

Debreceni Egyetem
Gyermeknevelési és Felnőttképzési Kar

AZ ORSZÁGOS TRANZITFOGLALKOZTATÁSI EGYESÜLET
TÁMOP 5.3.1 PROJEKTJÉNEK MEGVALÓSÍTÁSÁHOZ
A HÁTRÁNYOS HELYZETŰ CÉLCSOPORT TOBORZÁSI-, ÉS KIVÁLASZTÁSI
FOLYAMATA

Recruitment and Selection Processes of the Disadvantaged Target Group Within the
TÁMOP 5.3.1 Project of National Transit Employment Association

Konzulens:
Dr. Dajnoki Krisztina
egyetemi adjunktus

Készítette:
Kovács-Tózsér Veronika
Emberi Erőforrás Tanácsadó

Debrecen
2011.

TARTALOMJEGYZÉK

1. Bevezetés	3
2. Szakirodalmi áttekintés	5
2.1. A toborzás fogalma, forrásai, módszerei	5
2.2. A kiválasztás fogalma, eszközök, módszerek	7
2.3. A hátrányos helyzet fogalmi megközelítése, az alacsony iskolai végzettséggel rendelkező álláskereső munkae erő-piaci helyzete	10
2.4. A hátrányos helyzetű álláskereső támogatási lehetőségei a Magyar Állam és az Európai Unió által	12
2.5. A Társadalmi Megújulás Operatív Program 5.3.1. program bemutatása	15
2.6. A programban megjelölt célcsoport jellemzői	17
3. Anyag és módszer	20
3.1. Az Országos Tranzitfoglalkoztatási Egyesület bemutatása, céljai, tevékenységei	20
3.2. A projektben vállalt célcsoport bemutatása	22
3.3. Az elemzés módszerei	22
4. Eredmények és azok értékelése	26
4.1. Az Egyesület projektmenedzsmentjének humánerőforrás-jellemzői	26
4.2. Az Egyesületnél alkalmazott toborzási folyamat, módszerek, dokumentumok	27
4.3. Az Egyesületnél alkalmazott kiválasztási folyamat, módszerek, dokumentumok, döntési eljárás	35
4.4. Az alkalmazott folyamatok, módszerek összehasonlítása több hazai szervezet projektjén keresztül	44
4.5. Beválasztási adatok gyűjtése, értékelése	48
4.6. Az alkalmazott eljárások, módszerek értékelése	49
5. Következtetések és javaslatok	51
6. Összefoglalás	54
7. Irodalomjegyzék	56
Mellékletek	59

1. BEVEZETÉS

A megfelelő munkatárs megtalálása, kiválasztása jelentős feladattal, szervezéssel, szakmailag felkészített humánerőforrás igényel járó feladat a szervezetek munkaerő-ellátása és biztosítása során. Általánosságban ez a jellemző, azonban, ha olyan hátrányos helyzetben lévő résztvevőt kell a toborzás során elérni, majd kiválasztani, aki egy Európai Unió, 18 hónapon keresztül tartó projektben vesz részt, még hangsúlyosabbá válik a toborzási és kiválasztási folyamatok pontos és szakszerű megszervezése, megvalósítása.

Diplomadolgozatomban a Debrecenben bejegyzett és működő *Országos Tranzitfoglalkoztatási Egyesület* (továbbiakban: OTE) által 2009. augusztus 1-től 2011. január 31. között megvalósított Társadalmi Megújulás Operatív Program 5.3.1 „Első lépés” - alacsony foglalkoztatási eséllyel rendelkezők képessé tevő és önálló életvitelt elősegítő programjai támogatására elnevezésű, „Munkába lépés” címet viselő nyertes projektjében a hátrányos helyzetű célcsoport toborzási- és kiválasztási folyamatát vizsgálom.

A civil szervezetekkel, ezen belül a hátrányos helyzetű álláskeresők képzésével és foglalkoztatásával foglalkozó civil szervezetekkel 2005-ben kerültem először kapcsolatba, témaválasztásomat ez, illetve az OTE munkatársaival való szakmai kapcsolat, a személyes kötődés is indokolta.

A munkahelyemen öt évvel ezelőtt került megvalósításra egy Humánerőforrás-fejlesztési Operatív Program támogatott projekt, amelyben alacsony-, elavult iskolai végzettséggel, munkatapasztalattal alig-, szakképzettséggel nem- rendelkező hátrányos helyzetű regisztrált álláskeresők képzése és foglalkoztatása zajlott 21 hónapon keresztül. Ekkor találkoztam először azzal a nehézséggel, problémával, hogy az Európai Unió és a Magyar Állam által az előbb említett célcsoportokra támogatott pályázatok felhívásában részletesen leírt célcsoporttag specifikációk szerepelnek, arra vonatkozóan, hogy kit és mekkora mértékben kell bevonni a pályázatba. Továbbá feltüntetésre kerülnek a számukra biztosítani kötelező-, támogatni kívánt tevékenységek, amelyek megvalósítása, sok esetben aránytalanul magas szakmai elvárások elé állítják a projektet megvalósító menedzsment tagokat, külső szakembereket.

A humánerőforrás menedzsment területei közül a toborzás és a kiválasztás áll hozzám a legközelebb. Látva azt, hogy egy pályázat tervezésénél, a projekt megvalósításakor mekkora szerepe, jelentősége van a hátrányos helyzetű álláskeresők toborzásának, megfelelő kiválasztásának, hogy milyen nehéz a több hónapig (jelen esetben 18 hónap) tartó projektet úgy megvalósítani, hogy az adott szervezet megfeleljen a támogatási szerződésben rögzített indikátoroknak, választottam ezt a témát.

Elsődleges célom, hogy részletesen bemutassam az OTE jelen projekt résztvevői esetében alkalmazott toborzási- és kiválasztási folyamatot, a kiválasztás kritériumait, a projektrésztvevővel szemben támasztott elvárásokat, a kiválasztást végzők személyi körét, az alkalmazott módszerek sajátosságait, az eljárások értékelését. További célom, hogy a megtekintett szervezeti dokumentumokon keresztül, a kutatási módszerekkel elvégzett felméréseket összegezve következtetéseket vonjak le a folyamatokról, az alkalmazott technikákról, értékeljem a módszerek hatékonyságát, javaslatokat fogalmazzak meg, amennyiben szükséges.

A diplomadolgozatomban a következő hipotéziseket állítom fel:

- A szakirodalomban megjelölt toborzási- és kiválasztási módszerek, csatornák részben alkalmazhatóak a projektben, a célcsoport sajátosságai miatt.
- Az ismerős, szociális szakember ajánlása útján történő toborzás bizonyul a leghatékonyabb toborzási csatornának.
- A projektrésztvevők kiválasztására több módszer, együttes használata szükséges.
- Az OTE által alkalmazott toborzási- és kiválasztási módszerekkel elérhető a Támogató által rögzített elvárásoknak történő megfelelés, teljesíthetőek a vállalt indikátorok.
- Kidolgozható, leírható egy általános toborzási-, kiválasztási folyamatmodell, amelynek elemei sikeresen alkalmazhatóak egy hasonló, vagy azonos célcsoporttal foglalkozó civil szervezet projektjében.

2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

Munkám során gyakran találkozom álláskeresőkkal, akik többek között alacsony-, vagy nem piacképes iskolai végzettségük miatt, vagy munkatapasztalat hiányában nem képesek a munkaerőpiacon elhelyezkedni, reintegrálódni az elsődleges munkaerőpiacra. Tapasztalom, hogy milyen nehéz helyzetben vannak egyfelől a hátrányos helyzetű álláskereső, akik külső, szakmai segítség nélkül képtelenek változtatni hátrányos helyzetükön, valamint azon civil szervezetek munkatársai is, akik vállalják, hogy projektmegvalósítóként maximálisan megfelelnek az Európai Unió pályázatok kiírásában előírt feltételeknek és a támogatott projektben felnőttképzést, alternatív munkaerő-piaci szolgáltatást, szociális segítséget nyújtanak a projektrésztvevőknek.

A konkrét téma szakirodalmi feldolgozása előtt elengedhetetlen az emberi erőforrás menedzsment fogalmának, céljainak, funkcióinak rövid leírása.

FARKAS et al (2006) felfogása szerint az emberi erőforrás menedzsment (EEM) azon funkciók kölcsönösen egymásra épülő együttese, amelyek az emberi erőforrások hatékony felhasználását segítik elő az egyéni és a szervezeti célok egyidejű figyelembevételével. Céljai a szervezeti célok elérésének támogatása, erőforrás biztosítás, hatékony munkaerő-alkalmazás, EEM elvek közvetítése, etikus magatartás terjesztése, méltányosság biztosítása, szervezeti hatékonyság támogatása. Az EEM funkciói az emberi erőforrás tervezés és auditálás, munkakörelemzés- és tervezés, erőforrás biztosítás, munkakör-értékelés, ösztönzésmenedzsment, teljesítményértékelés, emberi erőforrás fejlesztés, munkaügyi kapcsolatok, informatikai támogatás, változásmenedzsment, kompetencia és érzelmi intelligencia, kommunikáció.

2.1. A toborzás fogalma, forrásai, módszerei

A toborzás azoknak a tevékenységeknek az együttese, amelyek a szervezet igényeinek megfelelő számú és összetételű munkaerő biztosítására irányulnak. (VÁMOSI, 2005)

A toborzás forrásai, módszerei függenek a betöltendő munkakör személyzetspecifikációjától, a munkakörhöz kapcsolódó belső és külső források jellemzőitől, a szervezet (ha van rögzített)

emberi erőforrás biztosítási politikájától, az alkalmazható lehetőségek potenciális előnyeitől, hátrányaitól.

A szervezetek a toborzást végezhetik belső forrásból és/vagy külső forrásból. Belső források azok a jelenlegi alkalmazottak, akik a szervezeten belül előléptethetők, áthelyezhetők előléptetés nélkül (rotáció), újraalkalmazhatók, illetve visszahívhatók. Előnye, hogy a belső jelentkezők jobban értékelhetőek, minősíthetők, mint a külsők, mert a szervezet figyelemmel kísérhette eddigi eredményeiket és hibáikat, így gyorsabban, több hiteles információt gyűjthetnek róluk.

FARKAS et al (2006) az alábbi (1. táblázat) módon foglalta össze a külső forrás szegmenseit és a módszereket.

1. táblázat

A személyzetbiztosítás külső forrásainak szegmensei és módszerei

A külső források szegmensei	Tipikusan alkalmazott módszerek
A munkaerőpiacon teljes vagy részmunkaidős állást keresők	<ul style="list-style-type: none"> - Állami és magánmunka(erő)-közvetítők - „Betévedők”, „besétálók” - Alkalmazotti közvetítés - Saját adatbank - Felvételi igény „kitáblázása” a munkahely bejáratánál - Internet - Munkaerő-kölcsönző, lízingelő cégek
Oktatási intézmények hallgatói	<ul style="list-style-type: none"> - Állásbörzék, fórumok - „Nyílt napok” - Ösztöndíjas rendszer
Más szervezetek dolgozói	<ul style="list-style-type: none"> - Hirdetés - Kiválasztási, toborzási tanácsadók - Vezető felkutatási tanácsadók (fejvadászok) - Vállalatfúzió, illetve felvásárlás

Forrás: FARKAS et al., 2006.

Az alkalmazotti közvetítés pénzbeli, vagy egyéb jutalommal, elismeréssel történő ösztönzése az alkalmazottnak arra, hogy részt vegyenek a toborzásban, ezáltal segítsék a szervezetet az új munkaerő felkutatásában. Saját adatbank alkalmazása során személyi adatlap, szakértelemleltár készül, amelyben rögzítésre kerül a jelöltre vonatkozó, szervezet által fontosnak vélt adatok, információk. Hirdetés egyik fajtája, amikor a szervezet a hirdetőtábláján, újságjában, belső hálózatán keresztül tájékoztatja az alkalmazottakat. Másik formája, amikor nyomtatott sajtóban álláshirdetést ad fel a szervezet. Az álláshirdetés megtervezésének kulcskérdései Mit akar a szervezet elérni a hirdetésekkel?, Kikhez szeretné eljuttatni a hirdetést?, Mit tartalmazzon a hirdetés?, Hol és hogyan hirdessen a szervezet? (CARREL et al, 1991)

Munkaerő-közvetítők megbízás alapján hirdetik az állást, az előre meghatározott szempontok alapján szűrik a jelentkezőket, és már csak azokat továbbítja a munkáltató részére, akik megfelelnek a feltételeknek. Nyílt nap alkalmazására abban az esetben kerülhet sor, ha a szervezet, a projekt bemutatása, népszerűsítése, vonzóvá tétel a cél. Fejvadászcégek magas szolgáltatási díj ellenében, magas színvonalon lebonyolított toborzási- és kiválasztási eljárást végeznek.

Az online toborzás (recruiting) előnye a gyorsaság, költségtakarékosság, toborzási és előszűrési folyamat lerövidülése, adminisztratív terhek csökkenése, a szolgáltatások színvonalának emelése, operativitás, egyszerűbb kapcsolattartás, adatbázis és szolgáltatás naprakészsége. (VÁMOSI, 2005)

Külső forrásból történő toborzás előnyei, hogy a kívülről érkezők új ötleteket, nézőpontokat, kapcsolatokat, motivációt hoznak a szervezetbe.

2.2. A kiválasztás fogalma, eszközök, módszerek

A kiválasztás a munkaerő-biztosítási folyamat befejező fázisa, amikor a követelmények, elvárások, valamint az összegyűlt információk összevetése és a személyes meghallgatás, beszélgetések impressziói alapján döntés születik a meghirdetett munkakör betöltéséről. Ezzel egyidőben a ki nem választottak értesítést kapnak arról, hogy nem ők voltak sikeresek. (VÁMOSI, 2005)

A toborzás és a kiválasztás területén is a 21. században új típusú elvárások jelentek meg mind a vállalati, mind az álláskeresői oldalt tekintve, amelyet az internet térhódítása idézett elő. Egyrészt szélesedett a toborzási csatornák köre, így nagyobb a merítési lehetőség, ugyanakkor megfelelően kiválasztott, alkalmazott szoftver nélkül a kiválasztási idő is nő.

ZÖLLEI (2006) szerint a vállalat az állásportálok igénybevételével párhuzamosan saját weboldalán is építhet karrier site-ot, amelyen keresztül önálló pályázói adatbázist képes létrehozni. Az álláskeresőnek is könnyebb a feladata, hiszen néhány gombnyomással, kockázatmentesen jelentkezhet egy-egy interneten meghirdetett állásra, még akkor is, ha nem minden esetben felel meg a kiírt feltételeknek. Ez ugyanakkor megnehezíti a vállalatok munkáját, hiszen ki kell szűrni a megfelelő jelentkezőt és visszajelzést kell küldeni, amely szoftveres támogatás nélkül jelentős szakértői kapacitást köthet le.

Jelenleg a hazai szervezetek az alábbi kiválasztási módszereket, eljárásokat alkalmazzák a leggyakrabban, szervezeti specifikációktól függően (KLEIN, 1984):

- Jelentkezési lap: előre elkészített papír alapú, vagy internetes felületen kitöltendő formanyomtatvány, amely a szervezet számára fontos, alapvető személyi adatokat tartalmaz a jelentkezőről. Kötött, azonos szerkezetének köszönhetően könnyen összehasonlíthatóvá teszi a jelentkezőket, illetve előre beállított szűrő alkalmazásával, pedig kizárható a rendszerből az adott pozíció feltételeinek nem megfelelő személy.
- Önéletrajz: lehet kronologikus, funkcionális, hibrid. Az önéletrajz mellé a szervezetek általában motivációs levelet is elvárnak, amelyben kéri a jelölttől, hogy írja le, miért szeretne a cégnél dolgozni, milyen jelenlegi humánerőforrásai, képességei, készségei, szakmai tapasztalatai vannak, amelyeket a jövőbeli terveinek a megvalósításához tudna hasznosítani az adott területen, ha felvételre kerülne.
- Elbeszélgetés - felvételi interjú: számtalan formája van, például szituációs, magatartás-minta leíró, kompetencia alapú, stressz interjú, édes-keserű interjú.
- Tesztvizsgálatok: például személyiség, motivációs, intelligencia, alkalmassági, képességvizsgáló, munka alapú. A tesztek jelentősége abban áll, hogy rövid idő alatt viszonylag sok és megbízható információt nyújt a vizsgált személyről.
- Grafológia: a kézírás elemzését, majd a kézírásból történő személyiségkép meghatározását jelenti. (PINTÉR, 2006). Az íráselemzéshez a pályázók beleegyezése is szükséges.

- Értékelő/fejlesztő központ: módszer-együttes, sokféle értékelési technika alkalmazása, több értékelő több értékeltet figyel, idő-és költségigényes.
- Referencia-ellenőrzés: Magasabb beosztású posztok betöltésekor az alkalmazó cég kérheti a jelöltet referencia személyek megjelölésére. A referencia személyek strukturált vagy kötetlen formában, írásban, esetleg szóban teszik meg (telefonon) a jelölttel kapcsolatos ajánlásukat. A referencia annál értékesebb a cég számára, minél specifikusabb információkat nyújt arról, hogy várhatóan mennyire fog megfelelni a jelölt a megpályázott új munkakörben. (GYÖKÉR, 2004)
- Orvosi alkalmassági vizsgálat: magas költséggel jár, így általában a kiválasztási folyamat végén kerül sor, amikor már csak egy-két potenciális jelölt van, de alkalmazhatóságuk feltétele a vizsgálaton történő egészségi megfelelés, alkalmasság.

KLEIN (2005) szerint az alkalmasság-vizsgálat gyakorlata hazánkban is rendkívül sokféle, nemzetközileg viszont még szélesebb a paletta. Vezetés és szervezetpszichológia című könyvében a különböző módszerek használatának gyakoriságát százalékos formában, a megkérdezettek arányában mutatja be Nagy-Britannia nagyobb szervezeteinél, az alábbi felsorolásban: interjú 99%, önéletrajz 87%, képességteszt 66%, személyiség-kérdőív 55%, szimulációs gyakorlat - csoportos 39%, szimulációs gyakorlat - motivációs kérdőív 9%, 360 fokos vizsgálat 7%, grafológia 3%.

BAIN és MABEY (1999) szerzőpárosok tovább vizsgálták az alkalmasság-vizsgálati módszerek relatív, tökéletes előrejelzését is, melynek során megállapították, hogy a maximális előrejelzési határt (1-es érték) egyik módszer sem érte el. Kimutatták, hogy az Értékelő Központ komplex eljárása teljesít a legjobban, a strukturált interjú kedvezőbb helyen van a strukturálatlan interjúval szemben, a referencia, a grafológia a „vakvéletlen” kategóriákba tartoznak.

2.3. A hátrányos helyzet fogalmi megközelítése, az alacsony iskolai végzettséggel rendelkező álláskereső munkaező-piaci helyzete

POLÓNYI (é.n.) a magyar társadalom összetételét vizsgálva, a következő hátrányos helyzetű rétegeket, csoportokat különbözteti meg a felnőttképzésben a finanszírozás szempontjából:

- Munkanélküliek;
- Munkanélküliségtől veszélyeztetettek – alacsony iskolázottságúak, elavult szakmai képzettséggel rendelkezők, idősebb kori munkanélküliségtől veszélyeztetettek, szociálisan kiszolgáltatott helyzetben lévők, romák, stb.;
- Ideiglenesen inaktívak – gyesen, gyeden lévők, katonai – ill. polgári – szolgálatukat töltők;
- Szabadságvesztés büntetésüket töltők;
- Rehabilitálandók – rokkantak, egészségügyileg károsodottak, szenvedélybetegek;
- Szociálisan nehéz helyzetű, munkaképes korú inaktívak.

