	1		✓													Kérdőívek összeállítása és megfelelő csatorna illesztése. Az ügyfél-interakciók végén azonnali kérdések feltételének lehetősége, minden csatornán. Workflow fejlesztésben figyelembe venni
Folyamatok																		

Cél	Indikátor	Indikátor értelmezése, számítása	Prioritás	Rendelkezésre állás		Adat forrása								Javasolt fejlesztés leírása			
				Jelenleg mérhető	Fejlesztés szükséges	KSH	IR		FPIR		ETALON Életút		Workflow		EMMA		
							R ³⁹	F ⁴⁰	R	F	R	F	R		F	R	F
Gyorsabb átfutású folyamat	Álláskeresési regisztrációtól az elhelyezkedésig eltelt idő	Munkakeresőként történő regisztrációban eltöltött idő, profilings kategóriánként	1		✓		✓	✓				✓			✓	✓	Az adatok egy része az IR-ben rögzítésre kerül (regisztráció). Az elhelyezkedés adatai az EMMA-ban rögzített adatok alapján ellenőrizhetők. Szükséges az EMMA státuszváltozás Etalonba történő rögzítése
Gyors beavatkozás lehetősége (gyors reakció a változásokra)	Atkategorizálások aránya	Egy adott időszakra eső kategória váltások száma	2		✓		✓	✓				✓					Az IR-ben rögzített kategória váltások számának kinyerése
	Jövőtervben a szolgáltatásokra tervezett idő és a szolgáltatások tényleges átfutási ideje közötti eltérés	A tervben rögzített időterv és a valós idő közötti eltérés vizsgálata	2		✓		✓	✓				✓					Az IR-ben és a workflowban rögzített események tárolása az Etalonba és összevetése az Etalonban tárolt tervvel
	Az élethelyzet megváltozásának bejelentésétől az új kategóriához kapcsolódó első új szolgáltatás/támogatás nyújtásáig eltelt idő	Az élethelyzet bejelentése, a Jövőterv aktualizálása és a szolgáltatás megkezdése között eltelt idő mérése	3		✓		✓	✓				✓					
Összességében hatékonyabb emberi erőforrás felhasználás	Elhelyezkedésig szükséges összes (hatósági, szolgáltatás) ügyfél-interakciók száma (személyes, telefon, online)	A regisztrációtól az elhelyezkedésig tartó álláskereső életút összes ügyfél-interakciójának száma kategóriák szerinti bontásban	2		✓								✓				A workflow alapján rögzítésre kerülnek az ügyfél-interakciók és az azokhoz használt csatornák.
	Egy ügyintézőnél ügyfélkör/interakciók száma	Egy ügyintézőre eső ügyfél-interakció száma	2		✓								✓				A többszoros workflowban mért ügyfél-interakciók rögzítése
	Jövőterv teljesüléséhez szükséges ügyfél-interakciók száma, kategóriánként	A Jövőterv megvalósulásához tervezett és valóban megvalósult ügyfél-interakciók száma	2		✓							✓		✓			
Összességében hatékonyabb forrásfelhasználás	A regisztrációtól az elhelyezkedésig egy álláskeresőre fordított forrás kategóriánként	A regisztrációtól az elhelyezkedésig tartó álláskereső életút az álláskeresőre fordított támogatások és szolgáltatások teljes összege, kategóriánként	1		✓						✓			✓	✓		Az FPIR és az EMMA rögzített adatai alapján az Etalon adatbázisban kerül rögzítésre az életút költsége.
Kategorizálás alapján differenciált szolgáltatások, támogatások	Jövőtervben rögzített lépések teljesülésének aránya	A Jövőterv megvalósulásához nyújtott tényleges szolgáltatások és a támogatások aránya a tervhez képest	1		✓		✓	✓				✓					A Jövőtervhez nyújtott szolgáltatások az IR-ben és a workflowban, letárolásra kerülnek az Etalon-ba és összevethetők az eredeti tervvel.
Differenciált csatornák kialakítása	Az egyes ügyfélszolgálati csatornákon bonyolított ügyfél-interakciók száma (életút napló)	Az ügyfél-interakciók száma adott időszakra, csatornák szerinti bontásban	3		✓								✓				A többszoros workflowban kerülnek rögzítésre az ügyfél-interakciók, csatornák szerinti bontásban

Cél	Indikátor	Indikátor értelmezése, számítása	Prioritás	Rendelkezésre állás		Adat forrása								Javasolt fejlesztés leírása				
				Jelenleg mérhető	Fejlesztés szükséges	KSH	IR		FPPIR		ETALON Életút		Workflow		EMMA			
							R ³⁹	F ⁴⁰	R	F	R	F	R		F	R	F	
Ügyfél-kapcsolattartás számának és minőségének optimalizálása	Egy elhelyezésre fordított ügyfél-interakciók száma	A regisztrációtól az elhelyezkedésig tartó álláskereső életút összes ügyfél-interakciójának száma	2		✓													A workflow alapján rögzítésre kerülnek az ügyfél-interakciók és az azokhoz használt csatornák
Tanulás, fejlődés																		
Ügyintézők képesek megfelelően kategorizálni	Profiling képzésben részt vettek aránya	Az ügyintézők közül a profiling képzésen részt vettek aránya	3	✓														Nem szükséges
	Kategóriába sorolt álláskeresők aránya	A regisztrált álláskeresők közül a profiling kategóriába soroltak aránya	3	✓		✓												Nem szükséges
	Partner elégedettség	Regisztrált álláskeresők és munkaadók elégedettségének reprezentatív mérése, elégedettek-e a kiszolgálási folyamattal	1		✓									✓				Kérdőívek összeállítása és megfelelő csatorna illesztése. Az ügyfél-interakciók végén azonnali kérdések feltételének lehetősége, minden csatornán. Workflow fejlesztésben figyelembe venni
Ügyintézők képesek a differenciált ügyfél-kiszolgálásra	Profiling képzésben részt vettek aránya	Az ügyintézők közül a profiling képzésen részt vettek aránya	3	✓														Nem szükséges
	Partner elégedettség	Regisztrált álláskeresők és munkaadók elégedettségének reprezentatív mérése, elégedettek-e a kiszolgálási folyamattal	1		✓									✓				Kérdőívek összeállítása és megfelelő csatorna illesztése. Az ügyfél-interakciók végén azonnali kérdések feltételének lehetősége, minden csatornán. Workflow fejlesztésben figyelembe venni
	1.-es kategóriákkal folytatott interakciók száma	Az 1.-es profiling kategóriába sorolt álláskeresőkkel folytatott ügyfél-interakciók száma adott időszakban	2		✓									✓				A workflow rendszer fejlesztése szükséges az interakciók mérésére
A rendszert megfelelő IT rendszer támogatja	IT-vel támogatott munkafolyamatok aránya	A teljes munkafolyamatból a workflow-val lefedett rész aránya	3		✓									✓				workflow fejlesztése
A rendszerekben a megfelelő adatok rendelkezésre állnak	A Jövőterv teljesülésének ellenőrzését biztosító adatok rendelkezésre állásának aránya	A Jövőterv teljesülésének ellenőrzéséhez szükséges adatok rendelkezésre állása	3		✓			✓						✓				Etalon, IR és a workflow fejlesztése
	Életút-napló részletezettsége (minden ügyfél interakció rögzíthető és lekérdezhető legyen)	Az Etalonba a workflow mindenképp ügyfél interakciójának eredménye és főbb adatai rögzítésre kerülnek, ezek arányát méri az indikátor	3		✓									✓				Az Etalon és a workflow fejlesztése
A kirendeltségek ösztönözve vannak a kategorizálás alapú differenciált ügyfél-kiszolgálásra	Belekerült-e a teljesítménymérési rendszerbe a folyamat?	A profiling folyamat használat része-e a teljesítményöztönző rendszernek?	3	✓														Nem szükséges
Ügyintézők elégedettek legyenek a rendszer használhatóságával (partner elégedettség)	Ügyintéző elégedettség	Ügyintézői elégedettség mérése	2		✓									✓				Kérdőívek összeállítása és a workflow-ba illesztése

15. táblázat - A mérési rendszer indikátorai



A táblázat alapján látszik, hogy a célok méréséhez informatikai fejlesztések szükségesek. Az indikátorok méréséhez szükséges adatok egy része jelenleg is megtalálható az informatikai rendszerekben, azonban nem hozzáférhető, kinyerhető. A mérhetőséghez tartozó kulcsfejlesztések a workflow, az Etalon életút adatbázis és az Integrált Rendszer fejlesztései:

- A workflow alapján lehetséges az ügyintézésrel kapcsolatos indikátorok közvetlen mérése.
- Az életút adatbázis szükséges a Jövőtervek teljesüléséhez kapcsolódó indikátorok méréséhez.
- Az Integrált Rendszer fejlesztése a profiling kategóriához kapcsolódó szolgáltatásokhoz és támogatásokhoz kapcsolódó indikátorok méréséhez szükséges.

