



## Foglalkoztatási Hivatal

---

### **TÁJÉKOZTATÓ A NEMZETI FOGLALKOZTATÁSI SZOLGÁLAT SZERVEZETEIBEN FOLYÓ MINŐSÉGÜGYI FEJLESZTÉSRŐL**

Összeállította:

Bartók Mónika, minőségirányítási koordinátor

Nagy Eszter, minőségirányítási vezető

## **1. Előzmények**

A **2002-ben** kezdődő „Magyar Állami Foglalkoztatási Szolgálat modernizációja” **PHARE** projektben, melynek egyik **alapvető célja a szervezet eredményességének, hatékonyságának javítása volt, a minőségirányítási rendszer kialakításának és bevezetésének kísérleti modelljét** is sikeresen megvalósította, 7 kirendeltségen. 20 fő alapképzése, ezen belül 7 fő minőségirányítási alap oktatása történt meg.

Az Európai Unió tagjaként a korábban elfogadott **Humán Erőforrás Fejlesztés Operatív Program 1.2.** intézkedésében meghatározottak szerint **2004-2006-ig** tartó időszakban további 60 kirendeltségen folytatódott a korszerűsítési program. 120 fő vett részt minőségirányítási alapoktatáson.

A „Minőségirányítás” komponens célja: az ÁFSZ eredményességének növelése a partnerközpontú, kirendeltségi működés kialakítása, a minőségirányítási rendszer bevezetése volt. Ezen túlmenően a minőségfejlesztési módszerek meghonosítása a kirendeltségeken, továbbá az európai közigazgatási térbe történő integráció elősegítése érdekében a **CAF (KÉK, Közös Értékelési Keretrendszer)** szerinti önértékelési rendszer bevezetése, működtetése.

A **TÁMOP 1.3.1.** kiemelt projekt keretében 2010. december végéig további **21 kirendeltségen** valósult meg a kirendeltségi partnerközpontú minőségirányítás, projekt alapú bevezetése. 296 fő minőségirányítási alap képzése (tanúsítvány) valamint 9+9 fő mentor belső képzése.

Jelenleg további 20 kirendeltség felkészítése zajlik.

A TAMOP 1.3.1 2010. éves minőségfejlesztés során az előbb említett munkaügyi kirendeltségek Közös Értékelési Keretrendszer kiterjesztése mellett a szerződés tartalmazta a Régiós Munkaügyi Központok (Észak –magyarországi Regionális Munkaügyi Központ, Közép-magyarországi Regionális Munkaügyi Központ, Közép-dunántúli Regionális Munkaügyi Központ, Nyugat-dunántúli Regionális Munkaügyi Központ, Dél-dunántúli Regionális Munkaügyi Központ, Dél-alföldi Regionális Munkaügyi Központ, Észak-alföldi Regionális Munkaügyi Központ) valamint a Foglalkoztatási és Szociális Hivatal ISO 9001 szabvány szerinti minőségirányítási rendszer bevezetését és tanúsítását.

## 2. Minőségügyi fejlesztések célja:

A partnerközpontú minőségirányítási modell a PDCA (tervezés, megvalósítás, értékelés, beavatkozás) elvét követi



A projektalapú bevezetést a fejlesztésbe újonnan bekapcsolódó szervezeti egységekben, az előző fejlesztésekben sikeresen résztvevő kollégák alkotta **mentori hálózat segíti**.

Az erőforrások tervszerű, tudatos, hatékony felhasználásával, a minőségügyi technikák és módszerek alkalmazásának eredményeként a munkaügyi szervezet működésében meghatározóvá vált:

- a partneri igények és elégedettség ismerete,
- a partnerközpontú működés céljait szolgáló erőforrás gazdálkodás,
- a folyamatos mérés-értékelés,
- a folyamatok eredményeinek értékelését követő visszacsatolás,
- a partneri igények mind magasabb szintű kielégítése érdekében.

A gazdaság versenyképességének egyik meghatározó, nélkülözhetetlen eleme a közszolgáltatások és a közigazgatás minősége. A vállalatok és az állampolgárok elvárásai növekednek a közszolgáltatási és közigazgatási területek szolgáltatásainak minőségével szemben, és a kormányok is egyre inkább hatékonyabb és költségtakarékosabb működést kívánnak elérni.