A hátrányos helyzet megjelölés a '60-as években vált egyre „divatosabbá”, azonban nem mint tudományos terminus, hanem mint egy minisztériumi utasítás hivatalos szóhasználata. Miután 1962-ben megszűnt a származás szerinti egyetemi-főiskolai beiskolázás, megszületett a „hátrányos helyzetűek” segítéséről szóló minisztériumi utasítás. A '80-as évek második felétől ezért halmozottan hátrányos helyzet jelzőt használ a szakirodalom. Általánosságban ebbe a „leszakadó rétegbe” tartoznak: a munkanélküliek, a szegények, a szociálisan inadaptáltak és a kisebbségek.

Dolgozatomban a hátrányos helyzetű álláskereső közűl az alacsony iskolai végzettségűekkel, ezen belül is közvetve a nők munkaező-piaci helyzetével foglalkozom, ezért fontosnak tartom a nők munkaező-piaci, és foglalkoztatási helyzetének bemutatását.

A nők minden esetben jóval kisebb arányban találnak munkát, mint a férfiak. Ez hatványozottan igaz a befejezetlen általános iskolai végzettségűekkel rendelkezők csoportjára. E körben a férfiaknál a foglalkoztatottak aránya (15,5%) több mint kétszerese a nőknél (7,8%). Míg a befejezetlen általános iskolával rendelkezőknek csupán 10,9%-a volt foglalkoztatott 2001-ben, az arány a befejezett általános iskolai végzettségűekkel rendelkezők körében már 37,8%, majd négyszerese az előző csoportnak. (ŐRY, 2005)

Az alacsony iskolai végzettségűek hátrányai a felnőttképzésben való részvétel tekintetében is megnyilvánulnak: az EUROSTAT adatai szerint 2005-ben mindössze 0,7 százalékuk vett részt képzésben, illetve oktatásban, ami az egyik legalacsonyabb részvételi arány az Európai Unióban. Magyarországon a nők foglalkoztatottsága (is) alacsony, csupán minden második munkavállalási korú nő dolgozik. Az utóbbi években a nők munkanélkülisége a férfiakénál nagyobb mértékben növekedett, és 2005-ben meg is haladta azt (7,6% és 7,1% a munkavállalási korúak körében, és 7,5 %, ill. 7% a 15-64 évesek körében). (I1)

„A kilencvenes évek végétől számuk és népességben belüli arányuk ugyan folyamatosan csökken, de a munkaerő-felmérés 2006-ban még mindig összességében mintegy 329 ezer olyan 15-64 éves ún. egyéb inaktívakat vett számba, akik (esetleges családi pótléktól és szociális segélyektől eltekintve) semmiféle kimutatható jövedelemforrással nem rendelkeztek és nappali tagozatos tanulmányokat sem folytattak. 2006-ban a 15-64 éves ún. egyéb inaktív sokaságot összességében a női dominancia (62%) jellemezte. A 15-24 éves korcsoportban a két nem még kiegyensúlyozottan volt jelen, a 25-54, ill. az 55-64 évesek körében azonban már közel kétszer annyi volt a női egyéb inaktív, mint a férfi. (ADLER, 2008)

Az Észak-alföldi régióban 2010. első negyedévében a nyilvántartott álláskeresők száma átlagosan 146 028 főt tett ki, mely 17 474 fővel (13,6%-kal) haladta meg az előző évi adatot. A régióban 2010. I. negyedévében az álláskeresők között a férfiak száma 13,8%-kal (9 924 fővel), a nőké 13,3%-kal (7 549 fővel) volt több. (I2)

2010. június–augusztusban a 15–74 éves munkanélküliek száma 471 ezer fő volt, 52 ezer fővel több, mint egy évvel korábban. A létszámnövekedés a két nemet közel azonos mértékben érintette; a férfi munkanélküliek száma 27 ezer, a nőké 25 ezer fővel nőtt az elmúlt egy évben. A férfiak munkanélküliségét 11,3%-os, a nőké 10,7%-os rátaérték jellemezte. (I3)

2.4. A hátrányos helyzetű álláskeresők támogatási lehetőségei a Magyar Állam és az Európai Unió által

„A csatlakozást előkészítő kormányok programjaiban váltakozó hangsúllyal szerepelt, hogy a hátrányos helyzetű rétegek esélyeinek javítása érdekében összehangolásra kerüljenek a foglalkoztatáspolitikai különböző eszközei. Magyarország 1999-ben ratifikálta az 1961-ben elfogadott Európa Tanács Szociális Chartája dokumentum 1996-ban átdolgozott változatát. A hatékony munkaerő-piaci integrációt, reintegrációt komplex, egyénre szabott programokkal, munkahelyek, munkalehetőségek (mind az elsődleges munkaerőpiacon, mind a szociális gazdaságban, mind védett, integrált munkahelyek) biztosításával, illetve a kiépített jól működő szociális hálóval lehetne eredményesen elősegíteni. A munkaügyi szervezet és a civil szervezetek sokféle (re)integráló programba próbálják bevonni a munkaerőpiacról újra meg újra kiszoruló „többszörösen hátrányos helyzetű” rétegeket, s igyekeznek elősegíteni visszatérésüket az elsődleges munkaerőpiacra.” (LUX, 2005)

A tartósan munkanélküliek és az inaktívak esetében a munkaerőpiacon kívül töltött hosszú időszak alatt meglazulnak a munka világához fűződő kapcsolatok, a munkavégző képesség megkopik. Ezen csoportok visszasegítése a munkaerőpiacra hosszabb folyamat, amely többirányú támogatást biztosító programokat tesz szükségessé. A foglalkoztathatóság javításának a hátrányos helyzetűek esetében olyan integrált megközelítésen kell alapulniuk, amely figyelembe veszi a hátrányos társadalmi-gazdasági helyzetből fakadó problémák összetettségét, halmozódását. Az eredményes munkaerő-piaci beilleszkedés segítéséhez a foglalkoztathatóság javítását meg kell előzniük vagy ki kell egészíteniük a képezhetőség javítására irányuló és az egyéni adottságokhoz igazodó, támogató szolgáltatásoknak. (KERÉKGYÁRTÓ, 2005)

FREY (2007) a Nonprofit szervezetek a magyar munkaerő-piacon témában végzett kutatásában kiemeli, hogy az elmúlt tizenöt évben a munkanélküliség enyhítésében, a foglalkoztatás bővítésében saját munkamegosztás alakult ki a három szektor között. „A forprofit szervezetek a legkvalifikáltabb munkaerőt, ill. piacképes tudással rendelkező munkanélkülit válogatják ki és alkalmazzák. Az Állami Foglalkoztatási Szolgálat azon munkanélküliekre koncentrál, akik aktív álláskeresők, s akiket a Foglalkoztatási Törvény

biztosította egyedi aktív eszközök segítségével tudnak képezni, átképezni, munkahelyhez juttatni. A foglalkoztatási célú nonprofit szervezetek többsége ugyanakkor a munkaerőpiac, s így a társadalom periferiájára sodródott, hátrányos helyzetű (szakképzetlen, megváltozott munkaképességű, roma, regisztrálatlan tartós munkanélküli, stb.) emberek körében vállal és végez mással nem pótolható szerepet a foglalkoztathatóság javítása és a foglalkoztatás bővítése terén.”

Az Országos Foglalkoztatási Közalapítvány (későbbiekben: OFA) által finanszírozott *első tranzitfoglalkoztatási komplex program* indítására 1998-ban került sor. A komplex projekt a foglalkoztatással megvalósított, iskolarendszeren kívüli, a kulcsképeségek fejlesztésével összekapcsolt, OKJ-s szakképesítést nyújtó képzés. Az alaposan előkészített kiválasztást pályaorientáció, felzárkóztatás vagy ismeret-felújítás, motiválás előzi meg és kíséri; a foglalkoztatottak egyéni pszicho-szociális problémáinak megoldását segítő folyamatos szolgáltatás(ok) egészít(ik) ki, a projektből kilépők elhelyez(ked)ését követően, végül nyomon követés, utógondozás zárja le. A tranzitfoglalkoztatási projektek támogatásával az a cél, hogy a munkanélkülieknek ezen csoportja is szakképzettséghez jusson, jelentősen megnöjjenek munkaerő-piaci (re)integrációjuk esélye. Az OFA 1998-ban 14, 1999-2005. között 7 szervezetet támogatott. Az OFA programok eredményei: 1073 fő vett részt (100%), 1036 fő fejezte be a programot (96,6%), 958 fő szervezet középfokú szakmai végzettséget (92,5%), 893 fő helyezkedett el 6 hónapig (86,2%), összes OFA, munkaügyi támogatás 1.815.798.000 Ft. (I4)

Az OFA többféle támogatási programcsoportokat alakított ki az elmúlt évek során: Munkaerő-piaci szolgáltatást nyújtó, a munkanélküliek munkaerő-piaci visszailleszkedését segítő programok (Alternatív, Újra Dolgozom, Rátalálás), munkaerő-fejlesztési, képzési, munkatapasztalat szerző, beilleszkedési programok (Újrakezdési program, KID program, Tranzitfoglalkoztatási program), támogatott foglalkoztatást elősegítő, jövedelemszerzést biztosító programok, (Esély program, „Tartós” program). (ESZIK, 2006)

A *Nemzeti Fejlesztési Terv* (NFT) fekteti le a 2004-2006 közötti időszak fejlesztési célkitűzéseit és prioritásait, valamint kijelöli a megvalósítás kereteit. A Nemzeti Fejlesztési Terv kidolgozása a Magyar Kormány feladata volt. Előkészítése 2001-ben kezdődött meg,

2002 végére el is készült, majd a tárgyalásokat és egyeztetéseket követően 2003-ban Magyarország benyújtotta az Európai Bizottságnak. A fő célok elérésére a NFT négy specifikus célt fektetett le: (I5)

1. a versenyképesebb gazdaság,
2. a humán erőforrások jobb kihasználása,
3. a jobb minőségű környezet, illetve
4. a kiegyensúlyozottabb regionális fejlődés elősegítése.

A Nemzeti Fejlesztési Terv operatív programjai:

- Agrár- és Vidékfejlesztési Operatív Program (AVOP)
- Gazdasági Versenyképesség Operatív Program (GVOP)
- Humánerőforrás-fejlesztés Operatív Program (HEFOP)
- Környezetvédelmi és Infrastruktúra Operatív Program (KIOP)
- Regionális Fejlesztés Operatív Program (ROP)

A Nemzeti Fejlesztési Tervben külön program, név szerint a Humánerőforrás-fejlesztési Operatív Program (HEFOP) szolgál az emberek képzettségi szintjének emelésére, a versenyképes tudás megszerzésére, a hátrányos helyzetűek felzárkóztatására. A programok egy része az oktatási és képzési intézmények infrastrukturális fejlesztésére, és a munkaerőpiaci szolgáltatások hatékonyságának növelésére irányul. A programok másik fő csoportja az egyének, családok, hátrányos helyzetű csoportok képességeinek és készségeinek, információhoz jutási lehetőségeinek és társadalmi elfogadottságának kibontakoztatását segíti elő. (ŐRY, 2005)

Humánerőforrás-fejlesztés Operatív Program (HEFOP) prioritásai: (I6)

1. Aktív munkaerő-piaci intézkedések támogatása
2. A társadalmi kirekesztődés elleni küzdelem a munkaerőpiacra való belépés elősegítésével
3. Az egész életen át tartó tanulás támogatása és az alkalmazkodóképesség javítása
4. Az oktatási, a szociális szolgáltatások és az egészségügyi ellátórendszer infrastrukturájának fejlesztése
5. Technikai segítségnyújtás

Hazánk 2007 és 2013 között 22,4 milliárd eurós uniós támogatásban részesül, hogy felzárkózhasson a fejlett országokhoz. Ez uniós adófizetők pénze, amely a vidékfejlesztési támogatásokkal együtt közel 8000 milliárd forint. Az Új Magyarország Fejlesztési Terv (ÚMFT) legfontosabb célja a foglalkoztatás bővítése és a tartós növekedés feltételeinek megteremtése. Ennek érdekében hat kiemelt területen indít el összehangolt állami és uniós fejlesztéseket: a gazdaságban, a közlekedésben, a társadalom megújulása érdekében, a környezet és az energetika területén, a területfejlesztésben és az államreform feladataival összefüggésben. (I7)

A regisztrált munkanélküliek növekvő aránya a nők körében felhívja a figyelmet arra, hogy az aktív munkaerő-piaci politikák rendszerében is nagyobb figyelmet kell fordítani a nők munkaerő-piaci integrációjának segítésére. Támogatni fogjuk a nők munkaerő-piaci re-integrációját segítő komplex foglalkoztatási programokat (beleértve a nők vállalkozóvá válásának ösztönzését is), valamint az alacsony iskolai végzettségű, gyermekgondozás miatt inaktív nők felnőttképzésben való részvételét. A *Társadalmi Megújulás Operatív Program* az ÚMFT átfogó céljaihoz, a foglalkoztatás bővítéséhez és a tartós növekedéshez elsősorban a munkaerőpiac kínálati oldalára irányuló intézkedésekkel, az emberi erőforrások fejlesztésével járul hozzá. A program költségvetése 4 097 080 055 euró. Finanszírozásának háttérét az Európai Szociális Alapon keresztül 85%-ban az Európai Unió biztosítja, 15%-ban pedig a kapcsolódó hazai források képezik. Jelen prioritási tengely az egyének és közösségek azon csoportjaira összpontosít, amelyek halmozottan hátrányos társadalmi és munkaerő-piaci helyzetben élnek, és felzárkóztatásuk, társadalmi integrációjuk speciális eszközöket, integrált módszereket igényel. (I1)

2.5. A Társadalmi Megújulás Operatív Program 5.3.1. program bemutatása

„A pályázati kiírás célja az alacsony foglalkoztatási eséllyel bíró inaktív emberek számára olyan, az öngondoskodási képességet és kulcskompetenciákat erősítő programok, tréningek, képzések, támogató szolgáltatások biztosítása, amelyek erősítik társadalmi integrációjuk esélyét, és lehetővé teszik, hogy minél előbb álláskeresővé váljanak, és a hagyományos képzési/foglalkoztatási programokba sikerrel kapcsolódhassanak be. A hátrányokat okozó problémákat összefüggésükben, egyénre szabott problémakezelési módszerek alkalmazásával,

egymásra épülő, összehangolt szolgáltatási háló kiépítésével kell kezelni. A program célja minimum 3000 fő bevonása a projektbe, közülük minimum 2400 fő esetében az egyéni fejlesztési terv sikeres megvalósítása. A rendelkezésre álló forrás: 3.060.000.000 Ft volt. A projekt hossza minimum 18-24 hónap. A projektbe minimálisan bevontak létszáma: 30 fő. Az 1 főre jutó fajlagos költség maximum 1 millió Ft. A projektbe bevontak lemorzsolódása maximum 20% lehet.” (I8)

Jelen projektben a projektmenedzsment a Pályázati Útmutatóban megjelölt tevékenységeket valósítja meg. A tevékenységek részletes felsorolásához az OTE által beadott pályázati dokumentáció állt rendelkezésemre.

- Projekt előkészítéséhez kapcsolódó tevékenységek: szükségletfelmérés, helyzetfeltárás, célcsoport elérés és bevonás terve, menedzsment és adminisztrációs tevékenységek,
- A célcsoport bevonásához kapcsolódó tevékenységek: felkutatás, toborzás, kiválasztási kritériumok meghatározása; problémafeltárás, állapotfelmérés, diagnóziskészítés,
- Egyénre szabott fejlesztési és szolgáltatási terv készítése, egyéni, csoportos és közösségi szociális munkaformák alkalmazása: összesen 495 óra,
- Állampolgári készségek erősítése, kulcskompetenciák fejlesztése, álláskeresési technikák tréning,
- A személy elhelyezkedését gátló alapvető problémáját kiküszöbölő segítségek biztosítása – családlátogatással, a projekt tevékenységeihez való hozzáférés biztosítása a célcsoport számára, munkába állással, képzéssel kapcsolatos információ, tanácsadás, eléréséhez segítségnyújtás, funkcionális analfabetizmus felszámolása,
- Felkészítés az önálló családi életre, valamint a munkavállalói szerepre és ezek összehangolására,
- Önkéntesek bevonása a célcsoport tagjai egyéni fejlesztési munkájának segítésére,
- OKJ-s képzési lehetőségek felkutatása, intézményi akkreditáció és program akkreditáció megszerzése,
- A projektben résztvevők egyéni fejlesztési tervében meghatározott célok elérését követően az egyén nyomon követése 6 hónapon keresztül,
- Szakmai együttműködési hálózat megszervezése, szakmai műhelyek, konferenciák szervezése.

A felsorolt tevékenységek közül véleményem szerint kb. 65%-a érinti a projektrésztvevőkkel végzett tevékenységeket, folyamatokat, így a projekt sikerét jelentősen befolyásolja, hogy mennyire hatékony a toborzás és a kiválasztás. További nehézséget jelent, hogy a pályázati kiírásban rögzítettek alapján a célcsoport tagoknak minimum 6 hónapon keresztül biztosítani kell az egyéni fejlesztési tervben rögzített szolgáltatásokat, így a kiválasztásnál a projektmenedzsent tagoknak kiemelten kell figyelni, hogy olyan résztvevő kerüljön a projektbe, aki hajlandó, képes és motivált lesz annyira, hogy elvégezze a képzést, sikeres vizsgát tegyen, együttműködjön a projektmegvalósítókkal, a csoporttagokkal, illetve a különböző szolgáltatásokon részt vegyen. A magas szakmai követelményeken túl problémát jelent, hogy nincs közösen kidolgozott, a Támogató által elfogadott, kötelezővé tett, vagy ajánlott, bevált toborzási- és kiválasztási módszer, amely minden esetben alkalmazható lenne az ilyen jellegű célcsoporttal foglalkozó civil szervezetek számára a hatékony munkavégzéshez, a projekt sikeres megvalósításához, az eredmények eléréséhez. A Támogatási szerződésben rögzítésre kerülnek a monitoring mutatók, amelynek nem teljesítésük szabálytalansági eljárást von maguk után, és pénz-visszafizetési kötelezettség terheli a Támogatott szervezetet.

Jelen projektben a következő vállalt monitoring mutatók szerepelnek: A foglalkoztathatóság elérését /visszanyerését elősegítő programokba bevont személyek száma, akik számára egyéni fejlesztési terv készült: 45 fő. Az egyéni fejlesztési tervben rögzítetteket sikeresen megvalósítók aránya: min. 80%. (I8)

2.6. A programban megjelölt célcsoport jellemzői

A programban megjelölt hátrányos helyzetű célcsoportra KERÉKGYÁRTÓ (2005) szerint az alábbiak jellemzők:

- Tanulási nehézségek és nagyfokú tudáshiány
- A tanuláshoz szükséges kulcsképeségek hiánya
- A továbbtanuláshoz elégtelen tantárgyi tudás
- A praktikus ismeretek hiánya
- Magatartásbeli devianciák
- Rossz egészségügyi állapot

- Döntésképtelenség: nem tudja eldönteni, hogy tanuljon vagy dolgozzon
- Negatív énkép, az önbizalom hiánya, irreális jövőkép
- Diszfunkcionális család, a kortárs csoport negatív hatása, iskolai ártalmak
- Irreális elképzelések a képzésről és a munkaerőpiacról
- Lakhatási, megélhetési problémák
- A család közömbös vagy elutasító hozzáállása
- Rossz kortársi, baráti környezet.

A felsorolt jellemzőkkel, tulajdonságokkal, nehézségekkel rendelkező célcsoportnak szüksége van megélhetést biztosító anyagi támogatásra (munkabér, ösztöndíj), közismereti és kommunikációs felzárkóztatásra, pszicho-szociális – mentális támogatásra, személyiség és életvitel pozitív irányú fejlesztésére (életviteli tréning), szakmai elméleti – gyakorlati képzésre, kulcsképeségek fejlesztésére, munkaerő-piaci felkészítésre, utógondozásra. (I4)

A célcsoport helyzetének javítása komplex szolgáltatáscsomag segítségével oldható meg, amely ún. tranzitfoglalkoztatási program keretein belül valósítható meg.