Az indikátorok közül a foglalkoztatással kapcsolatos adatokhoz (elhelyezkedés, munkában töltött időtartam) szükséges interoperábilis fejlesztés. A foglalkoztatási adatok autentikus forrása az EMMA adatbázis.

Az informatikai rendszeren alapuló indikátormérés az adatok keletkezési pontjához legközelebb, automatikusan, külön erőforrás ráfordítás nélkül rögzíti a mért értékeket. Azonban az indikátorok rögzítése mellett ki kell építeni az indikátorok tárolását, elemzését végző alkalmazást, adatbázist. A NFSZ adattárház szolgáltatása jelenleg az Integrált Rendszer adatait használja. Az indikátor adatbázis kialakítására funkcionális javaslatot teszünk. Konkrét tervezése külön feladat.

Az indikátorok méréséhez több, az NFSZ által működtetett informatikai rendszerből és adatbázisból terveztük az adatok összegyűjtését:

Informatikai rendszer	Indikátorokat támogató adatok	Szükséges fejlesztések
Integrált Rendszer	<ul style="list-style-type: none"> – tartalmazza az álláskeresők, szolgáltatást és közvetítést kérők, valamint a munkáltatók regisztrációját; – tartalmazza a szolgáltatásokkal és támogatásokkal kapcsolatos döntéseket; – tartalmazza a közvetítéseket és azok eredményét 	<ul style="list-style-type: none"> – a profiling indikátorok méréséhez szükséges IR fejlesztések az IR-Etalon adatkapcsolatra és a munkafolyamathoz kapcsolódó adatok tárolására vonatkoznak
Etalon életút adatbázis	<ul style="list-style-type: none"> – a meglévő életút adatbázis tartalmazza a munkaügyi kirendeltségen regisztrált egyének és munkaadók által igénybevett ellátások, támogatások és szolgáltatások adatait illetve jogszabály által előírt egyéb tevékenységek fontosabb adatait, valamint azokat az státuszokat, amelyek az egyes eszközök igénybevételére jogosítanak; 	<ul style="list-style-type: none"> – az életút adatbázis fejlesztése szükséges a jövőtervek tárolása céljából, valamint a jövőtervek előrehaladásának, teljesülésének monitorozása céljából; – az Etalon adatbázis fejlesztésével lehetséges az NFSZ CRM alkalmazás fejlesztése; – az Etalon adatbázis fejlesztésével lehetséges az IR-ben rögzítésre nem



Informatikai rendszer	Indikátorokat támogató adatok	Szükséges fejlesztések
		<ul style="list-style-type: none"> kerülő státuszváltozások rögzítése, azok monitorozása; – az Etalon adatbázis fejlesztése szükséges az egyéni költségadatok tárolásához (FPiR adatkapcsolat);
Etalon		<ul style="list-style-type: none"> – Az adatforrásokot biztosító informatikai fejlesztések mellett szükséges az indikátorok tárolását biztosító alkalmazás fejlesztése is. Az indikátorok tárolására az Etalon adatbázisban történhet megfelelő fejlesztések után.
Workflow		<ul style="list-style-type: none"> – A workflow rendszer jelenleg nem létezik a munkaügyi kirendeltségeken; – A munkafolyamatokat támogató rendszer biztosítja az ügyintézők részére a munkafolyamathoz szükséges adatokat, dokumentumokat, jelzi a döntési pontokat, ügyintézési folyamat elemeket, méri az ügyintézési időt és tárolja az ügyintézési folyamat adatait; – A workflow rendszer fejlesztésével lehetőség nyílik a személyes, online és telefonos kiszolgálási csatornák ügyfél-kiszolgálási folyamataihoz kapcsolódó indikátorok mérésére.
EMMA	<ul style="list-style-type: none"> – Az EMMA tartalmazza a foglalkoztatással kapcsolatos adatokat, státuszváltozásokat (elhelyezkedés, foglalkoztatás ideje, munkaviszony megszűnése, stb.) – A profiling indikátorok nagy része kapcsolódik a foglalkoztatási státuszváltozásokhoz (elhelyezkedés, munkaviszonyban töltött idő). 	<ul style="list-style-type: none"> – Az EMMA és az Etalon adatbázis kapcsolatának fejlesztésével lehetségessé válik a státuszváltozások rögzítése;

16. táblázat - A mérést támogató informatikai rendszerek



11.3.2 Mérési módszertan kidolgozása

A legfőbb indikátorokat és a mérésükhöz szükséges fejlesztéseket az alábbi táblázatban foglaltuk össze.

Indikátor neve	Definíció	Mérés	Szükséges fejlesztés
1. Álláskeresési regisztrációtól az elhelyezkedésig eltelt idő (kategóriánként)	<ul style="list-style-type: none"> A regisztrált álláskereső regisztrációjától az igazolt elhelyezkedésig eltelt idő egy adott időszakban Az indikátor méri az átlag elhelyezkedési időt az elhelyezkedett regisztrált álláskeresők között, valamint a 1-3, 4-6 és 7-12 hónap között elhelyezkedettek számát 	<ul style="list-style-type: none"> Az Etalon életút adatbázis alapján a regisztráció és az elhelyezkedés közötti idő mérése, az el nem helyezkedettek külön számítása (az adott időszakban) Az indikátor minden regisztrált álláskeresőt figyelembe vesz 	<ul style="list-style-type: none"> Az Etalon életút adatbázis fejlesztése, a profiling kategória adatok tárolása Etalon, EMMA adatkapcsolat létrehozása, elhelyezkedési státuszváltozás rögzítése Lekérdezés, adatkinyerés lehetőségének fejlesztése
2. A regisztrációtól az elhelyezésig egy álláskeresőre fordított forrás (kategóriánként)	<ul style="list-style-type: none"> A regisztrált álláskereső regisztrációjától az igazolt elhelyezkedésig egy álláskeresőre fordított támogatások és szolgáltatások teljes költsége Az indikátor az átlag költséget méri elhelyezkedett regisztrált álláskeresők között 	<ul style="list-style-type: none"> Az Etalon életút adatbázis az FPIR adatok alapján rögzíti az álláskeresőre fordított költségeket Az indikátor minden regisztrált álláskeresőt figyelembe vesz 	<ul style="list-style-type: none"> Szolgáltatás költségadatok előállítás Az Etalon életút adatbázis fejlesztése a profiling kategória adatok tárolása a költség adatok tárolása Etalon, EMMA adatkapcsolat létrehozása, elhelyezkedési státuszváltozás rögzítése Etalon és FPIR adatkapcsolat létrehozása, költség adatok rögzítése Lekérdezés, adatkinyerés lehetőségének fejlesztése



