



BELÜGYMINISZTERIUM

# KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001

## A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása

A pályaorientációs képzés szerepe a közigazgatás  
utánpótlásának biztosításában

**SZÉCHENYI** 2020



MAGYARORSZÁG  
KORMÁNYA

Európai Unió  
Európai Szociális  
Alap



**BEFEKTETÉS A JÖVŐBE**

A tájékoztató anyagot készítette:

Dr. Belényesi Emese

Dr. Kriskó Edina

Szerkesztette:

Dr. Csóka Gabriella projekt szakmai vezető helyettes

Dr. Szakács Gábor programigazgató

Projekt szakmai vezető:

Dr. Kovács Gábor oktatási rektorhelyettes, r. dandártábornok

Projektmenedzser:

Csernák Dávid

Felelős kiadó:


Nemzeti Közsolgálati Egyetem

2018 Minden jog fenntartva

# TARTALOM

---

Közigazgatási pályorientáció elősegítése	
Közigazgatási ismeretek választható tantárgy bevezetése	4
Merre tartunk? – Új trendek az életpályán	6
Miért fontos a pályorientáció?	9
A közigazgatási pályorientációs képzéssel kapcsolatos igényfelmérés eredményeiről	15
A közigazgatási pályorientációs képzés legfőbb célja	22



# KÖZIGAZGATÁSI PÁLYAORIENTÁCIÓ ELŐSEGÍTÉSE KÖZIGAZGATÁSI ISMERETEK VÁLASZTHATÓ TANTÁRGY BEVEZETÉSE

A KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 azonosítószámú, „A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” című projekt fejlesztése a pályaaorientáció tekintetében három nagy témakört ölel fel, melyek mindegyike a közszolgálat személyi állományának utánpótlására irányuló kérdéssel foglalkozik, és elsősorban a tehetséges fiatalok pályára vonzását kívánja támogatni:

1. a belügyi rendészeti ismeretek választható tantárgy képzésfejlesztése;
2. a *közigazgatási ismeretek* választható tantárgy bevezetése a középiskolai oktatás rendszerébe a belügyi rendészeti ismeretek oktatásához hasonlóan;
3. az új rendészeti és közigazgatási tárgyú OKJ-s szakképesítések képzésének előkészítése.

A közigazgatási ismeretek választható tantárgy bevezetése kapcsán a Nemzeti Közszolgálati Egyetem főbb szakmai tevékenységei az alábbiak:

- a közigazgatási pályaaorientációt elősegítő igényfelmérő kutatás megtervezése, módszertani előkészítése;
- az igényfelmérő kutatás lefolytatása a közigazgatási vezetőkkel és a közigazgatási HR-szakemberekkel készített, félig strukturált interjúk alapján, majd a kutatási jelentés elkészítése;
- koncepcióalkotás az igényfelmérő kutatás eredményei alapján, valamint más országok pályaaorientációs gyakorlatainak áttekintése, a hazai képzési struktúra és pályaaorientációs apparátus vizsgálata;
- általános gimnáziumi közszolgálati fakultációs tananyag, tankönyv kidolgozása;

- a közigazgatási ismeretek szabadon választható tantárgy oktatóinak szakmai, módszertani felkészítése;
- a közigazgatási pályorientációs képzéshez e-learning tananyag tartalomfejlesztése;
- az ismeretek disszeminációját elősegítő szakmai rendezvények megszervezése, szakmai párbeszéd megalapozása.

## MERRE TARTUNK? – ÚJ TRENDEK AZ ÉLETPÁLYÁN

Változik a világ, és ha versenyben akarunk maradni, nekünk is változnunk kell. Felgyorsult a tempó, és az életpálya vagy a *karrier* szó az elmúlt évtizedben alapos jelentésváltozáson ment át. Egy-két évtizeddel ezelőtt a karrier a szakmai sikeren alapuló, de elsősorban társadalmi-anyagi sikert jelentette. Mára egyszerűen egy embernek a munkában eltöltött idejét, fejlődését, önmegvalósítását, képességeinek maximális kifejlesztését és kiteljesítését fejezi ki.