György Zoltán és Mártonfi György kutatása szerint a tranzitfoglalkoztatási program fő célja a munkaerőpiacra való tartós beilleszkedés, három pillére támaszkodik- ezek a képzés, a foglalkoztatás és a segítség, illetve olyan program, amely egyénre szabott. (GYÖRGYI és MÁRTONFI, 2001.)

Az összetett, több tevékenységet átfogó szolgáltatáscsomagon túl, a célcsoport jellemzőit figyelembe véve, kiemelt szerepe van, hogy milyen csatornákon keresztül éri el a szervezet a potenciális résztvevőket. Ennek feltétele a pályázat tervezése során a rendszerezett, jól átgondolt toborzási folyamat kialakítása. Egyik lehetséges, bevált megközelítési lehetősége, eredményes módszere a Savaria Rehab-Team által „Munkával, képzéssel, támogatásokkal a társadalmi befogadásért” elnevezésű projektben alkalmazott toborzási leírás alkalmazása.

„A célcsoport elérésének és eredményes toborzásának egyik feltétele az volt, hogy meg tudjuk-e határozni, ismerjük-e azokat a pontokat, ahol a célcsoport megfordul. Ezt követően meg kellett határozni, s működtetni kellett azokat az elérési módokat, technikákat, amellyel a célcsoport tagjai megszólíthatók. Ehhez meg kellett ismerni a célcsoporttagok által használt nyelvezetet, azt a kultúrát, amelyből érkeznek, el kellett sajátítani azt a nyelvezetet, ahogyan

ők kommunikálnak, meg kellett tapasztalnunk, hogy hogyan dekódolják az üzeneteket, hogy az általunk eljuttatott üzenetek célba érjenek.” (HORVÁTH, 2010)

A téma szakirodalmi feldolgozása során összegezhető, hogy a humánerőforrás menedzsment ezen területeivel foglalkozó szakirodalmak, szakkönyvek, folyóiratok tanulmányai, elméletei, modelljei nem alkalmazhatóak teljes körűen, hiszen a célcsoport tagjai olyan sajátosságokkal, jellemzőkkel rendelkeznek - pl. Felnőtt tanulási módszerek hiánya, súlyos anyagi, szociális gondok, hiányoznak a foglalkoztathatóság és az önálló életvitelre való képesség alapvető feltételei, a munkaerőpiacon és a társadalmi életben szükséges kulcsképessegek, kapcsolati hálójuk esetleges, motivációjuk gyenge, sok esetben egyáltalán nem állnak kapcsolatban segítő intézménnyel, a munkanélküli létük a családban több generációjukat is érinti - amelyek nem teszik lehetővé bizonyos toborzási csatornák igénybevételét, illetve a bonyolultabb kiválasztási eljárásokat.

3. ANYAG ÉS MÓDSZER

3.1. Az Országos Tranzitfoglalkoztatási Egyesület bemutatása, céljai, tevékenységei

Az Országos Tranzitfoglalkoztatási Egyesület (későbbiekben: OTE) 1999-ben alakult 15 foglalkoztatási célú szervezet összefogásaként, akik elkötelezettek a munkaerőpiacon hátrányos helyzetű célcsoportok segítése iránt. Az Egyesület önálló jogi személyiséggel rendelkező közhasznú szervezet, működési területe: Magyarország közigazgatási területe.

Az OTE-t megalapító szervezetek egyik fő célja az volt, hogy a tranzitfoglalkoztatási projektek hazai szintű elterjesztését támogassák, valamint külföldi tapasztalatok, hasznosítható eljárások adaptálását előmozdítsák. Ennek érdekében olyan komplex projekteket fejlesztenek és valósítanak meg, amelyek képzési - pszicho-szociális és foglalkoztatási elemeket foglalnak magukba. Az Egyesület alakulásakor felvállalta ezen szervezetek érdekképviselését, valamint nagy hangsúlyt fordít arra, hogy részt vegyen olyan projekteken, amelyek foglalkoztatási célú civil szervezeteket erősítenek szakmailag.

Az Egyesülethez folyamatosan csatlakoztak foglalkoztatási célú civil szervezetek, jelenlegi tagságát 19 tagszervezet és 5 magánszemély alkotja. Az OTE elnökségét az elnök, az alelnök, két elnökségi tag és a titkár alkotják. Az Egyesületnek jelenleg hét munkaszerződéssel alkalmazott munkatársa van, illetve több munkatárs megbízási-, illetve vállalkozói szerződéssel dolgozik az Egyesületnél.

Az Egyesület fő céljai a komplex munkaerő-piaci, tranzitfoglalkoztatási projektek tervezése és lebonyolítása, munkaerő-piaci szolgáltatások megvalósítása, a munkanélküliek, hátrányos helyzetűek foglalkoztatása, szakképzése, valamint a társadalmi, szociális helyzetükből és egészségi állapotukból származó hátrányos következmények enyhítése érdekében. A tranzitfoglalkoztatási programokat megvalósító civil szervezetek érdekvédelmének megteremtése. A tranzitfoglalkoztatás érdekében feladatokat vállaló civil szervezetek és szakemberek összefogása, szolgáltatásainak, programjainak szakmai támogatása, új módszerek kidolgozása, elterjesztése, bevezetésének támogatása. Külföldi tapasztalatok, hasznosítható eljárások adaptálásának előmozdítása, a közhasznú, civil szervezetek és a munkaügyi szolgáltatások területén működő állami intézmények együttműködésének elősegítése.

Az Alapszabályban foglaltak alapján az Egyesület megalakulása óta többek között az alábbi tevékenységeket végzi:

- Foglalkoztatási célok megvalósításában közreműködő, helyi, regionális és országos foglalkoztatási programokat működtető közhasznú nonprofit szervezetek szakmai kapcsolatának fejlesztése, érdekeinek érvényesítése.
- A munkaerőpiacon hátrányos helyzetű rétegek képzésének, foglalkoztatásának elősegítése, az ehhez kapcsolódó szolgáltatások fejlesztése, megvalósítása és terjesztése.
- A nonprofit, közhasznú szervezetek munkaügyi szolgáltatási tevékenységének módszertani segítése, számukra különböző szolgáltatások biztosítása.
- A tranzitfoglalkoztatási modell elterjesztése Magyarországon.

Az Észak-alföldi Regionális Munkaügyi Központ az Egyesületet 2009. január 15-én nyilvántartásba vette, mint felnőttképzést folytató intézményt, illetve rendelkezik egy, a FAT által akkreditált programmal és 2010. június 2. óta akkreditált felnőttképzési intézmény.

Az Egyesület 2010-2011. évi főbb projektjei:

1. Munkaerő-piaci szolgáltatások nyújtása Hajdú-Bihar megyében 2010. (Támogató: Észak-alföldi Regionális Munkaügyi Központ)
2. Szociális integráció a fenntartható fejlődésért az Önkéntesség Európai Évének jegyében (Támogató: Nemzeti Civil Alapprogram)
3. HURO 0901 /165/2.3.1 Maradj az iskolában/Ramai la scoala (Támogató: Európai Regionális Fejlesztési Alap és a Magyar Kormány)
4. IX. Országos Tranzitfoglalkoztatási Konferencia a hátrányos helyzetűek képzését, foglalkoztatását középpontba állító jó gyakorlatok bemutatására (Támogató: Országos Foglalkoztatási Közalapítvány)
5. Jelen dolgozatban bemutatni kívánt TÁMOP-5.3.1-08/2-2009-0037 azonosítószámú „Munkába lépés” elnevezésű 18 hónapig tartó projekt 4 településről 45 fő, gyermeknevelésből a munkaerőpiacra visszatérni szándékozó hátrányos helyzetű nőt segít abban, hogy alapismereteik pótlását és kulcsképeségeik fejlesztését követően képzésbe kerüljenek, vagy elhelyezkedjenek a munkaerőpiacon. A projekt keretében a résztvevők 495 órás akkreditált, Közismereti tárgyak felzárkóztatása elnevezésű képzésben részesültek, valamint különböző tréningeken, klubfoglalkozáson, közösségi programokon vettek részt. A képzés megvalósítása

a hagyományos (frontális), a portfólió és a gyakorlatorientált elemek, módszerek kombinatív alkalmazásával történt, melynek során az oktatók kiemelt hangsúlyt fektettek a résztvevők anyanyelvi, matematikai, digitális, tanulás tanulása, személyközi és állampolgári, vállalkozói és kulturális kulcskompetenciáinak fejlesztésére.

Az Egyesület a projekt megvalósítására 44.381.602 Ft támogatást nyert. A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

3.2. A projektben vállalt célcsoport bemutatása

A menedzsment a pályázat célcsoportjának meghatározásakor döntötte el, hogy csak nők alkotják majd a csoportokat, akik a gyermeknevelésből kívánnak visszatérni a munkaerőpiacra, hogy az alapismereteik pótlásán túl, kulcsképeéseiket is fejlesszék, így lehetőségük legyen képzésbe kerülni, vagy elhelyezkedni a munkaerőpiacon.

Az OTE projektjében vállalt kiemelt célcsoportok a következők: romák (12%-os arány, összesen 11 fő); szegregált lakókörnyezetben élők; munkatapasztalattal nem rendelkezők; legalább 5 éve nem foglalkoztatottak, a bevonandó célcsoport tagjai között minimum 50%, akik sem a munkaügyi, sem a szociális ellátás nyilvántartásában nem szerepelnek. A 18 hónapig tartó projekt résztvevőit összesen 45 fő, munkaerő-piaci szempontból többszörösen hátrányos helyzetű regisztrált ellátatlan (22 fő), vagy inaktív (23 fő) nő alkotja. Közülük 30 fő alacsony iskolai végzettségű, 15 fő elavult, nem piacképes szakképzettséggel rendelkező. A résztvevők három körben kerültek felvételre. A csoportok létszáma: 15-15-15 fő csoportonként.

3.3. Az elemzés módszerei

Dolgozatomban három kutatási módszert alkalmaztam a megfigyelést, a fókuszcsoportos interjút a menedzsmenttagokkal és a „*Résztvevői kérdőív*”-et, illetve összehasonlító vizsgálatokat végeztem.

Az első módszerem a *megfigyelés* volt, amelynek során a projektmenedzsment tagok segítségével, a velük való személyes beszélgetéssel, illetve a szervezeti dokumentumokon

keresztül megfigyeltem a szervezet működését, megismertem a projektet, betekintést nyertem a projektrésztvevők toborzási- és kiválasztási folyamatába.

A megfigyelés végén minden projektmenedzsment tag (4 fő) *kérdőívet* töltött ki, önkitöltő formában. A kérdőíves vizsgálatomat az indokolta, hogy a megfigyelés során tapasztaltakról részletesebb információt kapjak az egyes folyamatokra vonatkozóan. A kérdőívben hat kérdés vonatkozott a toborzásra, hét kérdés a kiválasztásra, illetve a kérdőív végén szerepeltek a demográfiai adatok, ezek a kérdések később a fókuszcsoporthoz tartozó interjúkérdésekben pontosításra kerültek. A kitöltött kérdőívek értékelését követően azt tapasztaltam, hogy egyes kérdésekre azonos válaszokat adtak a tagok, de a kérdések többségében, pl. ahol rangsorolni kellett, illetve a hatékonyság szempontjából minősíteni kellett az egyes csatornákat, nagyon eltérő válaszok jelentek meg.

SEIDMAN (2002) megfogalmazza, hogy a kutatók az intézményekben, szervezetekben működő emberek tapasztalatait a személyes és intézményi dokumentumok elemzésével, megfigyeléssel, történeti vizsgálódással, kérdőívekkel, felmérésekkel, a szakirodalom feltárásával közelíthetik meg. Ezzel párhuzamosan kiemeli, hogy amennyiben a résztvevők eltérően értelmezik a tapasztalatokat, akkor az interjúkészítés szükséges.

Véleményem szerint is az eltérő válaszok, vélemények további pontosítására, megértésére, a módszerek teljes körű megismerésére, bemutatására, esetleges javaslatok megfogalmazására, már nem hatékony módszer egy újabb kérdőív, ezért alkalmaztam *fókuszcsoporthoz tartozó interjú* módszert.

Az interjú - szerkezete legyen bármilyen kötött - mindig módot ad arra, hogy a kérdező a saját megfogalmazásában közölje válaszait, s mindig mélyebb tudás nyerhető általa magáról a kérdeztől vagy környezetéről, mint például a kérdőív segítségével. (HÉRA és LIGETI, 2005)

Elsősorban azért választottam az interjúnak ezen speciális esetét, mert a menedzsment tagok érintettek a témában, hiszen mindannyian közvetlenül, vagy közvetve, de részt vettek a toborzási szakaszban, a kiválasztási folyamatban pedig minden tag személyesen is jelen volt. Valamennyien az Egyesületben dolgoznak a mindennapokban is, személyes kapcsolatban állnak, együttműködők egymással, illetve velem is (az interjúra való felkérést követően

mindenki vállalta az interjút). Másodsorban a módszer előnye a négyszemközt készülő interjúval szemben, hogy több ember együttes részvétele gerjeszti a beszélgetést, jobban fenntartja az érdeklődést, az interakciók megfigyelése nyomán olyan ismereteket hozhat felszínre, melyek a hagyományos interjúk közben nem kerülnének a kutató látókörébe.

Viszonylag rövid idő alatt nagyon sok információ gyűjthető össze a csoportos interjú készítésekor. (HÉRA és LIGETI, 2005)

A diplomadolgozatomban alkalmazott harmadik módszer a „*Résztevői kérdőív*”.

A projektmenedzsment tagok a projektrésztevőkkel (mindhárom csoportban) kérdőívet töltöttek ki az egyéni tájékoztatóra, csoportos tájékoztatóra, kiválasztás értékelésére vonatkozóan, amelyek az adott információk érthetőségére, teljeskörűségére, a szakemberek segítőkészségére, egyéb javaslatokra irányultak, 1-5-ig terjedő skála értékelési formában, ahol az 1=ha egyáltalán nem vagy elégedett, 5= ha nagyon elégedett vagy jelentette. Személyes kíváncsiság és érdeklődés vezetett főként ahhoz, hogy a résztvevőket is megkérdezzem, ők hogyan érezték magukat az egyes kiválasztási eljárásban szereplő feladatok végrehajtása közben, illetve melyiket találták könnyűnek, nehéznek. Véleményem szerint a projektmenedzsment által feltett kérdéseken túl, az általam feltett- jelentkezési lap érthetőségére, illetve a Honnan, kitől hallott az Országos Tranzitfoglalkoztatási Egyesület projektjéről? -kérdésekre adott válaszok a projektmenedzsment számára is fontosak lehetnek, egy későbbi, hasonló célcsoport számára tervezett projekt toborzási- és kiválasztási folyamatának tervezésekor. A kérdőív összeállításánál figyelembe vettem a célcsoport sajátosságait, egy kérdőív készült a toborzásra, kiválasztásra vonatkozóan (összesen 6 kérdés), kerültem a szakkifejezéseket, helyette inkább tömör, rövid, egyértelmű szavak, megfogalmazását használtam. A kérdések zárt, félig zárt, nyitott kérdések voltak, eldöntendő, egyéb, tetszőleges számú elemválasztás válaszlehetőségekkel. A nyitott kérdések esetében véleményükre, érzésükre, benyomásukra voltam kíváncsi. A kérdőív végén demográfiai adatokra vonatkozó kérdések szerepeltek.

A „*Résztevői kérdőív*”-et mindenki egyszerre töltötte ki, az Egyesület irodájában, önkitöltős formában, névtelenül, önkéntes alapon. A kérdőív kitöltése előtt személyesen találkoztam velük, elmondtam, hogy ki vagyok, hogyan kerültem kapcsolatba az OTE-vel, és mit vizsgálok, miért szükséges, fontos a kérdőív kitöltése. A kérdőív kitöltésénél értelmezési

nehézségek nem adódtak, minden jelenlévő (10 fő, minden résztvevő debreceni) hiánytalanul kitöltötte a kérdőívet, így a válaszadási hajlandóságot maximálisra értékelem. A kitöltők életkori megoszlását tekintve: 20-24 éves korcsoport: 1 fő, 25-29 éves korcsoport: 2 fő, 30-34 éves korcsoport: 4 fő, 35-39 éves korcsoport: 2 fő, 40-45 éves korcsoport: 1 fő. Iskolai végzettségüket tekintve: 6 fő 8 általános iskolai végzettséggel, 1 fő szakképesítéssel, 1 fő OKJ-s képzettséggel, 2 fő 10 osztályos végzettséggel rendelkezett.

A kérdőív kitöltésére már csak a harmadik csoportban résztvevőkkel volt lehetőségem, mivel az első két csoportban résztvevők a diplomadolgozat készítésének időpontjában már nem voltak projektrésztvevők. A menedzsment számára rendelkezésre álló kérdőíveket megkaptam, így a dolgozatomban beépítésre kerültek az adott válaszok, kiegészítve az általam lekérdezett kérdőívekre adott válaszokkal.

Végül, az OTE által alkalmazott toborzási- és kiválasztási csatornákat, módszereket olyan, főleg civil szervezetek toborzási- és kiválasztási folyamatával *hasonlítottam össze*, ahol hasonló célcsoporttal került megvalósításra a projekt, közel azonos szakmai tevékenységek mellett. A véletlenszerűen kiválasztott szervezetek és projektjeinek bemutatásánál a nehézséget az adta, hogy a projektbeszámoló, elszámolásra beadott szakmai dokumentációk sok esetben nem voltak közvetlenül elérhetőek a szervezetek honlapján, így meg kellett keresni, hogy az egyes, disszeminációs tevékenységek keretében megvalósuló értékelések, leírások mely internetes oldalakon, módszertani kézikönyvek, tanulmányok alfejezeteiben találhatóak meg.

4. EREDMÉNYEK ÉS AZOK ÉRTÉKELÉSE

A projekt célcsoportjának meghatározásakor a szakembereknek több szempontból meg kellett terveznie, figyelembe kellett vennie, hogy mely célcsoportok azok, akikkel megvalósítható a projekt, a vállalt indikátorok előreláthatóan maximálisan teljesíthetőek.

A bevonást követően a projekt *csoportösszetétele*, a pályázatban vállalt indikátorok alapján:

- 18 fő szegregált lakókörnyezetben élő,
- 12 fő vidéki (Mikepércs, Sáránd, Hajdúbagos), 33 debreceni lakos,
- 17 fő roma származású (romának vallja magát),
- 10 fő munkatapasztalattal nem rendelkező,
- 22 fő legalább 5 éve nem foglalkoztatott,
- 25 fő nem regisztrált, inaktív,
- 21 fő regisztrált.

Nem vállalt-, de a projektben érvényesített célcsoport: GYES-en, GYED-en, GYET-en lévő, vagy erről visszatérni kívánt - 12 fő.

4.1. Az Egyesület projektmenedzsmentjének humánerőforrás-jellemzői

A pályázati kiírás tartalmazta a projektmenedzsmenttel, szakmai megvalósítókkal szembeni kötelező elvárásokat is. A projektvezetőnek felsőfokú végzettséggel, 3 év projektmenedzsment területén szerzett tapasztalattal, a szakmai vezetőnek felsőfokú végzettséggel, 5 év szociális és/vagy gyermekvédelem területén szerzett szakmai tapasztalattal kellett rendelkeznie. A pénzügyi vezetőnek felsőfokú szakirányú végzettséggel, 2 év pénzügyi területen szerzett tapasztalattal és az esetmenedzsernek felsőfokú szociális, pedagógus vagy gyógypedagógus szakirányú végzettséggel, 3 év az adott célcsoporttal egyéni esetkezelésben szerzett szakmai tapasztalattal kellett rendelkeznie.

A projektmenedzsment, szakmai megvalósítók tagjai megfeleltek a pályázati dokumentációban szereplő személyi feltételeknek.