Indikátor neve	Definíció	Mérés	Szükséges fejlesztés
3. Kategóriánként a terveknek megfelelő szolgáltatások, támogatások nyújtása	<ul style="list-style-type: none"> Egyes profiling kategóriánként megfelelő szolgáltatás nyújtása 	<ul style="list-style-type: none"> Az Etalon életút adatbázisba rögzítésre kerülnek <ul style="list-style-type: none"> a Jövőtervek a kapott támogatások és szolgáltatások Az Etalon adatok és az Etalon szolgáltatási mátrix alapján kerülnek ellenőrzésre a nyújtott szolgáltatások Az indikátor minden regisztrált álláskeresőt figyelembe vesz 	<ul style="list-style-type: none"> Az Etalon életút adatbázis fejlesztése Jövőtervek rögzítése Etalon szolgáltatási mátrix tárolása Ellenőrzési alkalmazás fejlesztése Lekérdezés, adatkinyerés lehetőségének fejlesztése
4. Jövőtervben rögzített lépések teljesülésének aránya	<ul style="list-style-type: none"> A Jövőtervben rögzített szolgáltatások és támogatások teljesülésének és teljesülési idejének mérése 	<ul style="list-style-type: none"> Az Etalon életút adatbázisban rögzített Jövőterv alapján mérjük a teremben szereplő szolgáltatások és támogatások teljesülését, valamint a teljesülés valós idejét Az indikátor minden regisztrált álláskeresőt figyelembe vesz 	<ul style="list-style-type: none"> Az Etalon életút adatbázis fejlesztése Jövőtervek rögzítése Ellenőrzési alkalmazás fejlesztése Lekérdezés, adatkinyerés lehetőségének fejlesztése
5. A kategóriák közötti átsorolás (3.-as kategóriából 2.-es kategóriába kerültek aránya)	<ul style="list-style-type: none"> Az 3.-as kategóriából a 2.-es kategóriába került regisztrált álláskeresők aránya, területi bontásban, egy adott időszakban 	<ul style="list-style-type: none"> Az Etalon életút adatbázis alapján történhet a mérés, a rögzített adatokból Az indikátor minden regisztrált álláskeresőt figyelembe vesz 	<ul style="list-style-type: none"> Az Etalon életút adatbázis fejlesztése, a profiling kategória adatok tárolása Lekérdezés, adatkinyerés lehetőségének fejlesztése
6. Partner elégedettség	<ul style="list-style-type: none"> Egy adott időszakban, adott célcsoportban és egy adott térségben a partner elégedettség változása 	<ul style="list-style-type: none"> A mérés mintavétellel és kérdőív használatával történik 	<ul style="list-style-type: none"> A kérdőív kitöltése célcsoporttól függően történhet online, telefonos, vagy személyes csatorna használatával Kérdőív paraméterezés és kitöltő alkalmazás az egyes csatornákhöz Kérdőív feldolgozó alkalmazás A TÁMOP 1.3.1 2. komponensben készült online kérdőív kitöltő alkalmazás, amely továbbfejleszhető
7. Sikeres állásközvetítések száma	<ul style="list-style-type: none"> Bejelentett állásra történő közvetítésből mennyi lett sikeres Az álláshely 	<ul style="list-style-type: none"> A bejelentett állásokra való közvetítések az IR-ben kerülnek 	<ul style="list-style-type: none"> Az IR adatok kinyerésének fejlesztése EMMA adatok,

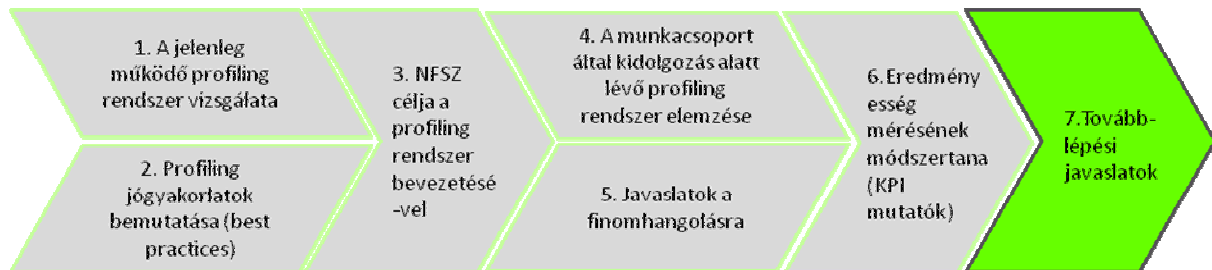


Indikátor neve	Definíció	Mérés	Szükséges fejlesztés
	regisztrációját követően a közvetítések számának átlaga az álláshely sikeres betöltéséig	rögzítésre – Az elhelyezkedések az EMMA adatbázisból ellenőrizhetők	státuszváltozások kinyerései – Adatok tárolására, elemzésére szolgáló alkalmazás az Etalonban

17. táblázat - A mérési módszertan



12. TOVÁBBLÉPÉSI JAVASLATOK



A következőkben összefoglaljuk a profiling rendszer kialakításához kapcsolódó továbblépési javaslatokat, és a kapcsolódó lehetséges ütemtervet.

A továbblépés megtervezésekor a profilingot mindenképpen a hosszú távú stratégia szempontjából érdemes kezelni, hiszen nem önmagában álló fejlesztés, hanem – mint a többszintű, differenciált ügyfél-kiszolgálási folyamat magja – egy hosszú távú szervezet-, folyamat- és informatikai fejlesztés alapja.

Mivel a profiling megléte az első lépés ebben a folyamatban, a konkrét profiling rendszer kialakításával kapcsolatos feladatcsoportokat részletesebben fejtjük ki.

Az ütemterv kialakítása több feltételezést is takar. Célunk az ütemterv bemutatásával a legfőbb feladatok listázása, azok átfutásának, időszükségletének bemutatása, illetve az egyes feladatok kapcsolódása volt. A feladatok tényleges megkezdésének időpontja, illetve a megvalósítandó feladatok az NFSZ döntését igénylik.

A második nagy fejezet azt a komplex képet mutatja szakmai szempontból, melyben a profiling kapcsolódik az NFSZ többi fejlesztéséhez.

A továbblépési feladatok megtervezése előtt fontosnak tartjuk, hogy felhívjuk a figyelmet a következőkre:

- a profiling és minden olyan fejlesztés, mely az ügyfél kiszolgálásához kapcsolódik (folyamatok, termékek, informatika), szorosan összefügg egymással, az egyes fejlesztések szakmai összhangját biztosítani kell (közös célok, közös szakértők, folyamatos kommunikáció, illetve akár közös projektvezetés segítségével)
- a profiling rendszert – az eredmények mérése alapján, illetve a továbbfejlesztések hatása miatt – rendszeresen, bizonyos mérföldkövekhez kötötten felül kell vizsgálni. Azonban ezek a változtatások nem szabad, hogy bizonytalanságot eredményezzenek.



- nagyon fontos a teljes folyamat során a biztos vezetői támogatás és iránymutatás. E nélkül az egyes feladatok szétforgácsolódnak és hatásukat veszítik, majd elhalnak.

12.1 TOVÁBLÉPÉS LEHETSÉGES ÜTEMTERVE

Minden nagyobb változással járó fejlesztés során érdemes arra törekedni, hogy gyorsan, jól használható értéket nyújtsunk a munkatársak számára, illetve előkészítse a hosszabb távú változásokat. Előzetes vizsgálatunk azt mutatta, hogy ez az elem a profiling esetében a **Jövőterv** lehet. A másik viszonylag gyorsan (még 2012 során) megvalósítható elem maga az **álláskeresői profiling első szintű, személyes csatornán történő bevezetése** (azaz minden olyan fejlesztés, mely még a nagyobb nagyságrendű fejlesztések, pl. workflow, több csatorna, stb. nélkül el tud indulni). 2012 során ezen felül még az **elsődleges mutatók** mérésének fejlesztése, és a mérés megvalósítása tud megtörténni.