Míg a partnerközpontú minőségfejlesztés azokon a területeken kerültek bevezetésre ahol partnerek (munkavállaló, munkaadó) közvetlenül részét képezik a folyamatnak, az ISO 9001 minőségirányítási rendszer a központi szervezeteknél került kialakításra.

Célunk az ISO 9001 minőségirányítási rendszer kiépítésével az volt, minden tanúsított szervezet igazolni tudja partnerei felé, hogy tevékenységét szabályozott, ellenőrzött körülmények között végzi, olyan magatartást tanúsít tevékenységének végzése során, amely vevői mindenkori érdekeit, megelégedettségét tartja szem előtt.

Az ISO 9001 minőségirányítási rendszer segítséget nyújt:

- Az ISO 9001 rendszerrel rendelkező szervezet működése szabályozottabbá válik, hatékonysága nő
- A minőségirányítás révén a folyamatok átláthatóvá válnak, a beosztottak munkája nyomon követhetővé válik
- A minőségbiztosítás, minőségirányítás csökkenti a hibás szolgáltatás arányát,
- Az ISO 9001 segítségével a feladatokhoz kapcsolódó felelősségek egyértelművé válnak

### **3. Minőségügyi modellek kiépítésének menete**

#### a. Kirendeltségi partnerközpontú minőségirányítási modell

A bevezetett partnerközpontú minőségirányítási modell bemutatásra került a 2005. szeptember 15-16-án **Koppenhágában** megrendezett **Munkaügyi Szervezetek Benchmarking Konferenciáján**, melyet példa értékűnek minősítettek a konferencia szervezői.

2011 januárjában az **Európai Közigazgatási Hálózat** munkacsoport ülésén ismét **megerősítésre került**, hogy a **NFSZ-ban folyó partnerelégedettség mérés módszertana**, gyakorlatának egyes elemei jó alapul szolgálhatnak mind a hazai, mind az EU tagállami közigazgatás teljesítmény és versenyképesség javítása terén.

#### i. Partneri elégedettség mérése

**A sikeres fejlesztéseket követően valamennyi munkaügyi kirendeltség, immár több éve végzi a partnerelégedettségi méréseket (P = partneri elégedettségi mutató).**

A Foglalkoztatási Hivatal főigazgatója által jóváhagyott, az adott évre kiadott **Segédlet alapján** kerül a mérés végrehajtásra. A Segédlet többek közt az éves mérési ütemtervet, valamint a felvétel, elemzés módszertanát is tartalmazza.

A szervezet partnereinek tekintjük mindazokat, akik a szervezet működését tartósan és meghatározó módon befolyásolják, vagy befolyásolni képesek.

Így a **P** mutató számításánál figyelembe veendő partnerek:

- a szervezet **dolgozói**,
- a szervezet működési területén tevékenységet folytató **munkaadók**,
- a szervezetet felkereső ügyfelek (**álláskeresők, különböző szolgáltatásokat igénybe vevők**).

A partneri elégedettség mérése **kérdőíves** felmérésekkel történik. A kérdőíves felmérések kiértékelésével meghatározható a dolgozói, a munkaadói és az ügyfél elégedettség, amelyekből súlyozással állítható elő a partneri elégedettségi mutató (**P**).

A kérdőívek rögzítése, **feldolgozása és kiértékelése** szervezeti egységenként történik **on-line** módon. A **félévi és éves elemzések** kirendeltségi, megyei és országos szinten zajlanak.

Az eredményeket felhasználva meg kell vizsgálni – különösen azon szervezeti egységeknél, ahol jelentősen érzékelhető kedvezőtlen változás – az ok-okozati összefüggéseket, és intézkedési tervet kell kidolgozni a kedvezőtlen folyamatok megváltoztatására, nagyobb hangsúlyt fektetni a kirendeltségi munka szervezésére, a munkamegosztás esetleges felülvizsgálatára.