Az Egyesületben a TÁMOP-5.3.1 projektben menedzsment tekintetében 5 fő, nő dolgozott. A projekt közvetlen megvalósításában rajtuk kívül részt vettek tanárok, külső szakemberek, akik vállalkozási-, vagy megbízási szerződéssel dolgoztak az Egyesületnél.

1. Projektvezető az Egyesületnél a legmagasabb beosztásban lévő személy, 31-40 év közötti, több mint 10 éve dolgozik az Egyesületnél, közvetlenül 10 munkatársat ellenőriz, több mint 10 éve dolgozik hátrányos helyzetű álláskeresőkkel.
2. Szakmai vezető: alsóvezető, 31-40 év közötti, egyetemi végzettséggel rendelkezik, 1-5 év között dolgozik az Egyesületnél, 6-10 év között dolgozik hátrányos helyzetű célcsoporttal, 1 munkatársat, az esetmenedzsert ellenőrzi közvetlenül.
3. Esetmenedzser: beosztott, 31-40 év közötti, beosztott, főiskolai végzettséggel rendelkezik, 1 éve dolgozik az Egyesületnél, nem ellenőriz közvetlenül munkatársat, több mint 11 éve dolgozik hátrányos helyzetű álláskeresőkkel.
4. Pénzügyi vezető: mérlegképes könyvelő, képezített könyvelő, vállalati tervező, statisztikus végzettségekkel és 6 év szakmai tapasztalattal rendelkezik.
5. Szakmai koordinátor: érettségivel és 6 év szakmai tapasztalattal rendelkezik.

Továbbá szükséges kiemelni az állampolgári ismereteket oktató 41 éves férfi tanárt, aki szociológus és magyar- történelem szakos tanár végzettséggel rendelkezik. Jelenleg több civil szervezetnél dolgozik, hátrányos helyzetű fiatalok, álláskeresők oktatásával, reintegrálásával foglalkozik.

Fontos hangsúlyoznom, pontosítanom, hogy mivel az általam vizsgált két területben, folyamatokban közvetlenül nem vett részt a pénzügyi vezető és a szakmai koordinátor, így a továbbiakban a menedzsmentként megjelölt csoport alatt a projektvezetőt, szakmai vezetőt, esetmenedzsert, és az állampolgári ismereteket oktató tanárt (későbbiekben: tanár) értem.

4.2. Az Egyesületnél alkalmazott toborzási folyamat, módszerek, dokumentumok

Az Egyesületnél alkalmazott toborzási folyamatot, módszereket, dokumentumokat először a *megfigyelés* során vizsgáltam, majd kérdőívet töltöttek ki a menedzsment tagok, valamint fókuszcsoportos interjúknál részt vettek, végezetül a résztvevők „Résztvevői kérdőív”-en értékelték a folyamatot.

A vizsgálati módszerek egymásra épültek, azonban a menedzsment kérdőívben, a fókuszcsoporthoz tartozó interjúban, és a „Résztevői kérdőív”-ben szereplő egyes kérdések azonos területre, eszközre, módszerre, csatornára fókuszáltak, csak bizonyos esetekben a menedzsment tagra, bizonyos esetekben pedig a résztvevőre irányultak. A kutatási eredmények elemzését, értékelését tehát nem az egyes módszerek külön-külön történő bemutatásával végzem, hanem az egymással összefüggő, azonos kérdéskörre épülő menedzsment és résztvevő válaszok párhuzamosan történő leírásával. Így jobban szemléltethető, például, hogy az egyes, alkalmazott toborzási csatorna, amit a menedzsment sikeresnek vélt, milyen mértékben meghatározó, elérhető a résztvevő számára, vagy például az a feladat, amit a résztvevő nehéznek ítélt meg, a menedzsment véleménye szerint, miért egyszerű a számukra. Továbbá könnyebben megállapítható, nyomon követhető, hogy például melyek azok a toborzási csatornák, amelyek a menedzsment, illetve a résztvevők szerint is hasznos és hatékony, illetve például melyek azok a kiválasztási módszerek, amelyek pontosítást igényelnek, a résztvevők visszajelzései alapján a menedzsment számára.

Az általam kiválasztott kutatási módszerek indokoltságát, a résztvevők körének, létszámának megfelelőségét, teljes körűségét a LINCOLN és GUBA, RUBIN és RUBIN szerzőpárosok leírásai is alátámasztják. LINCOLN és GUBA (1985) és RUBIN és RUBIN (1995) szerint akkor kerülnek be új résztvevők a kutatásba, amikor a korábbi interjúk hatására új szempontok merülnek fel.

Az interjúban résztvevők köre (projektvezető, szakmai vezető, esetmenedzser, tanár) ugyan nem változott a kérdőíves felmérésben résztvevők köréhez képest, viszont a kapott, eltérő válaszok számomra indokoltá tették a *fókuszcsoporthoz tartozó interjú* módszert, amelynek során új résztvevő megkérdezésére nem volt szükség, viszont várható volt, hogy a jelenlévők véleménye során új szempontok merülnek fel, amelyek érthetővé, egyértelművé teszik a különböző értékeket, megítéléseket, további kutatási módszerek bevezetését, ezek elvégzését.

A fókuszcsoporthoz tartozó interjúra közösen egyeztetett időpontban, előre meghatározott és a tagok számára, nyomtatott formában kiadott interjúvázlat alapján került sor, a projektmegvalósítás helyszínén található irodában. A helyszín választását az indokolta, hogy a projektmegvalósítás itt zajlott, illetve itt került sor a toborzás egy részére, illetve a résztvevők kiválasztása teljes mértékben az irodában valósult meg. Az interjú szerkezetét tekintve strukturált interjú, előre

átgondolt és létrehozott kérdéssoron alapul, amely a toborzási- és a kiválasztási folyamatokkal kapcsolatban is tartalmazott kérdéseket, a rögzítése diktafonon keresztül, illetve személyes jegyzeteléssel történt. Az interjú légkörét, hangulatát tekintve közvetlen, barátságos volt, a tegező viszony miatt, a kérdések is ebben a formában kerültek megkérdezésre, mindenki együttműködő volt, minden kérdésre válaszoltak. Az Egyesületnél alkalmazott toborzási csatornák és kiválasztási eszközök, módszerek leírása az interjú teljes felhasználásával történt. A fókuszcsoporthoz tartozó interjú mintát az 1. számú melléklet tartalmazza.

A személyes kíváncsiság és a fókuszcsoporthoz tartozó interjú kialakult „hólabda” módszernek köszönhetően fogalmazódott meg bennem az érdeklődés, hogy a résztvevőket is megkérdezzem „*Résztvevői kérdőív*” formájában: ők hogyan érezték magukat az egyes kiválasztási eljárásban szereplő feladatok végrehajtása közben, illetve melyiket találták könnyűnek, nehéznek. Az általam alkalmazott módszer előnyét, indokoltságát (BERTAUX, 1981) is alátámasztja saját vizsgálatában az ilyen helyzetekre, amikor az egyik résztvevő vezet el a másikhoz. Jelen esetben a menedzsment tagok a résztvevőkhöz.

A projekt első és második csoportjának már véget ért a projekt, így velük nem adódott lehetőségem az adatgyűjtésre, a véleménykérésre. A menedzsment számára rendelkezésre álló korábbi kérdőíveket (Egyéni tájékoztató-, csoportos tájékoztató-, kiválasztás-értékelése) megkaptam, így a diplomadolgozatomban beépítésre kerültek az értékek, kiegészítve az általam lekérdezett kérdőívekre adott válaszokkal. A „*Résztvevői kérdőív*” mintát a 2. számú melléklet tartalmazza.

A résztvevők toborzásánál az volt a cél, hogy az OTE által felkínált képzési lehetőségről a lehető legnagyobb körben tájékoztatást, információt kapjanak a közreműködő partnerek mellett, a potenciális célcsoport, résztvevők is. Pályázatban rögzíteni kellett a toborzási folyamat elemeit, módszereit illetve a kötelező- és az Egyesület munkatársai által kidolgozott dokumentumokat. A jelenlegi folyamatban nem volt olyan elem, módszer, dokumentum a toborzás, kiválasztás során, amely ne szerepelt volna az Egyesület által beadott pályázati dokumentációban és mégis alkalmazásra került volna. A menedzsment csak a külső forrásból történő toborzást alkalmazta, mivel az Egyesület munkatársai a projekthez keresik a célcsoportot, a belső forrásból történő toborzás nem releváns és nem alkalmazható, hiszen az Egyesületi összetétel illetve a célcsoport specifikáció maximálisan eltérő. Az első csoport

(csak debreceniek) toborzására 2009 júliusában, a második csoport toborzására 2010 januárjában, a harmadik csoport (csak debreceniek) toborzására 2010 júniusában került sor.

A toborzásban mindenki részt vett, de közvetlenül a szakmai vezető és az esetmenedzser közösen koordinált. A szakmai vezető feladatai: szervezés, kapcsolattartás az intézményekkel, tájékoztatók tartása, szórólapok, plakátok kihelyezése volt. Az esetmenedzser feladatai a szakmai vezető feladatain túl az egyéni tájékoztatók szervezése, tartása volt. Az első és második csoport toborzásánál mindketten részt vettek minden tájékoztatón, a 3. körben változtattak ezen és a tájékoztatókat beosztották, mikor ki képviseli a projektet.

A továbbiakban az Egyesületnél *alkalmazott toborzási csatornákat* kívánom bemutatni, a csatorna megjelölésével, illetve a projekt teljes időtartamára vonatkozóan az egyes tevékenységek részletes leírásával.

Észak-alföldi Regionális Munkaügyi Központ Debreceni Kirendeltség és Szolgáltató Központ kirendeltségei: a munkatársak napi kapcsolatban állnak a célcsoporttal, a regisztráció, a havi „bejelentkezés” során személyesen találkoznak az ügyféllel, így azonnal tájékoztatni tudták őket a projektről, a jelentkezés feltételeiről, módjáról. Illetve amennyiben az adatbázisban szerepelt olyan regisztrált álláskereső, aki megfelelt a feltételeknek, akkor direkt, közvetlenül, írásban történő tájékoztató levél keretében értesítették az ügyfeleket a lehetőségről. A menedzsmen az interjú során elmondta, hogy a pályázatírásnál azt tervezte, hogy korábbi, sikeres projekt tapasztalatok alapján felveszik a kapcsolatot a debreceni kirendeltséggel abból a célból, hogy együttműködést alakítsanak ki a fenti tevékenységekre. Azonban az intézményi adatbázisban nem állt rendelkezésre olyan szűrési feltétel, amely lehetővé tette volna, hogy a regisztrált álláskeresőkből kiválogassák a Gyes-ről, Gyet-ről, Gyed-ről visszatérőket. A pályázati felhívásban rögzítette a Támogató, hogy kötelező együttműködni az illetékes kirendeltséggel, így az OTE felvette a kapcsolatot az illetékes munkatárssal, és megállapodtak hogy ellenőrzik, a kiválasztottak megfelelnek-e a célcsoport előírásnak, illetve hogy ha a résztvevők az intézmény által meghirdetett képzésben vesznek részt, akkor tájékoztatást adnak a menedzsmennek.

Mivel a tájékoztató levél küldése meghiúsult, ezért a menedzsmen csoportos tájékoztatót tartott 2009 augusztusában a debreceni kirendeltségen (2 helyszínen) dolgozó ügyintézők (36 fő) számára, akik tájékoztatták az ügyfeleiket a projektről. A menedzsmen elmondta, hogy csak az 1. körben alkalmazta ezt a módszert, mert úgy ítélték meg, hogy nem volt

eredményes, hatékony, mivel azt tapasztalták, hogy az ügyfelek, akiket küldtek, nem feleltek meg a célcsoport specifikációnak. A 2. és 3. körben az illetékes kirendeltség munkatársát a szakmai napra hívták meg, így adtak tájékoztatást a projektről, aki közvetett módon, így segítette a toborzást, illetve a 2. körben Mikepércsen, Sárádon az ügyintézőkkel együtt adott az esetmenedzser egyéni tájékoztatást az érdeklődőknek. Valamint az ügyintézők számára szórólapot osztott a menedzsmen, illetve plakát is elhelyezésre került a kirendeltségen.

A toborzást végzők elmondták az interjú során, hogy egy alkalommal, 2009. augusztus 29-én került megjelentetésre *sajtóhirdetés*, a helyi, nyomtatott sajtóban, a Hajdú-bihari Napló mellékleteként megjelenő Tipp újságban. Három megjelenést tervezett a menedzsmen, de az egyszeri megjelenés költsége az összes tervezett költséget fedezte, és nem volt anyagi forrás újabb hirdetés megjelentetésére. A hirdetésben szerepelt, hogy hol-, mikor-, kinél lehet jelentkezni, kiknek szól és meddig tart a képzés. A sajtókapcsolatoknak fontos szerepe van a szervezetek életében, mivel a leghatásosabb és a legfontosabb összekötő kapocs bármely szervezet és annak közönsége között. - állítja SZELES (2003), a menedzsmen ezt az interjú során megerősítette, azonban hozzátette, hogy ezen csatorna igénybevétele a Támogató kötelező kommunikációs előírása, a célcsoport elérése szempontjából a visszajelzéseket tekintve, nem hatékony módszer, ezt a „*Résztevői kérdőív*”-ben adott adatok is megerősítik.

Szervezeti-, projekt szórólap, plakát: célzottan a projekthez készült 200 db szórólap és 40 db plakát, amelyeken szerepeltek: a projekt rövid leírása, a jelentkezés feltételei, elérhetőségek. A toborzás során érintett intézményekhez (családsegítő intézmények, szociális szövetkezetek, civil szervezetek) került eljuttatásra, a szakmai napon került terjesztésre, illetve vidéki buszmegállóba, boltokba, teleházakba kihelyezték és az OTE irodájában is megtalálható volt - említette az esetmenedzser.

Szervezeti honlap: a Támogató által előírt kötelező kommunikációs csatorna, azonban a célcsoport elérése szempontjából nem hatékony. A honlapon azok az információk szerepeltek, amelyek a szórólapon, plakáton.

Egyéni és csoportos tájékoztató nap: azok számára került megrendezésre, akik személyesen felkeresték az Egyesületet.

A menedzsment által készített „Egyéni tájékoztató értékelése” kérdőívek kitöltésére az Egyesület irodájában 2009. szeptember 1-22. között, 2010. szeptember 1-22. között került sor, önkitöltés formájában, 30 fő részvételével. A feldolgozás során megállapítható, hogy a többség (28 fő) számára érthetőek voltak az elhangzott információk, a képzésre vonatkozóan minden szükséges információt megkaptak (20 fő 5-ösre értékelte, 10 fő 4-esre értékelte), ugyanilyen értékeket mutat a Válaszoltak-e a tájékoztatót megtartók a feltett kérdéseidre kérdésre adott válaszok. A kitöltők nem adtak meg javaslatokat a tájékoztatóval kapcsolatban. A „Csoportos tájékoztató értékelése” kérdőívek kitöltésére az Egyesület irodájában 2009. szeptember 1-4. között, 2010. január 15-18. között, 2010. szeptember 1-4. került sor, önkitöltés formájában, 33 fő részvételével. A 2. táblázat mutatja a kérdőívek feldolgozása során kapott eredményeket.

2. táblázat

Csoportos tájékoztató értékelése

Kérdés sorszám	Kérdés	Skálaértékek		
		3	4	5
1.	Mennyire voltak érthetőek az elhangzott információk?	7 fő	9 fő	17 fő
2.	Megkaptál-e minden szükséges információt a képzésre vonatkozóan?	-	14 fő	19 fő
3.	Válaszoltak-e a csoportos tájékoztatót megtartók a feltett kérdéseidre?	-	15 fő	18 fő

Forrás: Saját vizsgálat

Korábbi projektrésztvevők ismerősei, rokonai: az első csoportban résztvevők az ismerőseiknek, családtagjaiknak, szomszédjaiknak, a családok átmeneti otthonában lakók egymásnak ajánlották tovább a projektet, így jelentősen megnőtt azok száma, akik úgy jelentkeztek a második csoportba, hogy már résztvevőtől hallottak a projektről. Az

esetmenedzser az interjú során megerősítette, hogy erre a második csoportban már külön időt szenteltek, így az osztályfőnöki óra keretében elmondták a résztvevőknek, hogy újra toborzás van. A „*Résztvevői kérdőív*”-ben 2 fő jelölte meg, hogy jelentkezett már korábban is az OTE hasonló projektjébe.

Hasonló célcsoporttal foglalkozó civil szervezetek, szociális intézmények: az OTE célcsoportjával napi kapcsolatban állnak, így célirányosan tudták irányítani a jelentkezőket, illetve a program ismertetésében is részt vettek. Szakmai nap keretében ismertette a menedzsmet a projektet és a célcsoportot a megjelent intézményi-, szervezeti dolgozóknak. A projekt során az Észak-alföldi Regionális Munkaügyi Központ Debreceni Kirendeltség és Szolgáltató Központot, a Debreceni Regionális Képző Központot, a DMJV Családsegítő Központot, a DMJV Gyermekvédelmi Intézetet, a DMJV Reménysugár Otthon, Családok Átmeneti Otthonát, a ReFoMix Nonprofit Közhasznú Kft. Családok Átmeneti Otthonát, a CSAT Egyesületet, a Krétakör Egyesületet, a Lépéselőny Egyesületet, a Debreceni Humán Szolgáltató Nonprofit Kft.-t, a Civis Kurázi Szociális Közhasznú Szövetkezetet keresték fel a szakemberek.

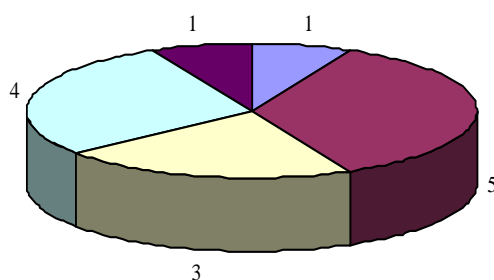
A toborzást végzők beszámoltak arról, hogy három szakmai nap került lebonyolításra az OTE irodájában 2009. szeptember 2-án, 2010. január 21-én, illetve 2010. június 22-én.

A Munkaügyi Központban az alábbi időpontokban: 2009. augusztus 25., szeptember 1., 4., összesen 25 fő részvételével, Sárádon és Mikepércsen a Művelődési házban 2009. november 11-én és 12-én, a mikepércsi Művelődési házban 2010. január 14-én, a hajdúbagosi Polgármesteri Hivatalban január 15-én, a sárándi Közösségi házban január 18-án, összesen 44 fő részvételével, 2010. június 14-én a Héra Családsegítő Szolgálatban, június 18-án a Családsegítő Központban, június 23-án a Forrás Lelki Segítők Egyesületénél, összesen 5 fő részvételével. A menedzsmet az interjú során pontosította, hogy az első körben a csoportos tájékoztató, családsegítő központ, 2. körben a vidéki helyszínen megtartott egyéni tájékoztatás az illetékes munkaügyi ügyintézővel, a 3. körben, azok megkeresése, akik az első és második körbe nem kerültek be a projektbe és a családsegítő központ voltak a leghatékonyabb toborzási csatornák. A legkevésbé hatékonyak a két folyamat teljes időszakában a Munkaügyi Központ toborzásban nyújtott segítségét tartották.

A fókuszcsoporthoz tartozó interjú során újra elhangzott, hogy az első körben póttoborzásra volt szükség, mert nem jött össze a megfelelő csoportlétszám, annak ellenére, hogy 31 fő jelentkezett, a második körben 46 fő, a harmadik körben 43 fő jelentkezett. A második csoport kiválasztására 27 fő kapott meghívást, 6 fő azonban nem jelent meg, a harmadik körben ugyanez az arány 24:4. Az első körben a póttoborzás során a menedzsment újra megkereste telefonon a kulcsszervezeteket, új csatornát nem alkalmazott.