A következő táblázat tartalmazza a **rövid távú fejlesztésekkel kapcsolatos feladatokat**, illetve azok egymáshoz viszonyított lehetséges ütemezését. (**Szürke = szakmai módszertani fejlesztés, Zöld = IT fejlesztés, Narancs doboz betűvel=bevezetés.**)

33. ábra - Rövid távú fejlesztések

		2012				2013				2014			
Rövid távú fejlesztések (quick win)		1.név	2.név	3.név	4.név	1.név	2.név	3.név	4.név	1.név	2.név	3.név	4.név
Álláskeresői profiling és differenciált kiszolgálási folyamat kialakítása													
Quick win 1	Jövőterv sablon kialakítása												
Quick win 1	Jövőterv sablon IT fejlesztése (Etalon)												
Quick win 1	Jövőterv sablon bevezetése												
Quick win 2	Igényfelmérő kérdőív profiling kategóriák szerint történő átalakítása												
Quick win 2	Profiling algoritmus kialakítása, kifejlesztése												
Quick win 2	A profiling alapú differenciált ügyfélszolgálati folyamat részletes kidolgozása (quick win)												
Quick win 2	Kategória - szolgáltatás, támogatás mátrix véglegesítése												
Quick win 2	Quick win 2 bevezetése												
Quick win 3	Quick win 3 (mérési rendszer) bevezetése												
Álláskeresői profilinghoz és differenciált kiszolgálási folyamat kialakításához kötődő informatikai fejlesztések megvalósítása													
Quick win 2	IR fejlesztés												
Quick win 2	Etalon webes fejlesztés												
Quick win 2	Esélymérő program fejlesztés												
Quick win 3	Méréshez kapcsolódó fejlesztések megvalósítása (Etalon, Adattárház)												

Az alábbi táblázat **a profiling rendszer továbbfejlesztéséhez kapcsolódó feladatokat** és ütemezést tartalmazza:

- Az első nagy csoport az álláskeresői profiling lehetséges továbbfejlesztéseit tartalmazza, mint a soft készségek felmérése, szolgáltatás-hatásosság mérés, illetve a szolgáltató partnerekre történő kiterjesztése.
- A második nagy csoport a kapcsolódó módszertani továbbfejlesztéseket tartalmazza, mint a kompetencia alapú közvetítés és a munkáltatói CRM.

Látható, hogy a feladatokat – bár ezek ütemezésében van mozgástér – még 2012 során érdemes megkezdeni, párhuzamosan a rövid távú fejlesztésekkel, bevezetésük azonban (elsősorban az informatikai fejlesztések ütemezése miatt) 2013-ra tolódik.

Profiling továbbfejlesztések	2012				2013				2014			
	1.név	2.név	3.név	4.név	1.név	2.név	3.név	4.név	1.név	2.név	3.név	4.név
Álláskeresői profiling és differenciált kiszolgálási folyamat továbbfejlesztése												
Alap és soft készségek mérésének beépítése a folyamatba						Soft						
Szolgáltatás-hatásosság mérés módszertanának kialakítása, mérés és adatgyűjtés megkezdése					Adatgyűjtés							
Szolgáltatás-hatásosság mérés bevezetése a profiling módszertanban											Szolg. hat	
A profiling alapú differenciált ügyfélszolgálati folyamat kiterjesztése a szolgáltató partnerekre is										Partnerek		
Egyéb lehetséges, kapcsolódó módszertani továbbfejlesztések												
Munkaközvetítéshez történő kapcsolódás, kompetencia alapú közvetítés kialakítása						Kompetencia						
Munkáltatói profiling és CRM módszertani kialakítása											Munkáltatói CRM	

34. ábra - A profiling rendszer továbbfejlesztése

Az alábbi táblázat **a hosszú távú, profiling alapú fejlesztésekhez kapcsolódó feladatokat** és ütemezést tartalmazza:

- a profiling alapú ügyfél-kiszolgálási folyamat workflow támogatását, és
- a profiling alapú ügyfél-kiszolgálási folyamat többcsatornássá alakítását.

Az ütemezés és az átfutási idők szakértői becslésen alapulnak, ezt nagyban befolyásolhatják az egyes programok határideje és terjedelmei.

Hosszú távú, profiling alapú fejlesztések	2012				2013				2014			
	1.név	2.név	3.név	4.név	1.név	2.név	3.név	4.név	1.név	2.név	3.név	4.név
A profiling alapú ügyfélszolgálati folyamat workflow támogatása												
NFSZ szolgáltatás adatvagyon felmérés												
NFSZ szintű folyamatfelmérés, tervezés												
Workflow fejlesztés és kapcsolódó interfészek fejlesztése												
Workflow által támogatott ügyfélszolgálati folyamatok bevezetése												
A profiling alapú ügyfélszolgálati folyamat többcsatornássá alakítása												
Csatorna stratégia kialakítása												
VMP pilot bevezetés												
VMP II.szakasz fejlesztés (változtatási kérelmek)												
VMP II.szakasz bevezetés												
Szolgáltatások, támogatások többcsatornássá tétele - módszertani fejlesztés												
Online csatornák módszertani kialakítása												
Online csatornák (benne VMP III. WF-el, CRM-mel kiegészítve) fejlesztés												
Online csatornák (benne VMP III. WF-el, CRM-mel kiegészítve) bevezetés												
Contact Center módszertani kialakítás												
Contact Center fejlesztés												
Contact Center bevezetés												

35. ábra - Profiling alapú fejlesztések



12.2 A PROFILING ILLESZKEDÉSE AZ NFSZ EGYÉB FEJLESZTÉSI PROJEKTJEIHEZ

A profiling rendszer megújítása illeszkedik a szervezet 2011 elején elkészült stratégiájához. Az NFSZ jelenlegi és tervezett fejlesztései a stratégia céljaihoz kapcsolódnak. A NFSZ fejlesztéseinek forrását alapvetően Uniós források (TÁMOP, TIOP, EKOP) biztosítják. A fejlesztések tervezése önállóan zajlik, illeszkednie kell az adott forrás stratégiai elvárásaihoz, valamint az NFSZ stratégiájához is. Az NFSZ az eddigi fejlesztések során céljai eléréséhez sikeresen kezelte a külső elvárásokat.

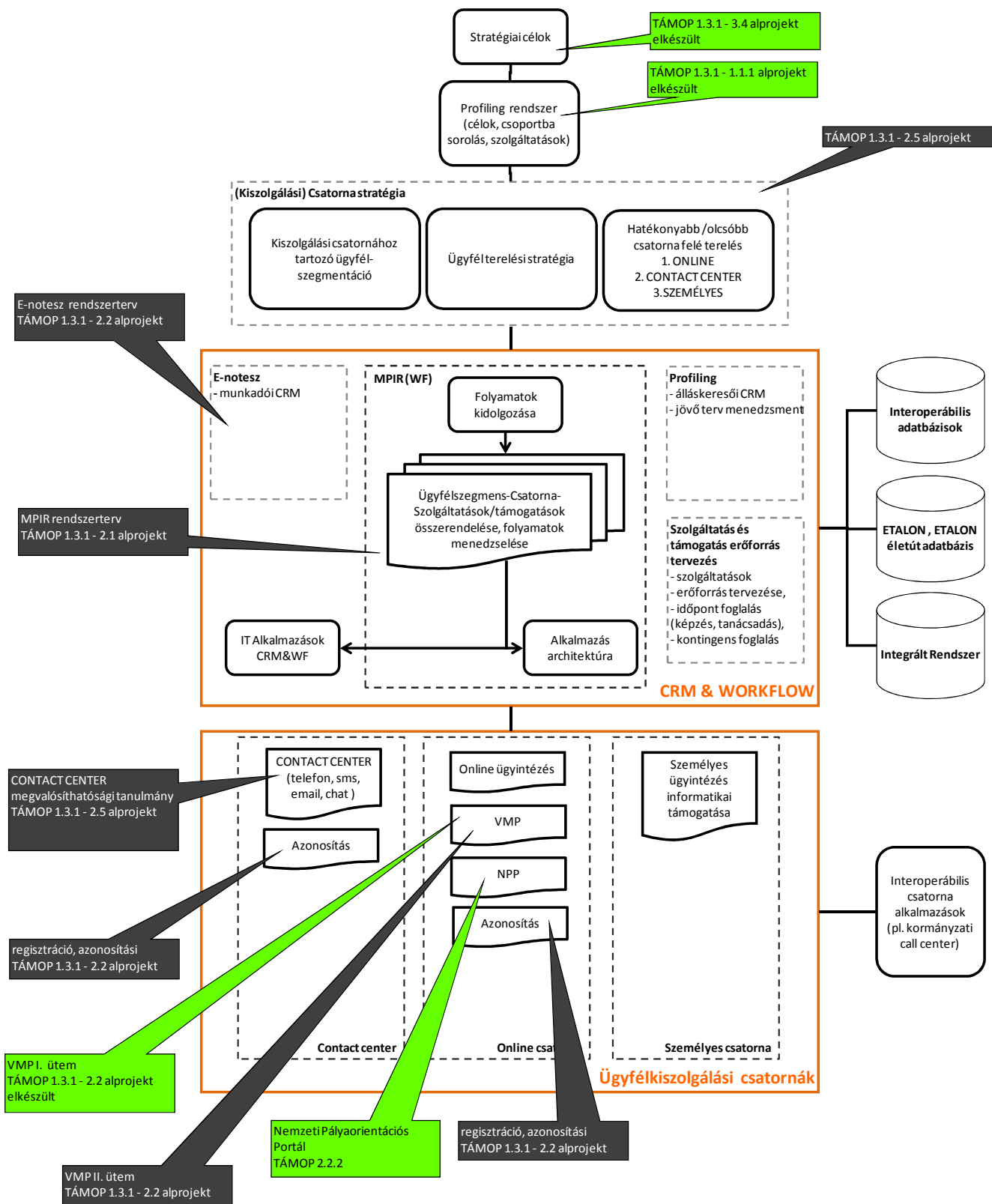
A profiling rendszer illesztése az NFSZ fejlesztéseihez szakmailag megalapozott, szervesen kapcsolódik mind az eddigi fejlesztésekhez, mind a stratégiához. Az NFSZ jelenlegi fejlesztési projektjei a TÁMOP 1.3.1 és a hozzá kapcsolódó TIOP kiemelt projekt keretében folynak.