### Változások a munkavállalói oldalon

A jelenkort alakító aktív munkavállalók négy domináns generáció, a Baby Boom, az X, az Y és a Z generáció tagjai.

Baby Boom generáció	1945 és 1964 között születettek
X generáció	1965 és 1979 között születettek
Y generáció	1980 és 1995 között születettek
Z (digitális) generáció	1996 és 2009 között születettek

1. ábra

*A négy domináns generáció*

*Forrás: SZABÓ 2015*

Kutatások kimutatták, hogy technológiai, munkahelyváltási, lojalitási és javadalmazási szempontból különbségek jellemzik az egyes generációkat.

*Technológiai szempont:* a Baby Boom generáció tagjai bizonytalanul viszonyulnak a technológiai újításokhoz, nem bízzák azokra magukat. Az Y generáció tagjai már sokkal fogékonyabbak, internetfüggők, a mindennapokban és a munkavégzésük során is alkalmazzák a technológiai eszközöket. A Z generáció tagjai akár egyszerre több dolgot is jól, magabiztosan tudnak használni, megosztják a figyelmüket.

*Munkahelyváltási szempont:* a Baby Boom generáció tagjai félnek a munkahelyváltás okozta bonyodalmaktól, inkább megkímélik magukat ettől, kitolva ezzel a tűrőképesség idejét. Az Y generáció tagjai hisznek abban, hogy több lábon kell állniuk, egyszerre akár több szinten, több karriert is képesek építeni. A legfiatalabb, Z generációról nincsenek munkahelyváltással kapcsolatos visszajelzések, hiszen a legidősebb tagjai is csak 19 évesek.

*Lojalitás és javadalmazás:* a Baby Boom generáció lojalitása értelmében inkább hosszabb távon számol a bérezéssel is. Az X generáció hedonista módon elvárja az azonnali javadalmazást, a fiatalabbak a teljesítményük alapján való bérezést igénylik, saját piaci értéküknek megfelelően. Az idősebb generáció tagjai elfogadják, hogy számukra a munkahely érdekei előrébb valók a sajátjaiknál, ennél fogva rendkívül lojális viselkedést tanúsítanak. Az X generáció inkább a munkaközösséghez, csoportokhoz és egyénekhez ragaszkodik. A fiatalabbak már a saját kapcsolati hálójukhoz, önmagukhoz és a márkákhoz lojálisak.

*A hierarchiához való viszony:* a Z generáció nem hisz a hierarchiában, kizárólagosan a megszerzett tudást tiszteli és ismeri el, ezáltal a tudásalapú vezetést preferálja. Az Y generációnak fontos, hogy elegendő szabadságot és felelősséget kapjon a vezetőjétől. Az idősebb generáció tagjai inkább hisznek a pozíció tiszteletében és a tekintélyelvű vezetésben, éppen ezért el is várják, hogy megadják számukra az alapvető tiszteletet.

Egy másik jelenség, amely korszakunkat ugyancsak jellemzi, az úgynevezett „életstílus-integráció” *karrierhorgony* terjedése. Azok az emberek, akik életstílusuknak alárendelve alakítják ki karrierjüket, bizonyos értelemben azt fejezik ki ezzel, hogy szakmai karrierjük kevésbé fontos számukra, tehát nincs semmilyen más konkrét karrierbeállítottságuk. Ők is egy külön karrierbeállítottságot képviselnek azonban, mivel a hagyományos karrierre vágyó emberek közül egyre nagyobb számban vannak olyanok, akik szakmai munkájukat összhangba kívánják hozni személyes életvitelükkel. Itt nem pusztán a privát élet és a munkahelyi elfoglaltság közötti egyensúly kialakításáról van szó,

amit sokan próbálnak megtalálni; inkább úgy merül fel a kérdés, hogyan lehet összehangolni és együtt kezelni az egyéni, a családi és a karrierrel kapcsolatos igényeket.