A projektbe jelentkezők *Jelentkezési lapot* töltöttek ki. Amennyiben személyesen történt a jelentkezés az esetmenedzser az érdeklődőnek röviden bemutatta a projektet, hogy milyen feltételeknek kell megfelelnie a résztvevőnek, milyen kiválasztási eljárás van. A személyes találkozó előnye, hogy a kitöltés során a menedzsment tag egyéb, személyes információkat is megtudott a jelentkezőről. A dokumentumot kézírással kellett kitölteni, aláírással hitelesíteni, a kért adatok: jelentkező neve, értesítési címe, telefonszáma, életkora, iskolai végzettsége, szakképzettsége, munkánélküli időtartam, a projektről információszerzési csatorna. A projektbe való jelentkezéskor kitöltött Jelentkezési lapon szereplő kérdések mindenki számára érthetőek voltak. A „*Résztvevői kérdőív*”-ben 2 fő jelölte meg, hogy jelentkezett már korábban is az OTE hasonló projektjébe.

A résztvevők tájékozódási és információszerzési forrásait, csatornáit az 1. ábra szemlélteti.



- Tájékoztatón (egyéni, csoportos) hallottam az Egyesület munkatársaitól
- Szociális segítőtől, szakembertől hallottam
- Ismerősömtől, barátomtól, rokonomtól hallottam
- Ismerősömtől, barátomtól, rokonomtól hallottam, akik már részt vettek az Egyesületben ilyen programban
- Egyéb

1. ábra A résztvevők információszerzési csatornáit

Forrás: Saját vizsgálat

A válaszok közül többet is megjelölhettek a résztvevők. A résztvevők közül senki nem jelölte a Munkaügyi Központban hallottam az ügyintézőmtől, sajtóhirdetésben láttam, az Egyesület honlapján láttam, szórólapon láttam válaszlehetőségeket. A válaszok azzal indokolhatóak véleményem szerint, hogy a toborzási szakasz során a regisztrált ügyfél nem kereste fel az ügyintézőjét személyesen, így nem szerzett tudomást a projektről, illetve a célcsoport nem, vagy ritkán használja az Internetet álláskeresőre, az újságok közül inkább azokat részesíti előnyben, amelyek ingyenesek, és más jellegű információkat tartalmaznak. Az egyéb kategóriában 1 fő jelölte meg, hogy Családok átmeneti otthonában lakik, így az intézményvezetőtől hallott a lehetőségről.

A menedzser tájékoztatott, hogy nem volt lényeges eltérés a csatornák alkalmazásánál a három csoportnál, annyi módosítás történt, hogy a Munkaügyi Központtal kialakított csatornában történt változtatás az első körben alkalmazottakhoz képest.

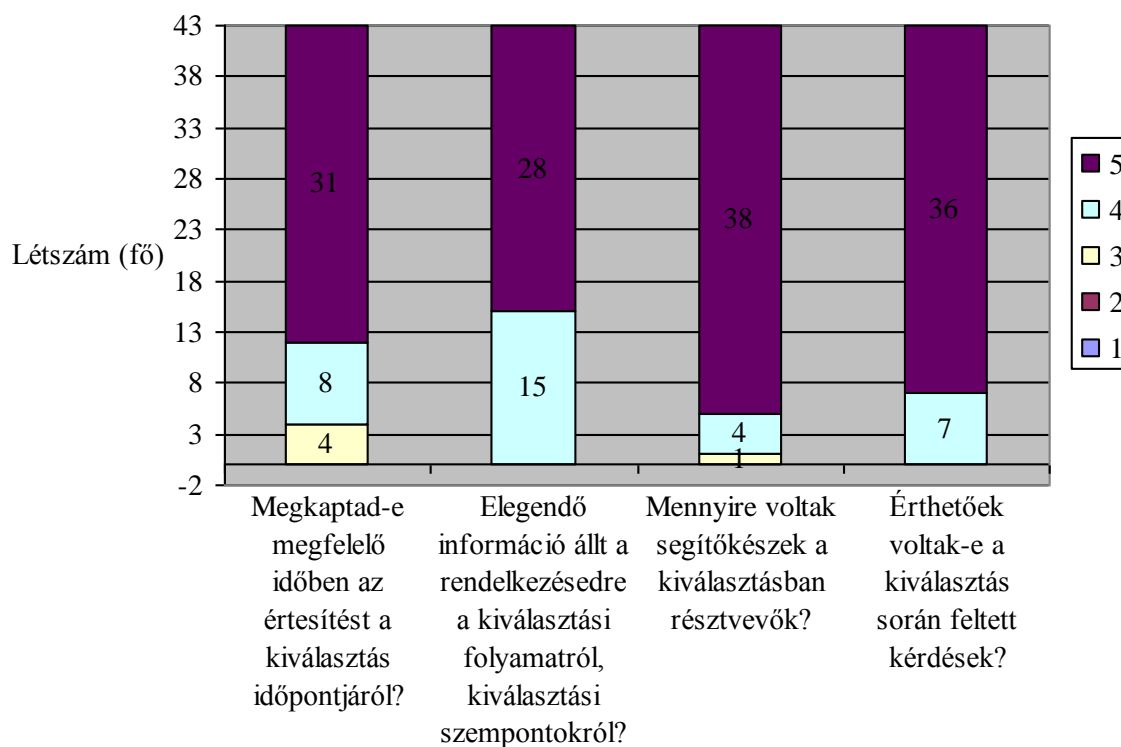
4.3. Az Egyesületnél alkalmazott kiválasztási folyamat, módszerek, dokumentumok, döntési eljárás

A projekt sikerességét jelentősen befolyásolja a résztvevők kiválasztása. A résztvevők munkaerő-piaci és szociális szempontból is halmozottan hátrányos helyzetű álláskeresőek voltak, a velük dolgozó szakemberektől nagy motiváltságot és rugalmas alkalmazkodást igényelt a projekt. A kiválasztás célja az volt, hogy lehetőség szerint azon jelöltek kerüljenek felvételre a projektbe, akik hajlandók és képesek lesznek elvégezni a programot, a képzést, csapatban együttműködni, teljesíteni a vizsgakövetelményeket, továbbá képesek lesznek elhelyezkedni a munkaerőpiacon, vagy képzésbe kerülni.

A kiválasztás két lépcsőben történt, első körben a beérkezett jelentkezési lapok kerültek feldolgozásra, majd panel (bizottsági) interjúra került sor. A jelentkezési lapok elsődleges szelekciója a feltételek, alkalmasság megfelelése alapján történt. Akik nem feleltek meg az előírásoknak, követelményeknek elutasításra kerültek, őket telefonon értesítette az esetmenedzser az elutasítás tényéről és megkérdezte, hogy fenntartja-e továbbra is a részvételi szándékát, jelentkezését a projektbe. Azok, akik megfeleltek a célcsoport kritériumoknak, telefonon történő értesítéssel behívásra kerültek a második körre, a panelinterjúra. Az értesítéssel egyidőben tájékoztatást kaptak a kiválasztási folyamatról, hogy milyen feladatokat

kell megoldania majd, mire készüljön. Az eseménymenedzser tájékoztatott, hogy 3 személyhez személyesen kellett kimennie, mert a megadott elérhetőségeken nem volt egyikőjük sem elérhető.

A menedzsment által készített „Kiválasztás értékelése” kérdőív kitöltésére 2009. szeptember 10-17. között, 2010. január 27., 2010. március 8., 2010. szeptember 10-15. között került sor az Egyesület irodájában, önkitöltés formájában, 43 fő résztvevő által. A kiválasztási folyamattal kapcsolatban feltett kérdéseket, válaszokat a 2. ábra mutatja.



2. ábra Kiválasztási folyamat értékelése a résztvevők által

Forrás: Saját vizsgálat

Az eredmények mutatják, hogy a résztvevők 72%-a maximálisan elégedett (5-ös érték) volt a kiválasztás időpontjára vonatkozó értesítés időben közlésével, csupán 4 fő adott közepes értéket. A résztvevők több mint fele gondolta úgy, hogy elegendő információ állt a rendelkezésére a kiválasztási folyamatról, szempontokról. A válaszadók 88%-a találta maximálisan segítőkészeknek a kiválasztásban résztvevőket, a 43 fő közül 1 fő adott csak 3-as

értéket, aki azzal indokolta értékelését, hogy megijedt, amikor hangosan kellett olvasnia sok ember előtt, ezt nem mondták neki előre. A kiválasztás során feltett kérdések érthetőségével 36 fő volt maximálisan elégedett.

A kérdőívben 1 fő jelezte, hogy számára további információ lett volna szükséges a kiválasztásra való felkészüléshez, arra vonatkozóan, hogy kik hallgatják meg, hányan lesznek, miről kell beszélnie, illetve 1 fő említette meg, hogy nehezen találta meg az irodát. További 1 fő tett javaslatot arra, hogy a kiválasztás eredményéről hamarabb is lehetne tájékoztatást adni a jelentkező számára.

A kiválasztás folyamatára, eszközeire jellemző volt, hogy a kiválasztást közösen a projektvezető, szakmai vezető, esetmenedzser és az állampolgári ismereteket oktató tanár végezték. A projektvezető feladata: a kiválasztási folyamat koordinálása, az összes kiválasztási szempont figyelése volt, a szakmai vezető feladata: célcsoportnak való megfelelés figyelése, az esetmenedzser feladata: szervezés, a résztvevők értesítése, a szociális helyzet, rászorultság figyelése, vizsgálata, a tanár feladata: olvasási- és íráskészség vizsgálata volt.

Az első körben megfelelt jelentkezőket 20 perc különbséggel hívták be az interjúra. Mindig volt egy fő koordinátor, aki vezette az interjút, ez kezdetben a projektvezető volt, majd kb. 5-10 fő után rotációs rendszerben mindenki főkérdő volt. Mindig az irányította a feladatot, akié az aktuális feladat volt, viszont mindenki jelen volt a panelinterjún és kérdezhetett a végén a jelentkezőtől.

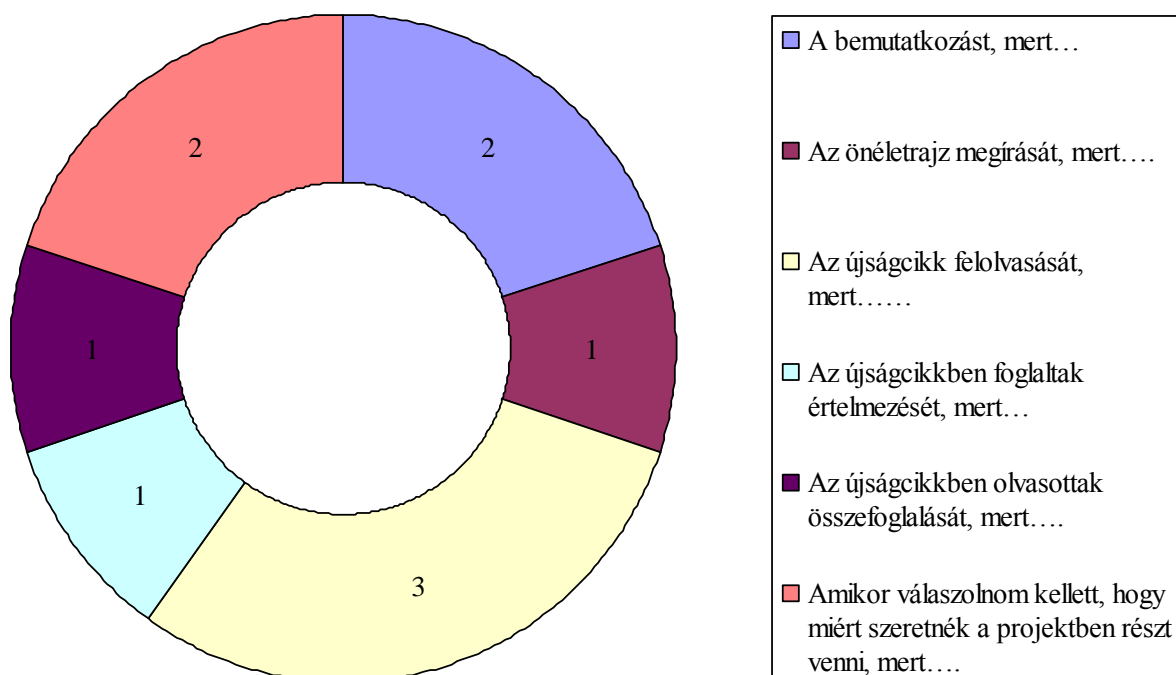
A projektvezető, vagy a szakmai vezető köszöntötte a jelentkezőt, néhány szóban bemutatta a munkatársakat, a projektet, majd kérte a jelentkezőt, hogy röviden mutakozzon be. A 3. táblázat adata alapján 3 fő szerint ez a legkönnyebb feladat, mert „magamról kellett beszélnem, szeretek beszélgetni”.

A felvételi interjú során melyik feladatot érezte a legkönnyebbnek és miért?

A bemutatkozást, mert...	Az önéletrajz megírását, mert....	Az újságcikk felolvasását, mert.....	Az újságcikkben foglaltak értelmezését, mert...	Az újságcikkben olvasottak összefoglalását, mert....	Amikor válaszolnom kellett, hogy miért szeretnék a projektben részt venni, mert....
3 fő	4 fő	1 fő	0 fő	0 fő	2 fő

Forrás: Saját vizsgálat

Míg a 3. ábra alapján a bemutatkozást 2 fő tartotta a legnehezebbnek, mert „nem igazán szoktam magamról beszélni”, „idegenek előtt nehezebbnek tartom a bemutatkozást”.



3. ábra Kiválasztási feladatok nehézségeinek értékelése a résztvevők által

Forrás: Saját vizsgálat

Az első körben megfelelt jelentkezőknek *kézzel írt önéletrajzot* kellett vinniük magukkal az interjúra. Nem volt kikötés sem a terjedelmére, sem a tartalmára vonatkozóan, annyi kérés volt csak, hogy hozzon magával egy kézzel írt önéletrajzot.

Ezt a módszert a tanár kérte, javasolta, nem grafológiai szempontok miatt, hanem a külalak, az íráskép, íráskészség, helyesírás elemzése szempontjából, továbbá hogy mennyire lesz képes szövegalkotási feladatokat helyesen megoldani, információértéke volt, illetve volt benne adat, amit nem mondtak el az interjú során. Illetve személyiségjellemzőket is megmutatott, hogy mi az, amit fontosnak tartott az illető leírni. „A helyesírást emelném ki, mint fő szempont, ez volt a legfontosabb.”- jegyezte meg. Volt olyan jelentkező, aki nem hozott magával önéletrajzot, őt arra kérték, hogy írja meg az irodában. „Az is sokat elárult, hogy milyen papíron hozták, hogyan hozták, látszott, hogy foglalkoztak vele, ebből is sokat le lehetett szűrni. Volt, aki utánanézett, hogyan kell ilyet készíteni, volt, aki átnézte ismerősével.” – egészítette ki a projektvezető. Voltak olyanok, akik az első és a második körben is voltak kiválasztáson, és össze lehetett hasonlítani a változást az önéletrajzokban. Az első csoportban bekerült résztvevő korrepetálta a másikat, hogy bekerüljön a projektbe, segített neki például önéletrajzot írni.

A „*Résztvevői kérdőív*”-ben a feladatok közül egyet jelölhettek meg a résztvevők, amelyiket a legkönnyebbnek érezték. A 3. táblázat adatai alapján megállapítható, hogy 4 fő jelölte meg az önéletrajzírás, mint legkönnyebb feladat, ez a feladat kapta a legtöbb értéket. Azért találták a legkönnyebbnek, mert: „magamtól írtam”, „már sokat írtam”, „magamról kellett írni”, „otthon ki tudtam dolgozni”. Ugyanakkor 1 fő ezt a feladatot tartotta a legnehezebbnek, véleménye szerint elmondani könnyebb, mint megírni az önéletrajzban foglaltakat.

Harmadik feladatként a jelentkező kapott, az irodában megtalálható ad hoc jelleggel kiválasztott három helyi újságot, amiből egy neki tetsző cikket kellett választania. Először magában, majd hangosan fel kellett olvasnia a cikket. A tanár elmondta, hogy ezzel a feladattal az olvasási készséget mérték, hogy mennyire tud reagálni azonnal arra, hogy ő válasszon ki egy cikket, illetve hogy képes lesz-e önállóan információt szerezni a későbbiekben. Továbbá szövegértési-, szövegalkotási- készség fejlesztése volt a cél, mert több helyről kaptak információt arra vonatkozóan, hogy ezekre nagy hangsúlyt fektetnek a képző intézmények a felvételnél. Tapasztalat, hogy mindenkinek ez okozta a legnagyobb

nehézséget, ekkor már látható volt a menedzsment számára, hogy mi okoz majd később nehézséget. Itt említették például idegen szavak ismerete, nem ismerete, nevek ismerete, az idegen eredetű szavak helyes kiejtése. Mivel a képzésnek része a szövegértés óra, ezért is volt fontos szempont, hogy információt kapjanak arról, hogy a későbbiekben tervezhető legyen, honnan kell kezdenie a tanárnak az oktatást. Voltak azonban olyan jelentkezők is, akik egyáltalán nem tudtak olvasni. Illetve itt is kiemelték, hogy előfordult olyan jelentkező, aki az első körbe nem került be, de gyakorolta az olvasást és egy későbbi csoportba felvételt nyert. Sok esetben alkalmazták, hogy mondja vissza a jelentkező mit olvasott, nagyon kevesen tudták teljesíteni, hogy egy mondatban foglalja össze mit olvasott. Körülbelül 10 százalék volt az, aki sikeresen teljesítette ezt a feladatot, így az értékelésnél a jelentkezők többségénél ez az érték volt a legalacsonyabb.

A menedzsment tapasztalata szerint a jelentkezők nagyon rosszul élték meg a szituációt, hogy váratlanul dönteniük kellett, többen hosszú percekig azon gondolkodtak, hogy melyik cikket válasszák. Ezt támasztja alá a „Résztevői kérdőív”-ben adott válaszok is. A résztvevők az újságcikk hangosan történő felolvasását, értelmezését, összefoglalását a megkérdezettek fele tartotta a legnehezebbnek. Indoklásuk: „nagyon izgultam”, „nem emlékeztem, hogy pontosan mit olvastam”, „nem tudtam, hogy az a jó, ha tudok, vagy ha nem”, „zavarban voltam, hogy nem ismertem senkit”.

A panelinterjú során a jelentkezőtől megkérdezték, hogy *miért szeretne a projektben részt venni*, miért őt válasszák. A kapott válaszokból kiemelve 2-2 fő találta ezt a legkönnyebb, ugyanakkor a legnehezebb feladatnak. Véleményük szerint könnyű volt arról beszélni, hogy mit szeretnének, mik az álmaik, milyen céljaik vannak az életben, a többieket viszont zavarta, hogy sok volt az ismeretlen ember és vannak olyan dolgok, amiről nehéz beszélni. A *Hogyan érezte magát a személyes elbeszélgetés, interjú során?* kérdésre eltérő válaszok érkeztek: „Kicsit feszülten, de úgy érzem sikerült feloldódnom.” „Jól, mert barátságosan fogadtak, nem volt feszült a hangulat.” „Nagyon jól, mert szimpatikusak voltak az emberek.” „Zavarban, mert 11 éve nem nagyon mozdultam ki a megszokott környezetemből, társaságból.” „Könnyedén, de nagyon izgultam, hogy sikerüljön.” „Lámpalázasan.”