A profiling rendszer fejlesztéséhez szükséges fejlesztések három nagy csoportra bonthatók:

- (Kiszolgálási) csatornastratégia elkészítése
- A CRM és workflow alkalmazás fejlesztése
- Ügyfélszolgálati csatornák fejlesztése

A TÁMOP 1.3.1 kiemelt projekt mindhárom csoportban finanszíroz, vagy finanszírozott szükséges fejlesztéseket. A kiemelt projekt finanszírozta az NFSZ stratégiájának elkészítését és a profiling rendszer fejlesztését. Tartalmazza a csatornastratégia elkészítését, továbbá a CRM és workflow fejlesztéshez kapcsolódóan a munkaadói CRM és a Munkaerő-piaci Információs Rendszer (MPIR) rendszertervének elkészítését. A TÁMOP 1.3.1, valamint a TÁMOP 2.2.2 kiemelt projekt jelentős fejlesztéseket hajtottak végre a csatornák fejlesztésében. Elkészült a Virtuális Munkaerőpiac I. üteme és a Nemzeti Pályaorientációs Portál, valamint fejlesztésre kerültek az online csatorna működését biztosító hardver és szoftver elemek.

A TÁMOP 1.3.1 kiemelt projektben az online csatornák fejlesztésére további projektek kerültek definiálásra. 2012 első félévében sor kerül a contact center megvalósíthatósági tanulmányának elkészítésére, az egységes telefonos és online regisztráció és azonosítás megtervezésére és a VMP II. ütemének fejlesztésére.



36. ábra - A TÁMOP 1.3.1 kiemelt projekt kapcsolódó fejlesztései



18. Táblázat - A TÁMOP 1.3.1 kiemelt projekt kapcsolódó fejlesztései

Jelenlegi fejlesztési projektek	Profiling illeszkedése
2.1 alprojekt - IR jogszabálykövetés	Közvetlenül nem kapcsolódik, biztosítja az IR működésének jogszabályi megfelelését
2.1 alprojekt – IR FPIR és Etalon adatkapcsolat megépítése	Az Etalon adatbázis életút alkalmazásának fejlesztésével történhet a jövőtervek rögzítése, monitorozása. Az Etalon adatbázis alkalmas a tervezett CRM alkalmazás ügyféladatainak tárolására. Az Etalon – IR – FPIR adatkapcsolat megépítése támogatja mindkét Etalon funkció megvalósulását.
2.1 alprojekt - Munkaerő-piaci Információs rendszer rendszerterv elkészítése	A Munkaerő-piaci Információs Rendszer tervezése kapcsán fontos lenne figyelembe venni egyrészt a profiling rendszer adatigényét, valamint az élethelyzettel kapcsolatos adatok elérhetőségét biztosító interoperábilis adatkapcsolatokat.
2.2 alprojekt - VMP 2. ütem	A VMP 2. üteme egyrészt az első ütemben felmerült változtatások megvalósítását szolgálja, másrészt új fejlesztéseket tartalmaz. A VMP 2. ütemébe beilleszthető például az esélymérő szoftver integrálása, amely lehetőséget biztosítana minden ügyfél részére, hogy megvizsgálja saját elhelyezkedései esélyeit helyben illetve az ország más településein.
2.2 alprojekt - Munkaadók webes CRM rendszere (eNotesz)	Közvetlenül nem kapcsolódik. Működése segíti az NFSZ munkáltatói ügyfélkörének jobb megismerését, igényeik rögzítését.
2.2 alprojekt - FH portálrendszer és contact center regisztráció, ügyfélkapu integráció (PRI)	Közvetlenül nem kapcsolódik. Lehetővé teszi az NFSZ webes alkalmazásainak ügyfélkapun keresztül történő elérését.
2.3 alprojekt – Új adatkockák létrehozása	Új lekérdezéseket tesz lehetővé az NFSZ adattárházából, amibe beilleszthetők lennének a profiling rendszer kiválasztott indikátorai is.
2.4 alprojekt – FPIR jogszabálykövetés	Közvetlenül nem kapcsolódik, biztosítja az FPIR működésének jogszabályi megfelelését.
2.5 alprojekt - FH élethelyzet ügyfélszolgálat alapfejlesztések, csatornastratégia elkészítése	A csatornastratégia elkészítése megalapozza az ügyfélszolgálat többcsatornás működését. A fejlesztés megtervezése a profiling rendszert is beépíti tervezett működésbe, felhasználja a mostani kutatás eredményeit.
2.5 alprojekt –Contact center megvalósíthatósági tanulmány	A contact center bonyolítja le a telefon, email, SMS, esetleg chat csatornák kiszolgálását. Fejlesztése ráépül a profiling rendszer működésére.
2.6 alprojekt – Infrastruktúra fejlesztés	Közvetlenül nem kapcsolódik. A fejlesztések biztosítják az NFSZ alkalmazásainak biztonságos működését.



Az NFSZ jelenleg tervezi az EKOP eKirendeltség kiemelt projektet, valamint az új TÁMOP 1.3.1 kiemelt projektet és a hozzá kapcsolódó TIOP kiemelt projektet. Mindhárom projekt kiemelt célja a NFSZ és a munkaügyi kirendeltségek ügyfélszolgálati munkájának fejlesztése.

A profiling fejlesztések az NFSZ jelenleg futó és tervezett fejlesztései mellett érintik a Kormányhivatalok tervezett e-közigazgatási fejlesztéseit is. A csatornastratégia készítése kapcsán ki kell dolgozni a Kormányhivatalok tervezett csatorna fejlesztéseinek (pl. call center, azonosítás) és az NFSZ fejlesztések illesztését. Az NFSZ fejlesztéseknek támogatniuk kell a Kormányhivatalok ügyfélszolgálatának működését, lehetővé kell tenni az egyablakos rendszerben történő minőségi ügyfél-kiszolgálást.