## Változások a munkáltatói oldalon

Az idők során folyamatosan fejlődő emberi léthez egyre hatékonyabb és összetettebb szervezeti formák párosultak. Ez a fejlődés folyamatosan halad, jelenleg is épp egy fordulópontot élünk meg, ahol az extenzív fejlődés helyét az intenzív veszi át, és az eredményesség mellett egyre fontosabb tényezővé válik a hatékonyság. Ezek a változások generálják a szervezetek új jellemzőit.

Emellett a munkaerő jellemzőinek változása következtében új menedzsment-funkciók is megjelennek a szervezetekben.

- *Kompetenciamentedzsment.* A szervezeti célkitűzések realizálását szolgáló tevékenységek összefüggő sorozata, amely lehetővé teszi a szükséges kompetenciaerőforrás-készlet tervezését és biztosítását, a rendelkezésre álló kompetenciapotenciál racionális felhasználását, fejlesztését, ezáltal a munkavállalók teljesítményének folyamatos növelését.
- *Generációmentedzsment.* Új menedzsmentfunkció, amely a HR-tevékenységet generációs (életkori) sajátosságok alapján szervezi.
- *Vezetésmenedzsment.* A vezetésnek a szervezet sikeres működésében betöltött funkcióinak és azok betöltési módszereinek menedzselése.
- *Életminőség-menedzsment.* Az élhető munkahely megteremtése.
- *Munkáltatói márka.* Specifikus ajánlatokra épül, amelyeket egy szervezet közvetít a jelenlegi és lehetséges munkavállalók felé; speciális toborzási eszköz.



## MIÉRT FONTOS A PÁLYAORIENTÁCIÓ?

Napjaink változásaiból következik, hogy a *hagyományos (lineáris)* életpályamodell mellett egyre nagyobb szerepet kapnak az új típusú (nem lineáris) életpályamodell. Mostanra ugyanis a karrier meg szokott dinamikája nagy változásokon ment keresztül, köszönhetően a gazdaság, a társadalom, a szervezeti keretek átalakulásának. A szervezetek laposodása, karcsúsodása a karrier újfajta formáját eredményezte. A munkavállalónak sokkal rugalmasabbnak, alkalmazkodóbbnak kell lennie a környezeti adottságok, a technológia változásainak, a munkahelyi kihívásoknak megfelelően.

### 1. táblázat

#### *A hagyományos és új típusú karriermodellek összehasonlítása*

Hagyományos karrier	Új típusú karrier
Felemelkedés a ranglétrán, gyakran mások ellenében.	Fontossá, nélkülözhetetlenné válni a személyes kompetencia növelésén keresztül, mások hasznára.
A hagyományos vállalatokban a karriernek csak egy iránya van: felfelé, minél több előléptetésen keresztül.	A horizontális karrierlehetőségek fontosságának növekedése.
Minél több vertikális szint, minél több beosztott.	A szervezeti struktúrák egyszerűsítése, a vertikális szintek számának csökkenése.
Egy alapképzettségre felépített pályafutás, karrier.	Egész életen át tartó tanulás, több szakma vagy komplex szakmakombináció elsajátítása.
Élethosszig tartó foglalkoztatás.	Élethosszig tartó foglalkoztathatóság [a kompetenciák, a tudás alapján].

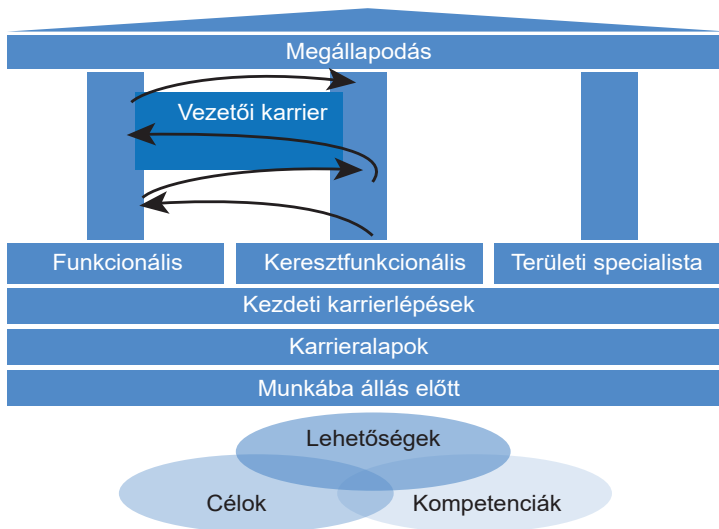
*Forrás:* OMIKK Humán erőforrás-menedzsment 1992/2. alapján a szerző szerkesztése