A *projektrésztvevővel szemben támasztott személyiség-, képességelvárások* tekintetében megoszlottak a vélemények a kérdőív és az interjú során is. Mivel az iskolai végzettség a projekt felhívásban előírás volt, így ennek vizsgálata, megléte alapvető feltétel volt. A projektvezető elmondta, hogy azért nem egyértelmű a kérdésekre a válasz, mert mindenki mást vizsgált, nézett a panelinterjú során. A tanár elmondta, hogy ő különösképpen figyelte a jelentkező olvasási készségét, kommunikációs készségét, együttműködési képességét, íráskészségét. Ennek jelentőségét abban látta, hogy a fejlesztést a felvettekkel kell megvalósítani, a képzés megvalósíthatósága szempontjából vizsgálta hogyan taníthatóak. A projektvezető véleménye szerint a motiváció a legfontosabb, ő azt nézte a „lányoknál”, hogy mennyire akarnak bekerülni a projektbe, mennyire motiváltak. „Projektvezetőként nekem ez volt a legfontosabb szempont, hogy ne legyen akkora lemorzsolódás, hogy veszélyeztesse az indikátorokat.” Az esetmenedzser azt tartotta a legfontosabbnak, hogy a kiválasztott, a gyereket hogyan fogja tudni ellátni, milyen családi háttérrel rendelkezik, tud-e neki segíteni valaki a napi ügyintézésben, ha a résztvevő 6 órában képzésen van, illetve szempont volt, hogy mennyire tudnak csapatban dolgozni. A projektvezető kiegészítette, hogy a harmadik körben bővült az interjú résztvevők köre, mivel csatlakozott a drámatanár, aki a csoportban való együttműködést próbálta mérte amennyire egy ilyen helyzetben lehet: A legutóbbi közösségben volt-e konfliktusa?, Hogyan oldotta meg a problémát? - kérdésekkel.

A kiválasztáskor vizsgált egyéb tényezők esetében is megoszlott a menedzsment véleménye. Az esetmenedzser szerint a munkaerő-piacon eltöltött idő szempont azért volt fontos, mert aki már töltött el valamennyi időt a munka világában, azt könnyebb visszailleszteni. „Sokan mondták, hogy tudják vállalni a 6 hónapos képzést, hogy megoldjuk a gyerekelhelyezést, aztán a gyakorlatban nem volt ilyen egyszerű.” - mondta. „Ők nem tudták előre felmérni, hogy milyen hosszú az az idő, amit vállaltak, főleg a nyári szünet megoldása volt a legnehezebb feladat. Bár átmenetileg megoldódott ez a gyermekmegőrzéssel, amit biztosítottunk a projektben, a probléma akkor adódott, amikor jött a szeptember, és a bölcsődés gyerekekkel nem annyi volt a teendő, hogy beíratjuk. Meg annyira zaklatott az életük, hogy nem tudják kiszámolni, pl. mikor hova kell költözni, mert lejár a támogatott lakhatás.” - jellemezte a helyzetet a projektvezető. A projektvezető szerint továbbá az is fontos tényező volt, hogy melyek a jövőre vonatkozó tervek, mint egyfajta motivációs mutató szolgált, hogy megtudják melyek a szándékaik, munkába akar-e járni, tanulni akar-e inkább a

jelentkező a későbbiekben. „Azt kérdeztük, hogy ha véget ér a 6 hónap, akkor hogyan és hol fogja felhasználni az itt szerzett tudást. Fontos volt ezt tudni, mert erre a célcsoportra a céltalanság nagyon jellemző.” Ezáltal megerősítette az egyéb tényezők alapvető vizsgálatát is. A tanár hozzátette, hogy az egészségi állapotot is megkérdezték. Ennek inkább pszichés szempontokból volt jelentősége, mert volt olyan jelentkező, akivel az elbeszélgetés során kiderült, hogy komoly mentális problémái vannak, amit nem lehetett a projektben felvállalni, mivel ehhez értő, ezzel foglalkozó szakember alkalmazására nem volt lehetőség. Egyetértettek a menedzsment tagjai egymással abban, hogy a motiváció és a csoportban dolgozás hajlandósága volt a két legfontosabb egyéb tényező a jelentkezők esetében.

A szakemberek *Kiválasztási szempontrendszer lapot* alkalmaztak, amely előzetes megbeszélés keretében került kidolgozásra azokkal, akik részt vettek a projekt megvalósításban. Az összeállításnál leírták, hogy melyek azok a szempontok, amelyek fontosak a jelentkezőkről. Ez a módszer már alkalmazásra került korábban egy másik civil szervezetnél, azt gondolták, hogy ez jó, hatékony lesz ebben a projektben is.

Az első körben a panelinterjú során mindenki kitöltötte a Kiválasztási szempontrendszert a jelentkezőről, a későbbiekben módosítás történt az alkalmazásban. A változtatásra azért került sor, mert nagyon sok idő volt, míg mindenki értékelt és nehéz volt összesíteni az értékeket, valamint lényegesen meghosszabbította a folyamatot, hogy akkor kezdték el feldolgozni a lapokat, amikor az utolsó jelölt is távozott. Ezzel a módosítással lehetővé vált, hogy ahogy kiment az illető, rögtön meg tudták beszélni, és értékelni, illetve döntést hozni. A kiválasztási dokumentumban nem történt tartalmi változtatás.

A dokumentumban rögzítésre kerültek az alábbiak:

- motiváltság a projektben való részvételre (1 (alacsony) - 5-ig (magas) terjedő skálaérték),
- motiváltság a képzésbe vagy munkába kerülésre (1 (alacsony) - 5-ig (magas) terjedő skálaérték),
- munkaerő-piacról távol töltött idő nagysága (hónap, év), munkaerőpiacon eltöltött idő nagysága (hónap, év),
- alapfokú iskolai végzettség (osztály),
- gyermekek száma, külön kiemelve, ha egyedül neveli ő(ke)t,
- egy főre jutó jövedelem nagysága (Ft),
- projekt résztvevő gyermeke magatartási, tanulási zavarai,

- a résztvevő megjelenése, az olvasási- és íráskészség (1-5-ig terjedő skálaérték).

A projektrésztvevő felvételéről, illetve elutasításához kapcsolódó döntési folyamattal kapcsolatban a projektvezető elmondta, hogy több csoportra lehetett osztani az interjúknak jelenteket. Volt akiknél, egyértelmű volt a döntés, mert nem volt vita, hogy a projektben helye van, kb. 7-8 fő volt a 15-ből. Aztán voltak olyanok, akiknél egyértelműen nem volt a válasza mindenkinek, és voltak a „talánosok”, és az egyéb: akiket egy-egy személy nem javasolt, de ez még nem volt ok az elutasításra. „A „talánosok” közül is választanunk kellett, ez volt a legnehezebb, ilyenkor elővettük újra a kiválasztási lapot, és többször átbeszéltük.” Az azonban biztosan nem került be, aki egyáltalán nem volt motivált, mivel a résztvevők 6 hónapot töltenek együtt napi 6 órában, ahol szükséges és elengedhetetlen tényező, hogy a résztvevők hajlandók és képesek legyenek a másikkal közösen együttműködni, tanulni, végrehajtani a feladatokat, segíteni a másikat. További kizáró tényező volt, ha nem tudott olvasni, mivel olyan résztvevőkkel, akik nem rendelkeznek az ehhez szükséges alapismeretekkel, készségekkel, nem valósítható meg a projekt.

A kiválasztás után került sor az *Első interjú* kitöltésére. Azon jelentkezőkkel végezte az esetmenedzser, akik bekerültek a projektbe. Kért adatok: A résztvevő adatai, családi körülmények, lakáskörülmények, jövedelmi viszonyok, egészségi állapot, szenvedélybetegségek, munkaerő-piaci előélet, pályafutás, problémamegoldó készségek feltárása, jövőre vonatkozó tervek.

Az első körben volt a leghosszabb a kiválasztási folyamat, de mindhárom alkalommal 1-1 napot vett igénybe a kiválasztás. A kiválasztási folyamatban egy változtatás történt, a harmadik csoport kiválasztásánál jelen volt a drámatanár. A későbbiekben, hasonló célcsoportnak nyújtott projekt során nem kívánnak alkalmazni új módszert, viszont a tanár megemlítette, hogy szerencsésebb, ha több jelentkezőből lehet kiválasztani a 15 főt.

4.4. Az alkalmazott folyamatok, módszerek összehasonlítása több hazai szervezet projektjén keresztül

Végezetül, néhány véletlenszerűen kiválasztott szervezet, közel azonos célcsoporttal sikeresen megvalósított hazai és Európai Unió projektjén belül kívánom bemutatni a toborzási-, kiválasztási folyamatokat, ezzel alátámasztani az OTE által használt módszereket.

1. Nyírlugos Nagyközség Önkormányzat „Lugosi lendület” elnevezésű projekt.

A 13 hónapig tartó projekt célcsoportját 50 nyírlugosi lakos alkotta, akik alacsony iskolai végzettségűek, tartósan munka nélkül lévők, regisztrált ellátatlan vagy munkanélküliek rendszeres szociális segélyében részesülő személyek voltak. A potenciális résztvevők felkutatásához a Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Munkaügyi Központ Nyírbátori Kirendeltsége, Nyírlugos Nagyközség Önkormányzata, Nyírlugos Nagyközség Cigány Kisebbségi Önkormányzata és Nyírlugos Nagyközség Gyermekjóléti Szolgálat, Nyírlugosi Általános Iskola felmérte a pályázati kiírásnak megfelelő célcsoport nagyságát, jellemzőit, motiváltságát a projektben való részvételre. A helyi megjelenésű, Lugosi Krónika önkormányzati lapban a település egész lakossága értesült a projektről. Az önkormányzat nyilvántartásában szereplő potenciális résztvevők számára személyre szóló levél került kiküldésre. A szélesebb nyilvánosság sajtótájékoztatón keresztül értesült a programról. A célcsoportba tartozó munkanélküliek csoportos formában, szóban és írásban részletes tájékoztatást kaptak a program által nyújtott lehetőségekről. Alapszintű olvasási és íráskészséget mérő teszteket töltöttek ki. Ezután személyes elbeszélgetésen vettek részt, mely során a motiváció, kommunikációs készség, együttműködési készség, a természet szeretete, mezőgazdasági tapasztalat, fizikai állóképesség (orvosi alkalmassági vizsgálat) kerültek vizsgálatra. (19)

2. A RÉŠ Egyesület „Fordulópont” elnevezésű projekt.

„A program tizenegy 19-35 év közötti, a munkaerőpiacon hátrányos helyzetben lévő, tartósan munkanélküli, általános iskolát, illetve szakmunkásképzőt végzett nő munkaviszonyban történő képzését és foglalkoztatását vállalta. A kiválasztási folyamat során felmértük a jelentkezők matematikai és nyelvtani ismereteit, valamint pszichológiai tesztek segítségével a motivációt és alapvető személyiségjegyeket, a munkához való viszonyt.” (KÁDÁR, 2004)

3. A Dél-Borsodi Regionális Fejlesztési Társulás „JÁRHATÓ ÚT” elnevezésű projekt.

A projekt 36 fő tartósan munkanélküli, alacsony iskolai végzettséggel rendelkezőt segített pszicho-szociális támogatással piacképes OKJ-s képzettség elsajátításához, valamint esélyt teremtett hátrányaik leküzdéséhez. Projektindító tájékoztató fórum után sajtótájékoztató keretében a projekt ismertetésre került, hirdetések, cikkek jelentek meg. Polgármesteri Hivatalokkal, a Munkaügyi Központ helyi kirendeltségével, az országos roma érdekképviseleti szervezetek helyi vezetőivel kapcsolatfelvétel történt. A Szociális és Gondozási Központ elvégezte a jelentkezőknél a környezettanulmányt, a résztvevők személyes interjú alapján kerültek kiválasztásra. (I10)

4. Szigetvári Kultúr- és Zöld Zóna Egyesület „Egyenlő esély a munka világában” elnevezésű projekt.

A 20 hónapos projekt célcsoportját 36 fő szigetvári kistérségben élő aktív korú munkanélküliek alkották, akik nők, 16-25 év közötti, 45 év feletti, nehezen megközelíthető helyen lakó, roma származású, alacsony iskolai végzettségű. Toborzási csatornák: intézményi felkutatás (egyéb együttműködő partnerek, egészségügyi és szociális intézmények, munkaügyi központ, önkormányzatok), az Egyesület egyéb programjain keresztül történő tájékoztatás, sajtóközlemény, plakát, szórólap, rádiós interjú, honlap, személyes kapcsolat felvétel, csoportos, egyéni tájékoztatás.

Kiválasztási módszerek: előzetes tudásszint-mérés (szókinccs, szövegértés, matematikai tesztek), első interjú - szociális helyzet felmérése, életút, kompetenciavizsgálat - pszichológus által, pályaalakmassági (orvosi) vizsgálat, felvételi elbeszélgetés: magatartás, kommunikációs készség, problémakezelés, önértékelés elemzése az adott helyzetben, életvezetéshez, a tanuláshoz és a munkavállaláshoz szükséges képességeik vizsgálata. (I11)

5. Az Első Magyar-Dán Termelő Iskola Alapítvány projektjeiben alkalmazott toborzási-, kiválasztási folyamatok.

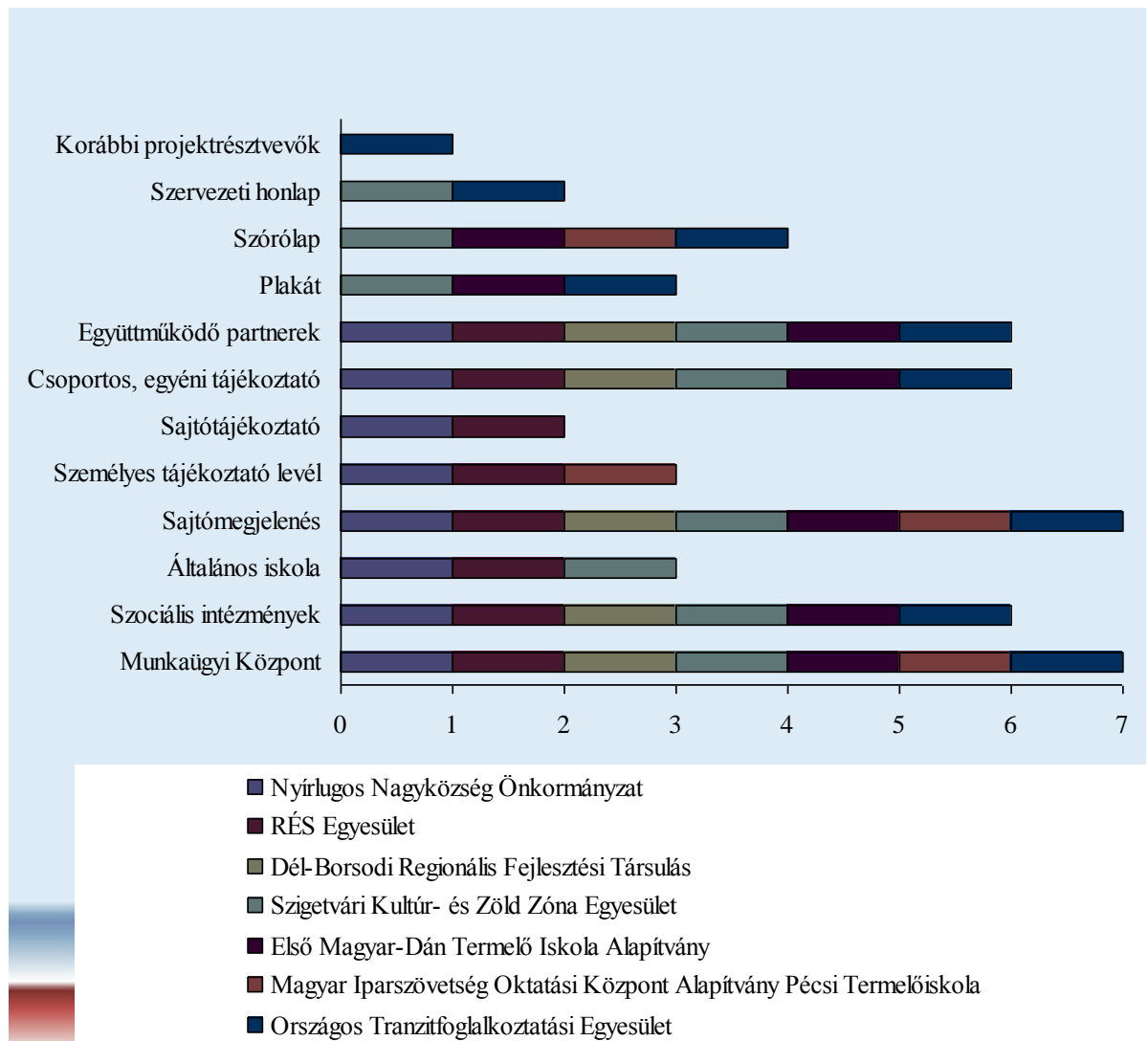
A résztvevők toborzásánál a formális módszerek: médiakapcsolatok, az együttműködő szervezetek felkeresése - tájékoztató füzet, szórólap, plakát, azokon a településeken, ahol jelentős számú és a pályázat által támogatható potenciális egyén él helyi tájékoztatók, nyílt napok szervezése. Informális módszerek: a termelőiskolában végzett hallgatókon keresztül, hivatalos nyilvántartásokban keresés (a munkaügyi központ kirendeltségeinél, a családsegítő

és gyermekjóléti szolgálatok ügyfélkörében), civil szervezetek. A kiválasztás módszerei: Írásbeli teszt: tartalmaz számolási, alpműveltségi és szakmaorientáltsági kérdéseket. Szóbeli első interjú: jelen vannak a szociális és pedagógiai programvezető és a szakmai mester. A családi helyzetre, az eddigi tanulmányok, egyéb csoporthoz fűződő kapcsolatokra, anyagi - szociális helyzetére irányulnak a kérdések. (I12)

6. A Magyar Iparszövetség Oktatási Központ Alapítvány Pécsi Termelőiskolájának programja.

A projekt elsődleges célja, hogy Baranya megyében az alacsony képzettségű, szakmai tapasztalattal nem rendelkező, szociális és mentális hátrányokkal élő fiatalok munkaerőpiacra való be- vagy visszavezetését vállalja. A felkutatás, tájékoztatás módja: írásos tájékoztatók, felhívások, szórólapok érdekeltekhez történő eljuttatása, médiumokon keresztül történő tájékoztatás, munkaügyi központban információs napok tartása, együttműködés a Munkaügyi Szervezetek kirendeltségével. A felvételi eljárás menete, alkalmazott technikák: A felvételi eljárás két lépcsőfokból áll: az első az írásbeli felvételi eljárás, második része a szóbeli és gyakorlati elbeszélgetés. Az írásbeli felvételi eljárás két részből áll: matematikai és számoláskészség, illetve -képesség felmérése, olvasási képesség és szövegértési készség felmérése. „Ezek után a jelentkezők egy általános adatlapot töltenek ki, amelyből információk nyerhetők a jelentkező családi viszonyairól, hátrányairól, korlátozottságairól, motivációjának mértékéről.” A felvételi elbeszélgetésen a szociálpedagóguson kívül részt vesz egy vagy két szakértő, a választott szakma szakoktatója, mestere. Itt vizsgálják az egyén fizikai alkalmasságát, motivációját, rászorultságát, mentális és pszichés zavarait. Az elbeszélgetés után a szociális munkás, illetve a szociálpedagógus külön interjút készít a jelölttel. (KERÉKGYÁRTÓ, 2005)

A toborzási csatornák összehasonlítását a 4. ábra mutatja, melyből kiemelném a korábbi projektrésztvevőket, mivel egyedül az OTE vonja be a toborzási szakaszba ezt a csoportot. A sajtómegjelenést, mint kötelező elemet, mindenki alkalmazza, és az együttműködés különböző formáival a Munkaügyi Központ szerepe is megjelenik.