13. IRODALOMJEGYZÉK

1991. évi IV. törvény a foglalkoztatás elősegítéséről és a munkanélküliek ellátásáról, http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=99100004.TV

1993. évi III. törvény a szociális igazgatásról és szociális ellátásokról, http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=99300003.TV

2004. évi CXXIII. törvény a pályakezdő fiatalok, az ötven év feletti munkanélküliek, valamint a gyermek gondozását, illetve a családtag ápolását követően munkát keresők foglalkoztatásának elősegítéséről, továbbá az ösztöndíjas foglalkoztatásról, http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A0400123.TV

2020 – Integrated guidelines for the economic and employment policies of the Member States, <http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/Brochure%20Integrated%20Guidelines.pdf>
Utolsó letöltés: 2011.01.05

30/2000. (IX. 15.) GM rendelet a munkaerő-piaci szolgáltatásokról, valamint az azokhoz kapcsolódóan nyújtható támogatásokról, http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A0000030.GM

ÁFSZ (2008). HEF OP 1.2. Intézkedés 1.1.3.1. Projekt: A profiling rendszer továbbfejlesztése - Fejlesztői és felhasználói útmutató

AMS (2008). Living and Working in Austria, http://www.ams.at/docs/eurespubl_en_1108.pdf
Utolsó letöltés: 2011.01.05

Australian JobSearch honlapja, <http://jobsearch.gov.au/default.aspx>

Australian Law Reform Commission (2011). The Pre-Employment Stage - Job Seeker Classification Instrument, <http://www.alrc.gov.au/publications/15-pre-employment-stage/job-seeker-classification-instrument>
Utolsó letöltés: 2011.01.05

Bajka, G. & Németh, T. (2011). A jelenlegi szolgáltatási modell eszközrendszerének vizsgálata, a munkaügyi szolgáltatások nyújtásához szükséges feltételek, valamint a tájékoztatást szolgáló eszközök fejlesztése, TÁMOP 1.3.1 1.1.2 alprojekt összefoglaló tanulmány



Balázs, G. (2011). A profiling továbbfejlesztésének lehetőségei a megváltozott munkaképességűek körében

Barnes, H., Bellis, A. & Marangozov, R. (2010). Using Jobcentre Plus services: Qualitative evidence from ethnic minority customers,

<http://research.dwp.gov.uk/asd/asd5/rports2009-2010/rrep717.pdf>

Utolsó letöltés: 2011.01.05

Barnes, S.A. & Bimrose, J. (2011). Profiling for Effective Labour Market Integration - New approaches to profiling and holistic assessment,

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=hu&catId=89&newsId=1025&furtherNews=yes>

Utolsó letöltés: 2011.01.05

Bánhegyi, L. et al. (2011). Profiling, Az NFSZ-ben alkalmazott profiling rendszer továbbfejlesztése, profiling kategóriánként csoportosított támogatási eszközrendszer, e csoportokra szabott, eredményes támogató-szolgáltató rendszer kidolgozása

Behncke, S., Frölich, M. & Lechner, M. (2006). Statistical Assistance for Programme Selection - For a Better Targeting of Active Labour Market Policies in Switzerland, <http://www.upjohn.org/sites/default/files/pdf/swissoverview.pdf>

Utolsó letöltés: 2011.01.05

Bryson, A. & Kasparova, D. (2003). Profiling benefit claimants in Britain: A feasibility study, <http://research.dwp.gov.uk/asd/asd5/rports2003-2004/rrep196.pdf>

<http://research.dwp.gov.uk/asd/asd5/rports2003-2004/rrep196.pdf>

Utolsó letöltés: 2011.01.05

Csuhaj, I. (2007). A magyar foglalkoztatási helyzet értékelése a lisszaboni stratégia tükrében, <http://www2.eco.u-szeged.hu/tudkozlemeny/pdf/2007/Csuhaj.pdf>

<http://www2.eco.u-szeged.hu/tudkozlemeny/pdf/2007/Csuhaj.pdf>

Utolsó letöltés: 2011.01.05

Department of Education, Employment and Workplace Relations honlapja,

<http://www.deewr.gov.au>

Department of Education, Employment and Workplace Relations (2011).

Employment Services Areas,

<http://www.deewr.gov.au/lmip/default.aspx?LMIP/EmploymentData>

Utolsó letöltés: 2011.01.05

Department for Work and Pensions (2011)., Benefit and pension rates,

<http://www.dwp.gov.uk/docs/dwp035.pdf>

Utolsó letöltés: 2011.01.05



Department for Work and Pensions (2009). Eligibility for Job Services Australia, http://g-force.org.au/App_CmsLib/Media/Lib/0909/M1008_v1_633875910439032990.pdf
Utolsó letöltés: 2011.01.05

Department for Work and Pensions (2009). Evaluation strategy for Job Services Australia - 2009 to 2012, <http://www.workplace.gov.au/NR/rdonlyres/626F91F4-0E98-42FD-BC4E-A42BF142A104/0/EvaluationStrategyforJobServicesAustralia20092012.pdf>
Utolsó letöltés: 2011.01.05

Department for Work and Pensions (2011). The Work Programme, <http://www.dwp.gov.uk/policy/welfare-reform/the-work-programme/>
Utolsó letöltés: 2011.01.05

Di Domenico, G. & Spattini, S. (2008). New European Approaches to Long-Term Unemployment, Kluwer Law International

Duell, N. & Tergeist, P. (2010). Activation Policies in Switzerland, OECD Social, Employment and Migration Papers, <http://www.oecd.org/dataoecd/19/44/46224109.pdf>
Utolsó letöltés: 2011.01.05

Europe 2020 targets, http://ec.europa.eu/europe2020/reaching-the-goals/targets/index_en.htm
Utolsó letöltés: 2011.01.05

European Council (2010). Council Decision of 21 October 2010 on guidelines on the employment policies of the Member States, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2010:308:0046:0051:EN:PDF>
Utolsó letöltés: 2011.01.05

Finn, D. (2011). Job Services Australia: design and implementation lessons for the British context, <http://research.dwp.gov.uk/asd/asd5/rports2011-2012/rrep752.pdf>
Utolsó letöltés: 2011.01.05

Foglalkoztatási Hivatal (2010). Munkaerő-piaci helyzetkép a Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat adatai alapján

Foglalkoztatási Hivatal (2011). Segédlet az NFSZ teljesítményének mérésére szolgáló indikátorok értelmezéséhez 2011.évre

Frey, M. (2005). Az állami foglalkoztatási szolgálatokkal kapcsolatos uniós elvárások, fejlesztési stratégiák - nemzetközi kitekintés



Jobcentre Plus (2010). Income Support tájékoztató

Jobcentre Plus (2010). Jobseeker's Allowance tájékoztató

Job Services Australia honlapja,

<http://www.deewr.gov.au/employment/JSA/Pages/default.aspx>

Jobs and Skills Search honlapja,

<http://jobseekers.direct.gov.uk/homepage.aspx?sessionid=248e6fe4-d432-4661-abc8-7d4fe3ff33fc&pid=1>

Utolsó letöltés: 2011.01.05

Juhász, I. (2011). Eljárásrend a munkaközvetítésről

Karriere Club (2009). People with special needs and their employment situation in Austria,

http://www.travors.eu/download_material/subhABOUT%20TRAVORS/ENGLISH%20site/backgroundreport_austria.pdf

Utolsó letöltés: 2011.01.05

Konle-Seid R. & Rudolph H. (2005). Profiling for better services – report on the European Profiling Seminar, <http://www.upjohn.org/fdss/euroseminar.pdf>

Utolsó letöltés: 2011.01.05

Kormányzati Kommunikációért Felelős Államtitkárság (2011). Változások szeptembertől, <http://www.kormany.hu/hu/kozigazgatasi-es-igazsagugyi-miniszterium/kormanyzati-kommunikacioert-felelos-allamtitkarsag/hirek/valtozasok-szeptembertol>

Utolsó letöltés: 2011.01.05

Leading, Learning and Skills (2009). Evaluation of the Skills Health Check

Diagnostic Tool, <http://dera.ioe.ac.uk/158/1/nat-shctoolevaluation-aug09.pdf>

Utolsó letöltés: 2011.01.05

Lechnerné, V. J. (2007). Foglalkozási szakember mérlegelési szempontjai a rehabilitálhatóság személyes feltételeinek mérlegelése során

Lipp, R. (2005). Job Seeker Profiling : The Australian Experience,

http://doku.iab.de/veranstaltungen/2005/profiling2005_Lipp_Australia.pdf

Utolsó letöltés: 2011.01.05

National Employment Services Association Australia (2011). Response to Employment Services 2012 Consultation,

<http://www.nesa.com.au/media/24069/nesa%20es%202012%20consultation%20response.pdf>