	<b>2010.</b>	
	<b>válaszadók száma</b>	<b>mutató értéke %</b>
<b>D:</b> dolgozói	<b>3 496</b>	88,9
<b>M:</b> munkaadói	<b>5 700</b>	96,0
<b>Ü:</b> ügyfél, munkavállalók	<b>44 144</b>	79,2
<b>Y:</b> folyamatos ügyfél	<b>227 721</b>	82,9
<b>P:</b> partner-elégedettség (összesen)	<b>281 061</b>	87,5

#### b. MSZ EN ISO 9001:2001 minőségirányítási rendszer

- A. **szakasz:** Minőségügyi helyzetfelmérés, átvilágítás az MSZ EN ISO 9001:2009 szabvány követelményeket megfogalmazó helyzetfelmérő nyomtatvánnyal és helyszíni folyamatvizsgálat. A jelenlegi működés gyenge pontjainak, hiányosságainak és az elvégzendő feladatoknak a meghatározása.  
Egy átfogó munkaterv (GANNT) kialakítása, amely azonosítja az elérendő célokhoz szükséges tevékenységeket. Munkacsoport létrehozása.
- B. **szakasz:** Vezetői oktatás az MSZ EN ISO 9001:2009 szabványcsalád tartalmi követelményeiről, a minőségirányítási rendszer felépítéséről, a vezetők szerepéről a minőségbiztosításban, továbbá a minőségirányítási rendszer irányításáról, szervezéséről és tanúsításáról.  
A hivatal minőségpolitikájának megfogalmazása, amelynek főbb elemei: a vezetőség felelőssége, a minőség elsődlegessége, a partnerek maradéktalan kielégítése, a szervezeti egységek összehangolt tevékenysége, a beszállítói kapcsolattartás, a környezet védelme, stb..
- C. **szakasz:** A szabványos minőségügyi dokumentumrendszer kidolgozása, amelynek alapját a minőségügyi kézikönyv és a csatlakozó eljárási utasítások adják.  
A minőségügyi kézikönyv tartalmazza a minőségbiztosítási rendszer valamennyi elemének a szervezeti felépítésre, a folyamatszervezésre és a rendszerfelügyeletre vonatkozó alapvető szabályozását. A minőségügyi eljárási utasítások, a

minőségbiztosítással kapcsolatos feladatokat és folyamatokat részletesen leíró dokumentumok. Részletes meghatározásokat tartalmaznak a fontosabb és fázisokat átfogó eljárásokra, folyamatokra és a munkák szétosztására. Leírják a minőségbiztosítás egyes elemeinek bevezetését, megteremtik a kapcsolatot a kézikönyv valamint a munka- és vizsgálati utasítások között.

D. **szakasz:** A rendszer oktatása és bevezetése a minőségügyi dokumentumok széleskörű megismertetésével. Az auditálás lebonyolításának megszervezése.

#### **4. Minőségirányítás humán erőforrása**

Partnerközpontú minőségfejlesztés során:

- Mentorok száma:  
PHARE: 1 fő  
HEFOP: 9 fő  
TÁMOP: 7 fő  
Összesen: 17 fő

MSZ EN ISO 9001:2009 minőségfejlesztés során:

- ISO 9001 minőségügyi belső auditor: 35 fő (régióként 5 fő)
- ISO 9001 Alap oktatásban részt vettek: Minden régiós és FH-s dolgozó

#### **5. Az NFSZ szervezeti egységeinek ismerete a partnerek részéről**

Az NFSZ munkájának minőségét és ismertségét két féle módon mérjük. Egy rész a folyamatos – fentebb vázolt – partnerelégedettséggel, másrészt külső kutatások során.

A TÁMOP 1.3.1. projektjének 3.2. alprojekt keretében az IPSOS Zrt. kutatásának célja az Állami Foglalkoztatási Szolgálat magyar társadalomban és gazdaságban való ismertségének, a munkaerő-közvetítési piacon megszerzett piaci részesedésének, illetve az ÁFSZ munkájával, tevékenységével való elégedettségnek a mérése volt.