4. ábra A toborzási csatornák összehasonlítása

Forrás: Saját vizsgálat

A kiválasztási módszerek, eszközök összehasonlítása során pedig megállapítható, hogy a Dél-Borsodi Regionális Fejlesztési Társulás kivételével mindenki alkalmaz valamilyen készséget, képességet, tudást mérő tesztet. A hét szervezet közül egyedül az Első-Magyar-Dán Termelő Iskola Alapítványnál nincs személyes beszélgetés. Orvosi alkalmassági vizsgálatra két szervezetenél, a Nyírlugos Nagyközség Önkormányzatnál és a Szigetvári Kultúr- és Zöld Zóna Egyesületnél kerül sor. Egyedül a Dél-Borsodi Regionális Fejlesztési Társulás végez környezettanulmányt. Első interjút négy szervezet alkalmaz: a Szigetvári Kultúr- és Zöld Zóna Egyesület, az Első-Magyar-Dán Termelő Iskola Alapítvány, a Magyar Iparszövetség Oktatási Központ Alapítvány Pécsi Termelőiskola és az általam vizsgált OTE. Adatlapot a

Magyar Iparszövetség Oktatási Központ Alapítvány Pécsi Termelőiskola és az OTE tölt ki a résztvevőkről az interjú keretében. Az önéletrajz tartalmát, formáját egyedül az OTE vizsgálja.

Az összesítésből kiemelném, hogy mindegyik szervezet alkalmazza a Munkaügyi Központ szolgáltatásait, aminek az lehet az oka, hogy a projekt célcsoportja a különböző adatszolgáltatási, részvételi kötelezettségekkel járó egyeztetéseken megjelennek az ügyintézőiknél, ezt a megjelölt szervezetek is tudják, így a célcsoport jelöltekkel a Központ segítségével szervezett keretek mellett, csoportosan tudnak találkozni. A korábbi projekt résztvevőkre egyedül az OTE figyel szervezett módon, ennek véleményem szerint az lehet az oka, hogy azonos célcsoport réteggel foglalkozik évek óta, akikről tudják, hogy kapcsolatban állnak egymással, így ha közvetetten is, de nagyobb réteghez tudnak eljutni azáltal, hogy azon résztvevőket is értesíti a programról, akik korábban náluk végeztek, vagy a kiválasztás során ugyan nem őket választották, de hozzájárultak ahhoz, hogy az általuk megadott elérhetőségeiken a későbbiekben keresheti az Egyesület munkatársa.

4.5. Beválási adatok gyűjtése, értékelése

Az esetmenedzsernek a támogatási szerződésben foglaltak alapján kötelezően rögzítenie kellett a résztvevőket a TÁMOP-5.3.1 projekt online informatikai rendszerbe, a megadott szempontok alapján. Erre általában kéthetente egy alkalommal került sor.

Az előírt szempontok:

1. Ügyfél adatok: személyes adatok, iskolai végzettség, lakóhely, munkaerő-piaci státusz, célcsoport.
2. Ügyfél adatlap: az elmúlt két évre vonatkozóan: munkanélküliség, munkaviszony, hátrányos helyzet, családi állapot, jövedelem, szociális szolgáltatók, jövedelemtípusok.
3. Diagnózis: fizikai, egészségi alkalmasság, munkaerő-piaci előélet, pályafutás, tudások, ismeretek, készségek, kompetenciák, szociális helyzet, motiváció.
4. Egyéni fejlesztési terv: rövid távú cél, hosszú távú cél, kockázatok, feladatok, várható eredmények.
5. Esetnapló: az esetmenedzsernek és a résztvevőnek is alá kell írnia, ezáltal a résztvevő elfogadja az ebben foglaltakat.

Arra, hogy mennyire volt hatékony, sikeres a toborzási, illetve kiválasztási folyamat, az egyik legjobb mutató, hogy a teljes létszámhoz viszonyítva, hány fő távozott a projektből a 6 hónapos képzési idő előtt, tehát hány százalékos volt a lemorzsolódási arány. A projektből az első körben 1 fő lemorzsolódott, mivel terhes lett, illetve a hiányzásának száma meghaladta a felnőttképzési törvény által meghatározott hiányzási mértéket, helyére időben új tag került a projektbe. A második csoportban is volt 2 fő, akik idő előtt távoztak a projektből, alulmotiváltság, családi okok miatt, lehetőség volt ebben a szakaszban is 1 fő pótlására. A harmadik csoportból 2 fő nem fejezte be a projektet, mivel másik városba költöztek.

Megállapítható, hogy a 45 fős résztvevői csoportból összesen 5 fős volt a lemorzsolódás, mivel azonban 1 fő helyére időben sikerült új résztvevőt választani, így a felzárkóztató képzést, a kiegészítő szolgáltatásokat összesen 41 fő végezte el, ez 91,11%-os teljesítést jelent, amely magas sikermutatónak számít. További pozitív eredménynek számít, hogy a projekt zárását követően 5 főnek van bejelentett állása, 1 fő alkalmi munkavállaló, 6 fő esti gimnáziumban folytatja tanulmányait, hogy megszerezze az érettségi bizonyítványt, 8 fő pedig különböző OKJ-s tanfolyamon vesz részt.

4.6. Az alkalmazott eljárások, módszerek értékelése

A projektmenedzsment heti megbeszéléseket tartott Egyesületi szinten, havi szinten projektmegbeszéléseket, illetve 2009 szeptemberében a szervezetfejlesztésen, ahol mindenki részt vett, és amelyben értékelték az adott szakaszban végrehajtott szakmai tevékenységeket, az esetlegesen felmerülő hibákat megbeszélték, és feladat, határidő, felelősök kijelölésével a következő szakasz feladatait is megvitatták. A projektben végzett tevékenységek, a résztvevői visszajelzések, a képzés addig elért eredményeinek értékelésére 2010 márciusában egy újabb szervezetfejlesztési alkalmon került sor, amelynek keretében a változtatási javaslatokat is megbeszélték a menedzsment tagok.

Az Egyesület munkatársai a projekt zárásaként 2011. január 27-én záró konferenciát tartottak Debrecenben, amelyen személyesen is részt vettem, így a menedzsment tagjaitól újra hallhattam a projekt sikereiről, buktatóiról, az alkalmazott technikák, toborzási és kiválasztási módszerek, eszközök, csatornák hatékonyságáról, ezek értékeléséről.



1. kép. A záró konferencián résztvevők. Kádár Erika felvétele.

A projektben megvalósított folyamatok összegzéséről Módszertani kézikönyv készült, amely elérhető a www.orszagostranzit.hu honlapon, valamint pdf formában letölthető. A Módszertani kézikönyvben többek között leírásra kerültek a képzési tapasztalatok, külön kiemelve az egyedi és általános módszereket a hasznosíthatóság szempontját követve, valamint a képzési célok megfogalmazásának folyamata, a projektben résztvevők hatékony konfliktuskezelési módszerei, a motivációs eszközök, a fizikai tér és a tanórák időbeni (és térbeni) kereteinek kialakítása, a tanár kiválasztása. *Személyes érintettségénél fogva kiemelem, hogy külön fejezetet kapott a Kézikönyvben a Résztvevők kiválasztása, amely esetben az egész fejezetet jelen diplomadolgozatomban addig elkészített, kézirat formájában rendelkezésre bocsátott leírása adja. Jelen fejezet a dolgozatomban eredményeinek gyakorlati hasznosíthatóságát is alátámasztja.* A menedzsment tagjai szintén letölthető formában elkészítették a projekt szociális munka tapasztalatait, az elért eredményeket, a tréningeket, klubfoglalkozásokat összesítő, a képzési tapasztalatokat leíró PowerPointos előadásokat, továbbá a projekt keretében létrejött a képzők képzését segítő Segédanyag a „közismereti tárgyak felzárkóztatása” képzést megvalósító szakemberek képzéséhez.

5. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

Az OTE által megvalósított TÁMOP 5.3.1 „Munkába lépés” címet viselő nyertes projektjében a hátrányos helyzetű célcsoport toborzási- és kiválasztási folyamatával kapcsolatban állítottam fel hipotéziseket. A továbbiakban ezen hipotézisek mentén kívánok részletes következtetéseket megállapítani, valamint pontos, rövid, a gyakorlatban is megvalósítható javaslatokat megfogalmazni, amellyel hatékonyabban, eredményesebben megvalósítható a toborzási-, kiválasztási folyamat.

A szakirodalomban megjelölt toborzási- és kiválasztási módszerek, csatornák részben alkalmazhatóak a projektben, a célcsoport sajátosságai miatt.

A téma szakirodalmi feldolgozásánál megerősítést kaptam, hogy a célcsoport összetett sok esetben bonyolult, nehezen kezelhető, többéves, többgenerációs problémákkal rendelkezik, kapcsolati hálója korlátozott, tájékozódási képessége, lehetősége szűk, az információszerzése esetleges és behatárolt területre irányul, céltalan és alacsony a motivációs színtje. Az eredmények alapján is megállapítható, hogy a szakirodalomban megjelölt különböző toborzási-és kiválasztási eszközök nem teljesen alkalmazhatóak a célcsoport előfordulási helyei, érdeklődési körei, elérhetőségei, összetétele, képzettsége miatt. A menedzsment és az összehasonlításban résztvevő szervezetek módszereinek áttekintése is megerősíti, hogy nem alkalmazható a különböző professzionális, toborzó cégek szolgáltatásai, az on-line toborzás, az állásbörze, a tájékoztató füzet, az egyházi szervezetek szolgáltatásai, a „kaputól” történő felvétel, az értékelő központot, a sajtóhirdetés inkább költséges forma mint eredményes, a szervezet a honlapján megjelenteti a felhívást, jelentkezési lapot, de nem a potenciális álláskeresők azok, akik ezen keresztül tájékozódnak, ez inkább a szervezeteknek, intézményeknek szól.

Az ismerős, szociális szakember ajánlása útján történő toborzás bizonyul a leghatékonyabb toborzási csatornának.

A fókuszcsoportos interjúban résztvevők, illetve a „Résztvevői kérdőív”-ben kapott eredmények is alátámasztják, hogy az ilyen jellegű célcsoport leginkább az ismerőseitől, családjától, rokonától informálódik, hiszen hasonló, vagy azonos szociális-, munkaerő-piaci helyzetben élnek, illetve velük tartják közvetlen módon a kapcsolatot. Néhányan kapcsolatban vannak a munkaügyi-, szociális intézmények munkatársaival is, a kötelező nyilvántartási

eljárások, illetve a különböző segélyek, támogatások igénylése, folyósítása kapcsán, vagy olyan élethelyzetben vannak, hogy közvetlen ellátásban, szociális rászorultság alapján, vagy támogató családi háttér hiánya miatt családok átmeneti otthonában él, így szereznek információt a lehetőségekről.

A projektrésztvevők kiválasztására több módszer, együttes használata szükséges.

A vizsgálati eredmények alátámasztják, hogy a célcsoport sajátosságai miatt nem alkalmazható egyetlen módszer sem önmagában. A kiválasztási folyamatban négy feladat szerepelt, amely mindegyike más irányból vizsgálta a jelentkezőt, az interjúban adott válaszok megerősítik azt, hogy nem elég például az önéletrajz vizsgálata, vagy önmagában nem elégséges feltétel az olvasni tudás. A fókuszcsoporthoz tartozó interjú, illetve az összehasonlítás is részletesen mutatja, hogy nem alkalmazható a kiválasztás során egyetlen módszer, hiszen a résztvevőkkel szemben támasztott speciális elvárások sokrétűsége, a célcsoportra jellemző összetett specifikációk, a szakmai tevékenységek, amelyekben részt kell venniük megkívánja, hogy olyanok kerüljenek a projektbe, akikkel minimális lemorzsolódás mellett megvalósítható a projekt. Az összehasonlítás során látható volt az is, hogy a kiválasztási eljárásokban több szakember vett részt, amely indokolt, hiszen, így több módszerrel, több szempontból elemezni és vizsgálni tudják a jelentkezőt.

Az OTE által alkalmazott toborzási- és kiválasztási módszerekkel elérhető a Támogató által rögzített elvárásoknak történő megfelelés, teljesíthetőek a vállalt indikátorok.

Az összehasonlításban említett szervezetek (az OTE is) mindegyike sikeresen valósította meg a projektet, a vállalt tevékenységeket teljesítette, a megengedett lemorzsolódási arányt önhibájából nem lépte túl. Nehéz azonban különválasztani, hogy mennyiben múlik az indikátorok teljesíthetősége a toborzási-, kiválasztási folyamatok megfelelőségén, hatékony megvalósításán, és mennyiben a szakemberek motiváltságán, szakértelmén, kompetenciáin. A hipotézis további igazolására azok az elhelyezkedési és továbbtanulási számadatok is szolgálnak, amelyeket az Eredmények és azok értékelése fejezet tartalmaz.

Kidolgozható, leírható egy általános toborzási-, kiválasztási folyamatmodell, amelynek elemei sikeresen alkalmazhatóak egy hasonló, vagy azonos célcsoporttal foglalkozó civil szervezet projektjében.

Az OTE kilenc toborzási csatornát alkalmazott, amelyek közül a menedzsment a csoportos tájékoztatót, családsegítő központot, a vidéki helyszínen megtartott egyéni tájékoztatót az illetékes munkaügyi ügyintézővel, az első és második körbe be nem kerültek tájékoztatása volt a leghatékonyabb toborzási csatornák. A legkevésbé hatékonyak a két folyamat teljes időszakában a Munkaügyi Központ toborzásban nyújtott segítségét tartották. Az összehasonlítás azonban rámutatott arra, hogy a bemutatott szervezetek is alkalmazzák a feltüntetett csatornát, azonban eltérő módon és technikával. Ennek okai, hogy hiába hasonló a célcsoport, eltérőek a projekt kimeneti mértékei, a helyi, földrajzi adottságok, különbözőek a társadalmi, szociális, munkanélküliségi mutatók, illetve az egyes szervezetekben dolgozó menedzsment tagjai, kapcsolati hálójuk, bevált jó gyakorlataik, együttműködéseik is mások. Ezeket támasztja alá, hogy hiába alkalmazott minden általam kiválasztott szervezet íráskészséget, olvasási készséget mérő feladatot, eltérő módszerrel vizsgálták a képességet, készséget. Vagy például mindegyik szervezet kapcsolatban áll a Munkaügyi Központtal, illetékes kirendeltségeivel, mégis a helyi rendszer adta lehetőségek eltérőek, illetve a korábban kialakított személyes kapcsolattól, pozitív – vagy negatív együttműködéstől is függ a csatorna sikeres alkalmazása.

A toborzásnál javasolom (a nehézségek ellenére) a Munkaügyi Központtal történő, lehetőség szerinti szorosabb együttműködést, pl. a hangosbemondó szolgáltatást, vagy ügyfélfogadási időben a kirendeltségen várakozó ügyfelek személyes, egyéni- vagy csoportos tájékoztatását. Történt próbálkozás a helyi óvodák megkeresésére, erre lehetne több időt fordítani, és bővíteném a kört a bölcsődékre is, ebben az esetben is alkalmazható lenne a személyes tájékoztatás, illetve a szórólap, plakát elhelyezése. Ez utóbbiak elhelyezését javasolom a forgalmasabb tömegközlekedési megállóknak, vidéki buszállomáson, néhány élelmiszerbolt kirakatában, közintézményben. Véleményem szerint a kiválasztási eljárás hatékonyságát tovább növelné a csoportban való együttműködés hajlandósága és a motiváció pontosabb vizsgálata, akár pszichológus jelenlétével, vagy teszt formájában, esetleg gyakorlati-, szituációs feladat elvégzése közben.

6. ÖSSZEFOGLALÁS

A hátrányos helyzetű álláskeresők civil szervezetek által történő képzése és foglalkoztatása aktuális és fontos, hiszen a foglalkoztatási célú civil szervezetek jelenleg is jelentős hatással vannak a foglalkoztatási ráta növelésére, a hazai és Európai Unió, támogatott projekteknek köszönhetően számtalan képzés, alternatív foglalkoztatási lehetőség, munkaerő-piaci szolgáltatás áll a bemutatott célcsoport rendelkezésére, amellyel megnő az elhelyezkedési esélyeik.

Diplomadolgozatomban arra vállalkoztam, hogy az Országos Tranzitfoglalkoztatási Egyesület által jelenleg megvalósítás alatt álló Társadalmi Megújulás Operatív Program 5.3.1 „Munkába lépés” elnevezésű projektjében a résztvevők toborzási- és kiválasztási folyamatát vizsgálom. Elsődleges célként jelöltem meg, hogy az alkalmazott három kutatási módszer segítségével, illetve összehasonlítás keretében részletesen bemutatom és értékelem az alkalmazott, munkaerő-ellátási módszerek hatékonyságát.

A hátrányos helyzetű álláskeresők képzését és foglalkoztatását elősegítő komplex program megvalósítására irányuló EU-s projektek esetében a projekt megvalósító civil szervezetek részére nem áll rendelkezésre egy kidolgozott, egységesen elfogadott, kipróbált, eredményes toborzási- és kiválasztási folyamatleírás. A dolgozatomban leírt vizsgált szervezet módszerei bár hatékonynak bizonyulnak, mégsem állítható egyértelműen, hogy az alkalmazott módszerek, eljárások, dokumentumok teljes mértékben alkalmasak minden esetben, hogy az országban bármely hasonló, vagy azonos célcsoporttal foglalkozó civil szervezet projektjében sikeresen alkalmazható legyen a toborzás, kiválasztás területén.

A Következtetések és javaslatok fejezetben megfogalmazott javaslataim közül egyet emelek ki, amelyhez konkrét, részletesen kidolgozott leírást, (milyen belső- és külső emberi erőforrás szükséglettel, milyen időkerettel, milyen és mekkora költségvetéssel valósítható meg hatékonyan) megvalósíthatósági tervet készítettem az OTE számára, melynek célja a projekt toborzási, kommunikációs hatékonyságának növelése. Szakmai tervem a szórólap 100 db-bal, illetve a plakát 50 db-bal történő növelése volt, ezzel párhuzamosan a helyszínek bővítése, ahol kihelyezésre kerülhetnek a dokumentumok, ezáltal növelve azok számát, akikhez eljuthat a projekt felhívása. Előzetes egyeztetés után a forgalmasabb tömegközlekedési megállóknál,

vidéki buszállomáson, turkálókban, élelmiszerboltok kirakatában, közintézményben - például postahivatalokban, gyermekorvosi rendelőkben, általános iskolákban ezen toborzási eszközök alkalmazása. A javaslatom szerinti terv megvalósításához szükséges, összes költségigény költségnemenkénti részletes lebontását a 3. számú melléklet tartalmazza.

Összességében, véleményem szerint az OTE által alkalmazott módszerek megfelelőek, az 5 fő lemorzsolódás minimálisnak tekinthető, a projekt eredményességét nem befolyásolták.

Azt gondolom az eredményeken és a hatékony, hasznos munkán túl a legnagyobb visszacsatolás, igazolás a megfelelő toborzási és kiválasztási csatornák, eszközök alkalmazására, az általam javasolt módosítások figyelembevételén túl az, hogy az Egyesület egy 2011. február 24-i döntés értelmében 53.082.954 Ft támogatást nyert a „Trambulin” elnevezésű TÁMOP 5.3.1-C-09/2 "Első lépés" - alacsony foglalkoztatási eséllyel rendelkezők képessé tevő és önálló életvitelt elősegítő programja keretében projekt megvalósítására. A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg és fejeződik be 2012-ben.