Utolsó letöltés: 2011.01.05



Next Step honlapja, <http://nextstep.direct.gov.uk>

OECD (2001). Innovations in Labour Market Policies - the Australian Way

OECD (2002). OECD Employment Outlook,

http://www.oecd.org/document/9/0,3746,en_2649_33927_31724553_1_1_1_1_00.html

Utolsó letöltés: 2011.01.05

PES to PES dialogue honlapja,

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=964&langId=en>

Utolsó letöltés: 2011.01.05

Public Employment Services Austria (AMS) honlapja,

<http://www.ams.at/english.html>

Ragni, T. (2005). SAPS - Statistically Assisted Program Selection, a Targeting System of Swiss Active Labor Market Policies (ALMPs),

http://doku.iab.de/veranstaltungen/2005/profiling2005_Ragni_CH_pres.pdf

Utolsó letöltés: 2011.01.05

Scharle, Á. (2011). New developments, good practices and lessons learnt - One year of the PES to PES dialogue: discussions at the dissemination conference,

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=105&langId=hu&newsId=1067&moreDocuments=yes&tableName=news>

Utolsó letöltés: 2011.01.05

Szonda Ipsos (2010). Az ÁFSZ ismertségének, a felhasználói csoportok elégedettségének, az ÁFSZ munkaerő-forgalmi részesedésének vizsgálata

Tamási, I. (2009). Ügyfél-kategorizálási rendszer (profiling) az Állami Foglalkoztatási Szolgálat kirendeltségein

Vialto Consulting (2011). Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat megyei munkaügyi központjainak és helyi kirendeltségeinek kapacitás felmérése, *kutatási anyag*

Waller, G. (2005). Jobseeker screening, segmentation and organizational reform in Austria,

http://doku.iab.de/veranstaltungen/2005/profiling2005_Waller_A_folien.pdf

Utolsó letöltés: 2011.01.05

Walton, K. (2005). Customer segmentation in Jobcentre Plus,

http://doku.iab.de/veranstaltungen/2005/profiling2005_Walton_UK.pdf

Utolsó letöltés: 2011.01.05

Weber, T. (2011). Profiling Systems for Effective Labour Market Integration,

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&newsId=1025&further>



A FOGLALKOZTATÁSI SZOLGÁLAT
FEJLESZTÉSE AZ INTEGRÁLT
MUNKÁÜGYI ÉS SZOCIÁLIS
RENDSZER RÉSZEKÉNT

VIALTO
CONSULTING



SZÉCHENYI TERV

[News=yes](#)

Utolsó letöltés: 2011.01.05

Welfare Rights Centre, Inc. honlapja, Employment Services, What You Need to Know, <http://www.wrcqld.org.au/employment-services.html>

Utolsó letöltés: 2011.01.05



14. MELLÉKLETEK

14.1 ESÉLYMÉRŐ PROGRAM BEMUTATÁSA

Az álláskereső profiling kategória-besorolásának támogatásához készült egy alkalmazás⁴¹ (esélymérő program), amely az ügyfél adatai és az adott munkaerő-piaci környezet alapján, statisztikai alapokon előrejelzést készít az álláskereső elhelyezkedési esélyeire. A javaslat megkönnyíti az ügyintéző döntését a kategóriába sorolásnál. Az alkalmazás által készített előrejelzés lényege, hogy becslést ad az elhelyezkedési idejéről, illetve a tartós munkanélkülivé válás valószínűségéről. A becslés alapján a program profiling kategória-besorolási javaslat ad az ügyintézőnek.

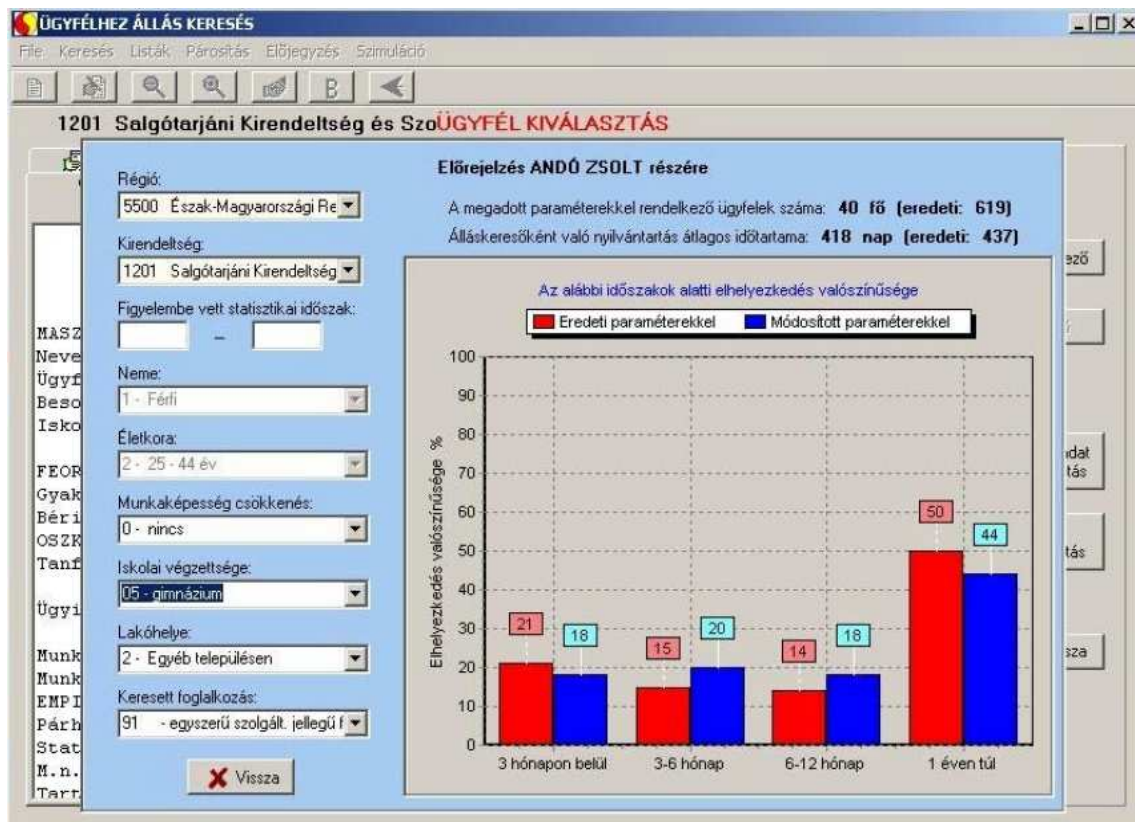
Az esélymérő program a vizsgálatához statisztikai módszert alkalmaz, amely megvizsgálja, hogy a múltban hasonló paraméterekkel rendelkező munkanélküli ügyfelek mennyi idő után tudtak elhelyezkedni, hányan váltak közülük tartós munkanélkülivé. Továbbá azt is vizsgálja, hogy a nyilvántartásba került ügyfelek milyen típusú támogatási formákat kaptak (aktív eszköz támogatás, képzésre kerülés), és ezeket a támogatási formákat milyen mértékben kapták az adott elhelyezkedési sávokban.

Az alkalmazás által adott eredmény csak tájékoztató jellegű információ, a döntéshez ezen kívül még több szempontot is meg kell vizsgálni (pl. az adott körzet munkanélküliségi mutatói, az adott ügyfél személyes jellemzői, tulajdonságai). Mindezek alapján a döntést az ügyintézőnek kell meghoznia, neki kell mérlegelnie, hogy mennyire veszi figyelembe az esélymérő program által adott eredményt.

⁴¹ HEF OP 1.2. Intézkedés 1.1.3.1. Projekt: A profiling rendszer továbbfejlesztése Fejlesztői és felhasználói útmutató, ÁFSZ, 2008



37. ábra - Profiling alkalmazás⁴²



Az esélymérő program a következő szempontokat vizsgálja az álláskereső esetében:

- nem: férfi, nő,
- életkor: 25 év alatti; 25 – 44 év; 45 év vagy afölötti,
- megváltozott munkaképesség,
- iskolai végzettség,
- lakóhely: település típus,
- foglalkozás, utolsó munkahely.

A vizsgálati időszak adatait egy kezdő és egy záró év megadásával lehet szimulálni, amely az akkori összes adatot figyelembe veszi. Az időtartam 1990-től napjainkig terjedhet. Az alkalmazás segítségével az ügyfélről rögzített adatok alapján el lehet végezni az elhelyezkedési esélyek meghatározását.