A program keretében 2010 márciusában reprezentatív lakossági és vállalati felmérésekre került sor (1 hullám), majd 2010 decemberében a lakossági, 2011 januárjában a vállalati felmérések ismétlésre kerültek (2. hullám)

A felmérés ÁFSZ ismertségére vonatkozó elemzése:

**Az ÁFSZ szervezeti egységei közül legtöbben, 88%-nyian a regionális munkaügyi központokról hallottak.** De meglehetősen ismertek még a területileg illetékes kirendeltségek is (77%). A regionális képző központokról már valamivel kevesebben, 59%-nyian tudnak, míg a Foglalkoztatási és Szociális Hivatalról csak minden harmadik válaszadó hallott.

Vagyis a munkaügyi központokat és a területileg illetékes kirendeltségeket nemcsak többen, de jobban is ismerik a megkérdezettek, mint az ÁFSZ másik két szervezeti egységét. Ez érthető, hiszen a magánszemély a tényleges és potenciális ügyfelek elsősorban ezekkel a szervezeti egységekkel kerülnek közvetlen kapcsolatba.

### **Az ÁFSZ és intézményeinek ismertsége a vállalkozások körében**

Mindkét felmérés közös tapasztalata, hogy a regionális munkaügyi központokról csaknem minden válaszadó hallott, ezek minősíthetők tehát a munkaügyi rendszer legáltalánosabban ismert intézményének. Ezek ismerete a két minta összes elemzett csoportján igen erős, egyetlen csoportban sem csökkent az ismertség 90% alá. Emellett mindkét megkérdezésre igaz, hogy ötből négy válaszadó hallott a területileg illetékes kirendeltségekről is.

A regionális képző központok is elég ismertek, hiszen a megkérdezettek 69%-a hallott felőlük 2010 márciusában, s ez az arány 72%-ra nőtt 2011 januárjára. Ezen intézmények esetében már nagyobb a szóródás az elemzett csoportok esetében. Ismertségük a kereskedő cégek körében a legalacsonyabb, míg a mezőgazdaságiak körében a legnagyobb. A nagyobb cégek általában magasabb arányban számoltak be a képző központok ismeretéről, mint a kisebbek, de a különbségek nem jelentősek.

## **6. Minőségügy fejlesztésének kritériumai**

A TAMOP 1.3.1 Európai Unió finanszírozású fejlesztés értelmében a megkezdett fejlesztéseket, további 5 évig fent kell tartani.

Ahhoz, hogy az EU-s elvárásoknak megfeleljünk, a 7 jogutód „nagy megyében” az ISO 9001 rendszert fejleszteni és évente tanúsítani kell.

2011. január 1-től a Regionális Munkaügyi Központok a Megyei Kormányhivatalok alá szerveződtek, kizárólag szakigazgatási feladatok ellátására. Ennek értelmében az eddig gyakorolt felelősséget a támogató folyamatok felett (humánerőforrás, infrastruktúra, beszerzés, informatika, stb.) továbbiakban a Kormányhivatal végzi.

A ISO 9001 fenntartása csak abban az esetben valósulhat meg, amennyiben a Kormány megbízott felkéri a Munkaügyi központ igazgatóját a minőségirányítás vezetésére. Ezt 5.5.2. A vezetőség képviselője szabványpont írja elő.

A felső vezetőségnek ki kell jelölnie a szervezet vezetőségének egy tagját, akinek egyéb felelősségi köreitől függetlenül olyan felelősségi körrel és hatáskörrel kell rendelkeznie amely magában foglalja a következőket:

- a) gondoskodást a minőségirányítási rendszer számára szükséges folyamatok létrehozásáról, bevezetéséről és fenntartásáról,
- b) beszámolást a felső vezetőségnek a minőségirányítási rendszer eredményességéről és fejlesztési szükségletekről, valamint
- c) gondoskodást a vevői követelményekkel kapcsolatos tudatosság előmozdításáról az egész szervezetben.

**Összegzés:**

Bármely minőségügyi modell bevezetésének, fenntartásának és fejlesztésének alap kritériuma a vezetőség elkötelezettsége.

A modellek a folyamatos fejlesztésre épülnek, (PDCA kör) mely segítségével a partnerek által visszacsatolt eltéréseket kezelni lehet. A folyamatok egyértelművé tétele, nem csak a munkatársak számára válik segítséggé, de a hibajavítás során is segítséget nyújt az okok feltárásban.