7. IRODALOMJEGYZÉK

1. ADLER J. (2008): A munkavállalási korú inaktív népesség motivációja, munkaerőpiaci távolmaradásának okai. In: Foglalkoztatást elősegítő munkaügyi kutatások (Szerk. PONGRÁCZ L.) Vértes János elnök Országos Foglalkoztatási Közalapítvány, Budapest, 74. p.
2. BAIN N. és MABEY B. (1999): The People Advantage (Improving Results Through Better Selection & Performance). Macmillan Business, London, 37. p.
3. BERTAUX, D. (ed.) (1981): Biography and society: The life history approach in the social sciences. Beverly Hills, CA: Sage
4. CARREL, M. - KUZMITS, F. - ELBERT, N. (1991): Personnel/Human Resource Management. Macmillian Pub. Co., New York, 140-142. p.
5. ESZIK Z. (2006): 100 szó a tranzitfoglalkoztatásról. Molnár Máté elnök Országos Tranzitfoglalkoztatási Egyesület, Balázs Nyomdaipari Kft. nyomdaüzem, Budapest, 41. p.
6. FREY M. (2007): Nonprofit szervezetek a magyar munkaerő-piacon. In: Szociális gazdaság kézikönyv. (Szerk. FREY M.) Vértes János, Pátria Nyomda Zrt., Budapest, 51. p.
7. GYÖKÉR I. (2004): HUMÁN ERŐFORRÁS MENEDZSMENT oktatási segédanyag. Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Ipari Menedzsment és Vállalkozásgazdaságtan Tanszék, Budapest, 59. p.
8. GYÖRGYI Z. - MÁRTONFI GY. (2001): Vissza a munkaerőpiacra, A tranzitfoglalkoztatási program tapasztalatai, Oktatókutató Intézet, Budapest, 55. p-56. p.
9. HÉRA G. - LIGETI GY. (2005): MÓDSZERTAN Bevezetés a társadalmi jelenségek kutatásába. Osiris Kiadó, Budapest, 142. p., 202. p.
10. HORVÁTH O. (2010): Fejlesztésközpontú, alternatív munkaerőpiaci szolgáltatások. In: Alternatív munkaerő-piaci projektek MÓDSZERTANI KIADVÁNYA. (Szerk. SZÉKELY É.) Vértes János elnök Országos Foglalkoztatási Közalapítvány, PRIME RATE Kft., Budapest, 60. p.
11. IRVING S. (2002): Az interjú mint kvalitatív kutatási módszer. Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 22. p.

12. KÁDÁR E. (2004): A RÉŠ Egyesület projektjének bemutatása. In: Tranzitfoglalkoztatás Módszertani Gyűjtemény a hátrányos helyzetű munkanélküliek foglalkoztatására épülő szakképzési projektjeihez. (Szerk. LANDAU E.) Molnár Györgyné elnök az Országos Foglalkoztatási Közalapítvány (az Országos Tranzitfoglalkoztatási Egyesület közreműködésével), ERFO Kft. Nyomdaüzem, Budapest, 163. p.
13. KAROLINY MNÉ. - POÓR J. (2006): Áttekintés az emberi erőforrás menedzsmentről. In: Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv (Szerk. FARKAS F. - KAROLINY MNÉ. - LÁSZLÓ GY. - POÓR J.) CompLex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft., Budapest, 24. p.
14. KAROLINY MNÉ. (2006): Erőforrás-biztosítás: toborzás, kiválasztás, leépítés. In: Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv (Szerk. FARKAS F. - KAROLINY MNÉ. - LÁSZLÓ GY. - POÓR J.) CompLex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft., Budapest, 161. p.-164.p.
15. KERÉKGYÁRTÓ L. (2005/2): Helyzetkép a hátrányos helyzetű fiatalok felnőttképzés és foglalkoztatás keretében történő felzárkóztatásáról. In: Szakképzési Szemle, Magyar Szakképzési Társaság és a Nemzeti Szakképzési Intézet, Budapest, 146. p., 161.p., 169.p.
16. KLEIN S. (1984): Tesztpszichológia. In: Alkalmazott pszichológia (Szerk. LÉNÁRD F.) Gondolat, Budapest, 499-527p.
17. KLEIN S. (2005): Vezetés és szervezetpszichológia. Edge 2000 Kiadó, Budapest, 159. p.
18. LINCOLN, Y.S. - GUBA, E.G. (1985): Naturalistic inquiry. Beverly Hills, CA:Sage.
19. LUX J. (2005): Hátrányos helyzetű csoportok és egyének munkaerő-piaci integrációjának támogatása. In: Foglalkoztatást elősegítő munkaügyi kutatások (Szerk. PONGRÁCZ L.) Molnár Györgyné elnök Országos Foglalkoztatási Közalapítvány, Budapest, 163. p., 166.p.
20. ÓRY M.: (2005): Hátrányos helyzetű csoportok helyzete a munkaerőpiacon. Nemzeti Felnőttképzési Intézet, Budapest, 7. p.
21. PINTÉR Zs. (2006): Hogyan csináljunk karriert? Az álláskeresés enciklopédiája. Horton Books Magyarország Kft., Budapest, 287. p.

22. POLÓNYI I. (é.n.): http://www.hogu.hu/ujesely_szakirodalom/hatranyos_kepzese.pdf, 2010. szeptember 30. 16.55.
23. RUBIN, H.J. - RUBIN, I.S. (1995): *Qualitative interviewing: The art of hearing*. Thousand Oaks, CA:Sage
24. SZELES P. (2003.): *Public Relations alapismeretek*. Dr. Jeney István, Nyíregyházi Főiskola Bessenyei György Könyvkiadó Nyomdája, Nyíregyháza, 165. p.
25. VÁMOSI Z. (2005): *Humán Erőforrás Menedzsment*. INOK Kft., Budapest, 145 p., 149. p., 151.p.
26. ZÖLLEI K. (2006): *Felvétel indul! Új típusú elvárások a toborzás-kiválasztásban*. In: *A HR Jövője Az emberierőforrás-menedzsment perspektívái* (Szerk. Falcsik M. és Lucza E.) HVG Kiadói Zrt., Budapest, 311-312.p.

INTERNETES HIVATKOZÁSOK

1. http://www.nfu.hu/umft_operativ_programok, 2010. október 21. 10.00
2. http://www.afsz.hu/engine.aspx?page=showcontent&content=afsz_negyedev_munkaero_2010II, 2010. október 14. 18.03
3. <http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/xftp/gyor/fog/fog21008.pdf>, 2010. október 15. 19.00
4. <http://orszasgosvedohalo.hu/~hirlevel/vedohalo/doc/termisk.pdf>, 2010. szeptember 30. 16.40
5. <http://www.nfu.hu/nft>, 2010. október 21. 10.25
6. <http://www.nfu.hu/hefop>, 2010. október 21. 10.40
7. http://www.nfu.hu/uj_magyarorszag_fejlesztési_terv_2, 2010. október 21. 9.59
8. <http://www.nfu.hu/doc/5>, 2010. október 21. 10.55
9. http://feliciter.hu/stuff/lugosi_lendulet.pdf, 2010. szeptember 30. 16.24
10. www.mezokovesd.hu/downloads/8/Záró%20tanulmány.doc32, 2010. szeptember 30. 16.29
11. <http://www.szkkz.hu/zold/userfiles/image/bels%C5%91%20oldal%201-29.pdf>, 2010. szeptember 30. 16.27
12. http://www.termeloiskola.hu/project_site/index.php?option=com_content&view=article&id=53&Itemid=58&lang=hu, 2010. október 10. 16.33

MELLÉKLETEK

FÓKUSZCSOPORTOS INTERJÚ

TOBORZÁS

A kérdőívben megjelölt, a projekt célcsoportjának elérési csatornáira vonatkozó kérdések

1. Észak-alföldi Regionális Munkaügyi Központ, és kirendeltségei

- Hogyan történt a kapcsolatfelvétel?
- Hány kirendeltség került megkeresésre?
- Volt-e olyan eset, hogy akadályba ütköztetek az együttműködés kialakítása során? Ha igen, miért?
- Milyen, toborzáshoz kapcsolódó szakmai tevékenységekre került sor a kirendeltsége(ke)n?
- Hány fő vett részt összesen?
- Miért alkalmaztátok ezt a csatornát?

2. Sajtóhirdetés

- Hol került megjelentetésre a hirdetés?
- Hány alkalommal?
- Milyen információk szerepeltek a hirdetésben?
- Miért alkalmaztátok ez a csatornát?

3. Szervezeti honlapon történő figyelemfelhívás

- Kiknek szólt?
- Milyen információk kerültek fel a honlapra a projekttel, toborzással kapcsolatban?

4. Korábbi projektrésztvevők ismerősei, rokonai

- Hogyan kerültek megkeresésre?
- Miért alkalmaztátok ez a csatornát?

5. Hasonló célcsoporttal foglalkozó civil szervezetek, szociális intézmények munkatársai

- Hány szervezet, fő került elérésre? (összetétel, település)
- Hogyan zajlott a Szakmai nap? (hol került lebonyolításra?, mi volt a célja?, hány alkalommal?, hány fő vett részt?)

6. Szórólap

- Hány db készült?
 - Hol került terjesztésre?
7. Miért ezeket a csatornákat választottátok?
 8. Melyik volt a leghatékonyabb?
 9. Melyik volt a legkevésbé hatékony?
 10. A toborzást a szakmai vezető és az esetmenedzser végzi?
 - Ki, Miért felelős?
 - Mi a feladatmegosztás?
 11. Mi a tapasztalatotok, a Jelentkezési lap kitöltése okozott-e nehézséget a jelentkezők részére? Ha igen, miért?
 12. Hányan jelentkeztek az első-, második-, harmadik körben?
 13. Az első körben póttoborzásra volt szükség. Hogyan történt az újabb toborzás?
 14. Volt-e eltérés a csatornák alkalmazásában a három csoportnál? Ha igen, miért?
 15. Van-e olyan csatorna, módszer, amelyet egy következő, hasonló célcsoportnak nyújtott projekt során alkalmazni fogtok és most nem tettétek? Ha igen, miért?

FÓKUSZCSOPORTOS INTERJÚ

KIVÁLASZTÁS

A kérdőívben megjelölt, a projektrésztvevők kiválasztására vonatkozó kérdések

1. A kiválasztás első lépcsője: Előszekció a beérkezett Jelentkezési lapok alapján. Mit vizsgáltak itt?
2. Akik nem kerültek be a második körbe, kaptak-e értesítést? Ha igen, kitől, hogyan?
3. A kiválasztási folyamatról, szempontokról
 - Mikor?
 - Ki?
 - Hogyan értesítette a jelentkezőket?
4. Melyek voltak a projektrésztvevővel szemben támasztott személyiség-, képességelvárások?
5. Ha rangsort állítottok fel, akkor melyik a három legfontosabb elvárás, és miért?
6. Milyen egyéb tényezőket vizsgáltak a résztvevő kiválasztásakor?

7. Ha rangsort állítottok fel, akkor melyik a három legfontosabb egyéb tényező, és miért?
8. Kinek, mi volt a feladata a kiválasztási eljárásban?
9. A Kiválasztási szempontrendszer mi alapján került kidolgozásra?
10. Az első körben a panelinterjú során mindenki kitöltötte a Kiválasztási szempontrendszert a jelentkezőről, a későbbiekben módosítás történt az alkalmazásban. Miért került sor a változtatásra?
11. A jelentkezőknek kézzel írt önéletrajzot kellett vinniük az interjúra. Ki, milyen szempontok alapján értékelte az önéletrajzot? Miért volt fontos?
12. A kiválasztási eljárás során alkalmazott feladat, egy újságcikk felolvasása és értelmezése volt.
 - Minden jelentkezőnek ugyanazt az újságcikket kellett felolvasnia, értelmeznie?
 - Ki és mit értékelt a feladatmegoldás során?
 - Mi volt a tapasztalatotok, mennyire volt nehéz a jelentkezők számára a feladat?
13. A kiválasztási eljárás egészét tekintve, melyik a három (képesség, készség, egyéb tényező, feladat) legfontosabb? Mi a sorrend?
14. Hogyan történik a döntés a projektrésztvevő felvételéről, elutasításáról?
15. Előfordult-e olyan eset, hogy a jelentkező az első csoportba nem, de a második csoportba bekerült, vagy a második- csoportba nem került be, de a harmadik csoportba igen?
 - Ha igen, mi ennek az oka?
16. Volt-e eltérés a három csoport kiválasztási eljárásában?
 - Ha igen, miért?
17. Van-e olyan kiválasztási módszer, amelyet egy következő, hasonló célcsoportnak nyújtott projekt során alkalmazni fogtok és most nem tettétek? Ha igen, miért?

RÉSZTVEVŐI KÉRDŐÍV

Kérem, hogy az Országos Tranzitfoglalkoztatási Egyesület TÁMOP-5.3.1-08/2-2009-0037 „Munkába lépés” projektjének résztvevőjeként, név megjelölése nélkül, töltsse ki a kérdőívet. A kérdőív feldolgozásra kerül, a kapott értékek, megjelölések felhasználásra kerülnek a dolgozatom készítése során. A válaszait aláhúzással jelölje, a válaszadás önkéntes.

1. Honnan, kitől hallott az Országos Tranzitfoglalkoztatási Egyesület projektjéről?

(többet is megjelölhet!)

- a. Munkaügyi Központban hallottam az ügyintézőmtől
- b. Tájékoztatón (egyéni, csoportos) hallottam az Egyesület munkatársaitól
- c. Sajtóhirdetésben láttam
- d. Az Egyesület honlapján láttam
- e. Szórólapon láttam
- f. Szociális segítőmtől, szakembertől hallottam
- g. Ismerősömtől, barátomtól, rokonomtól hallottam
- h. Ismerősömtől, barátomtól, rokonomtól hallottam, akik már részt vettek az Egyesületben ilyen programban
- i. Egyéb:

.....

2. A projektbe való jelentkezéskor kitöltött Jelentkezési lapon szereplő kérdések érthetőek voltak-e?

- a. Igen
- b. Nem
- c. Ha Nem,
Miért?

3. A felvételi interjú során melyik feladatot érezte a legkönnyebbnek és miért? Egyet válasszon ki!

- a. A bemutatkozást, mert,.....
- b. Az önéletrajz megírását, mert.....
- c. Az újságcikk felolvasását, mert.....
- d. Az újságcikkben foglaltak értelmezését, mert.....
- e. Az újságcikkben olvasottak összefoglalását, mert.....
- f. Amikor válaszolnom kellett, hogy miért szeretnék a projektben részt venni, mert.....

4. Melyik feladatot érezte a legnehezebbnek és miért? Egyet válasszon ki!

- a. A bemutatkozást, mert
- b. Az önéletrajz megírását, mert.....
- c. Az újságcikk felolvasását, mert.....
- d. Az újságcikkben foglaltak értelmezését, mert.....
- e. Az újságcikkben olvasottak összefoglalását, mert.....
- f. Amikor válaszolnom kellett, hogy miért szeretnék a projektben részt venni, mert.....

5. Hogyan érezte magát a személyes elbeszélgetés, interjú során?

6. Jelentkezett-e korábban az Országos Tranzitfoglalkoztatási Egyesülethez hasonló projektbe?

Igen

Nem

Dátum: 2010.hó nap

Kérem, hogy Önre vonatkozóan töltsse ki az alábbi adatokat!

Életkor: év

Lakóhelye (csak település megjelölése):

Iskolai végzettsége:

Köszönöm, hogy kitöltötte a kérdőívet!

Kovács-Tózsér Veronika

KÖLTSÉGVETÉSI TÁBLÁZAT ÉS LEÍRÁS

Mivel az Egyesület a toborzás során alkalmazta a szórólapok, plakátok elküldését, kihelyezését, ezért a költségek megállapításánál a Támogató által elfogadott költségvetést vettem alapul, aktualizálva, az azóta eltelt időt, költségnövekedéseket figyelembe véve. A költségvetésben a teljesség és a nyomon követhetőség szempontjából, a kapcsolódó költségek is szerepelnek, mivel ezek is felmerültek, kifizetésre kerültek a projektben, valamint felmerülnek, függetlenül a mennyiségi növekedéstől. A költségek bruttó összegben, Ft-ban kerültek feltüntetésre táblázatos formában, amelyből egyértelműen megállapítható az Egyesület által biztosított saját forrás, az egyéb forrás, szöveges kiegészítéssel, magyarázattal.

Sor	A költségneve megnevezése	Saját forrás	Egyéb forrás	Összesen	Indoklás
A.	ANYAG KÖLTSÉG	11.500 Ft	-	11.500 Ft	-
A.1	Nyomtatvány, irodaszer Papír, toll, cellux	2.000 Ft	-	2.000 Ft	Az 1 csomag A4-es méretű újrahasznosított (az Egyesület által projektdokumentációban, környezettudatos szempontként vállalt) papír, 5 db toll az adminisztrációs tevékenységek ellátásához szükségesek pl. engedélykérő hivatalos levél készítéséhez. Az 5 tekercs cellux a plakátok, szórólapok kiragasztásához indokolt.
A.2	Számítás-technikai fogyóeszköz Egér, billentyűzet,	1.500 Ft 3.000 Ft 5.000 Ft	-	9.500 Ft	Az 1 db egér, 1 db billentyűzet, 1 db pendrive az intézményekkel való kapcsolattartás során felmerülő

	pendrive				dokumentációs, adminisztrációs tevékenységek ellátását biztosítják.
B	SZOLGÁLTATÁS	-	237.00 0 Ft	237.00 Ft	-
B1	Igénybevett anyagjellegű szolgáltatások	-	32.000 Ft	32.000 Ft	-
B1.1	Kommunikációs költségek Postaköltség, telefonköltség, internet	-	5.000 Ft 8.000 Ft 9.000 Ft	22.000 Ft	Postaköltség 5000 Ft/hó: a tájékoztató levelek, engedélykéresek postai szolgáltatásként történő feladásának díját tartalmazza. Telefonköltség 8000 Ft/hó: az Egyesület tulajdonában lévő vezetékes telefon-és egyben faxkészülék előfizetési díja. Az intézményekkel való kapcsolattartást segíti. Internet előfizetési díj 9.000 Ft/hó: azokban az esetekben, ahol lehetőség van e-mailben a kapcsolattartásra, ezen a csatornán történik az illetékes személyekkel a kapcsolattartás, kommunikáció.
B1.2	Utazási és kiküldetési költségek Személygépjármű átalánydíj	-	10.000 Ft	10.000 Ft	Az eszményes tulajdonában lévő személygépjármű szervezeti célú használata a tervezett időtartam alatt, APEH norma alapján, a szórólapok, plakátok személyesen történő elszállítása.
B2	Egyéb szolgáltatások	-	205.00 0 Ft	205.000 Ft	-

B.2.1	Nyomda, sokszorosítás Plakát, szórólap tervezési, grafikai szerkesztési, előállítási, nyomtatási díj.	-	15.000 Ft 10.000 Ft	25.000 Ft	Nyomdai tevékenységet ellátó külső cég végzi az A3-as méretű, színes, fényes, nem laminált, nem öntapadós 50 db plakát, valamint az A5-ös méretű, színes, fényes, nem laminált, nem öntapadós 100 db szórólap tervezését, minta gyártását, grafikai szerkesztését, nyomtatását, ennek díja plakát esetében 300 Ft/db, szórólap esetében 100 Ft/db.
B.2.2	Tanácsadás, más szakértői díj Esetmenedzser díjazása	-	180.00 0 Ft	180.000 Ft	Esetmenedzser 1 havi díjazása 180.000 Ft, amelyért koordinálja a folyamatot, illetve végzi az adatbázis szerkesztést, véglegesítést, felveszi a kapcsolatot az illetékesekkel, illetve részt vesz a szórólapok, plakátok terjesztésében, kihelyezésében.
C	FOGLALKOZ- TATÁS	-	59.000 Ft	59.000 Ft	-
C.1.	Munkabér Eljáró díjazása	-	59.000 Ft	59.000 Ft	Eljáró 1 havi munkabére 59.000 Ft. Az eljáró az Egyesület TÁMOP-1.1.1 „Megváltozott munkaképességű emberek munkahelyeinek adaptációja” projekt keretében foglalkoztatott, a tervben rábízott feladatokért külön díjazásban nem részesül.
D	TÁRGYI ESZKÖZÖK, IMMATERIÁ- LIS JAVAK BESZERZÉSE	207.000 Ft	-	207.000 Ft	-
D.1	Tárgyi eszköz beszerzés	207.000	-	207.000	Az egész terv megfelelő

	Számítógép Nyomtató Fénymásoló Fax, vezetékes telefon Mobiltelefon	Ft		Ft	lebonyolítása miatt szükséges: 1 db asztali számítógép 150.000 Ft, 1 db multi funkciós készülék 30.000 Ft, 1 db vezetékes telefon (fax beépített) 25.000 Ft, 1 db mobiltelefon 2.000 Ft.
ÖSSZESEN (=A+B+C+D):		218.500 Ft	296.00 0 Ft	514.500 Ft	-