⁴² Tamási Ildikó: Ügyfél-kategorizálási rendszer (profiling) az Állami Foglalkoztatási Szolgálat kirendeltségein, 2009



Az első oszlop az önálló álláskeresőket jelzi, akik segítség nélkül képesek elhelyezkedni, várhatóan 3 hónapon belül. A második és harmadik oszlop a segítséggel elhelyezkedni képes álláskeresőket mutatja, akik a szolgáltatások számától és időtartamától függően 4 és 12 hónap között képesek az elhelyezkedésre. A negyedik oszlop a tartós munkanélkülieket mutatja, akik 12 hónapnál hosszabb időt töltenek álláskeresőként. Ha a negyedik oszlop eléri az 50%-ot, akkor az ügyfél feltehetőleg a veszélyeztetett csoportba tartozik.

Az esélymérő program, adatok hiányában sem országos, sem helyi szinten nem tudja figyelembe venni a munkaerőpiac jellemzőit. Nem képes továbbá arra sem, hogy az egyén szocio-kulturális tényezőit elemezze. Az esélymérő program az ügyfél kategorizálási rendszer statisztikai alapon működő moduljának alkalmazása, ami szorosán véve azt jelenti, hogy az esélymérő program által becsült érték támogatja az ügyféllel személyesen találkozó közvetítő ügyintéző munkáját.

Az esélymérő program által adott adatokból az alábbi következtetések vonhatók le:

- hányan kerülnek a profiling különböző kategóriáiba;
- milyen az elhelyezkedők, a támogatással elhelyezkedők száma és aránya a nyilvántartásba kerültekhez viszonyítva;
- milyen a 12 hónapon túli álláskeresők száma és aránya a nyilvántartásba kerültek számához viszonyítva;
- az elhelyezkedők, támogatással elhelyezkedők számának alakulása a különböző időszakokban (3 hónapon belül, 3-6 hónap között, 6-12 hónap között);
- az elhelyezkedők száma és aránya a 12 hónapon túli álláskeresőkhöz;
- álláskeresők nyilvántartása átlagos időtartama tendenciáinak kimutatása;
- a különböző támogatásban részesülők egymáshoz viszonyított számainak, arányainak kimutatása;
- a fenti szempontokat különböző időszakokra vonatkozóan ki lehet mutatni, amely az adott munkakörrel való elhelyezkedés tendenciáit mutatja meg.

A lekérdezés eredményének értékelését nagymértékben befolyásolja a vizsgálandó esetszám, amely időnként lehetetlenné is teszi a korrekt véleményalkotást. Az időszakok összevethetőségét befolyásolják a különböző időszakokra vonatkozó eltérő szabályozások, gyakorlatok, illetve programok. Ilyen program például a tartós munkanélküliek elhelyezkedését segítő központi



program, amikor a legalább 12 hónapja munka nélkül lévők támogatásokba vonása volt az adott év kiemelt feladata. A képzések adatai sem egyértelműen szakképzettség megszerzését mutatják, az utóbbi években a munkaerő-piaci tréningek is a képzési programon belül kerülnek megvalósításra és így kimutatásra.

Az esélymérő program működésének veszélyei:

- Az esélymérő program feltételezi, és nem méri az álláskereső motiváltságát az elhelyezkedésre. Ha az ügyfél nem motivált az elhelyezkedésre, de ezt különböző érdekek miatt eltitkolja, eleve hamis eredményt ad a kategória meghatározása során.
- Az esélymérő program szintén feltételezi az aktívan működő elsődleges munkaerőpiac meglétét. Állások hiányában a legjobban felkészült, önálló álláskeresőre alkalmas álláskeresőt sem sorolhatjuk az önálló álláskereső kategóriájába, mert hiába alkalmas rá emberileg és szakmailag, nincs hol keresnie állást.

Az esélymérő program tapasztalatai:

- Az esélymérő program helyi adatok alapján, a helyi adatbázisokra épülve sikerrel működött.
- Az esélymérő program használata az IR bevezetésével lehetetlenné vált, mert nem jut hozzá a szükséges adatokhoz, az alkalmazás IR integrációja nem történ meg.

Az esélymérő program veszélyeinek kezelésére további fejlesztések szükségesek:

- az adott időszakban nyilvántartott álláskeresők és állások számának együttes vizsgálata (mennyi álláskeresőre mennyi állás jut, volt-e egyáltalán az adott időszakban az adott munkakörre vonatkozó bejelentett állás, volt-e a nyilvántartásban egyáltalán olyan munkalehetőséget kereső álláskereső);
- állásajánlatok vizsgálata negyedévenkénti bontásban javasolt megadni, mert nagyon sok esetben az állásajánlatok idényjellegűek (pl. mezőgazdasági);
- be kell építeni az esélymérő programba a várhatóan megjelenő állásajánlatokat, a negyedéves munkaerő-gazdálkodási felmérésből, a prognózisból;



- a különböző feltételek megváltoztatásával lehessen látni a változtatás hatásait (pl. egy másik képzettség megszerzésével milyen esélyei lennének elhelyezkedni az adott munkaerőpiacon);
- a megváltozott munkaképességűek számára szolgáló munkaköri adatok bevitele és alkalmazása az összevetésnél;
- az esélymérő program országos adatbázison való futtatása a mobilitás támogatása érdekében (pl. az adott álláskereső helyben nem, de más térségben azonnal el tud helyezkedni);
- szükséges az IR integráció, illetve a tervezett workflow szoftver fejlesztésekor figyelembe kell venni a profiling alkalmazást.

14.2 RÉSZLETES KUTATÁSI TERV

Az alábbi táblázat mutatja be a kutatás lépéseit, az eredménytermékeket és a részletes ütemezés-tervezetet.

FŐBB LÉPÉSEK	FELADAT	HATÁRIDŐ	EREDMÉNY
1. Jelenleg működő ügyfélkezelési rendszer vizsgálata	Jelenlegi ügyfelek, termékek, szolgáltatás csoportok, csatornák feltérképezése	2011. december 9.	
	NFSZ ügyfélkörét jellemző jelenlegi bemeneti információk, folyamatok elemzése		jelenlegi rendszerhez rendelt mennyiségi adatok
	Ügyfélkezeléssel kapcsolatos kimeneti információk, folyamatok vizsgálata		jelenlegi rendszerhez rendelt mennyiségi adatok
2. TÁMOP-1.3.1-07/1.-2008-0002 1.1.1 alprojekt munkacsoportja által kidolgozás alatt lévő profiling rendszer elemzése	A Munkacsoport végleges anyagának vizsgálata	2011. december 9.	profiling rendszerhez rendelt adatok
	Jelenlegi jogszabályok, stratégia, ügyfélkör, szokások elemzése		



	Adatok bekérése, elemzése		
3. A munkacsoport által kifejlesztett profiling rendszer finomhangolása	Profiling által érintett folyamatok listázása	2011. december 19.	folyamatlista
	Élethelyzet, kompetencia alapú ügyfélkezelés kérdésének vizsgálata		
	Ügyfél profil- termék- csatorna mátrix kialakítása		mátrix
	Best practice-ek bemutatása		best practice-ek
	Módosítási/finomhangolási javaslatok kidolgozása		módosított rendszer
4. Eredményesség mérésének módszertana (KPI mutatók)	KPI workshop a munkacsoporttal	2011. december 5-i héten	Célok, irányok megfogalmazás a, KPI mutatók meghatározása
	Jelenlegi MEV rendszer feltérképezése, eredményességi mutatók, mérőszámok vizsgálata, szerepe		
	Mérési módszerek kidolgozása		
	Célok mérhetőségének vizsgálata		
	KPI szerepe a vezetői döntéstámogatásban		
	KPI mérés módszertan bevezethetőségének vizsgálata	2011. december 19.	Mérési módszertan
5. Eredmények és továbbfejlesztési javaslatok	Következtetések, javaslatok megfogalmazása	2011. december 23.	Összefoglaló tanulmány első verziója
	Következtetések, javaslatok véglegesítése	2012. január 6.	Összefoglaló tanulmány végleges verziója