A *pályaválasztási érettség* a pályáorientációs folyamat eredménye. Ez azt a szintet jelenti, amikor a személy képessé válik olyan pálya kiválasztására, amely mind a személyiségének, mind az elhelyezkedési lehetőségeknek megfelel. Az optimális választás lehetőséget nyújt egyfelől a szakmai képzésben való

sikeres részvételre, másfelől a későbbi szakmai beilleszkedésre. Míg a pályaválasztási érettséget az általános képzés és a szakmai képzés közti határára eljutva éri el a személy, addig a pályaegettség a szakmai képzés és a pályára beilleszkedés határára alakul ki. Ez teszi lehetővé azt, hogy az egyén később jól tudjon boldogulni választott hivatásában.

## Miért jó a munkavállalónak?

Az egyén karrierdöntéseit általában a következők irányítják: 1. feltételezett kompetenciái; 2. céljai, értékei és egyéb motivációk; 3. a lehetőségei. (A *menedzseri [vezetői] kompetencia* megléte például azt az igényt tükrözi, hogy az ebbe a kategóriába sorolható személyek a vezetéshez kapcsolódó tevékenységekben és kompetenciákban kiemelkedők legyenek.) Ezek alapozzák meg a „karrierházunkat”, amelynek alakítása során építhetünk funkcionális; keresztfunkcionális; területi specialista; illetve vezetői karriert.



2. ábra  
„Karrierház”

Forrás: SCHEIN 1978

Míg a hagyományos életpályamodellekben a szervezetnek, addig az új típusokban az egyénnek van nagyobb szerepe, felelőssége a karrier építésében. A *konzervatív karrier* esetében az egyén lassan, egyenletesen jut egyre feljebb és feljebb a ranglétrán, viszont a *helyét kereső karrier* azt fejezi ki, hogy az aktív életpálya munkahelyi életpályák sorozatával írható le, amelyben sikeres és kevésbé sikeres, esetleg sikertelen vagy stagnáló szakaszok váltják egymást.

A *megfelelő karriermező* megtalálása érdekében tenni kell önmagunk jobb megismeréséért, öntudatosságunk növeléséért. A *karrierpiramis* az önismerten alapul, ugyanakkor fontosak a munkaerőpiaci ismeretek is. Előbbiekre épülhet a pályorientáció.

Életpályánk során, ha versenyben akarunk maradni, a kompetenciafejlesztésnek állandó tevékenységgé kell válnia, illetve az álomállás megtalálásához fontosak még az úgynevezett karrierkompetenciák is (nemcsak nekem kell tudnom, hogy jó vagyok, ezt mással is el kell tudnom hitetni).



3. ábra

*Karrierpiramis*

*Forrás: KURÁTH-HÉRA-TÓTH 2013*

Napjainkban a pályaválasztás nem egyszeri döntést jelent. Életpályánk során számtalanszor kerülhetünk olyan helyzetbe, hogy akár személyes fejlődésünk, akár a külső körülmények alakulása miatt változtatni kényszerülünk, esetleg új szakmát kell elsajátítanunk. Az is lehetséges, hogy tíz vagy húsz év múlva az, ami most érdekel, ami most fontos nekünk, jelentőségét veszti, és más válik lényegessé számunkra. Másrészt külső okok is adódhatnak, hiszen a gazdasági és a munkaerőpiaci helyzet változásai pályánkat is érinthetik, így a pályorientáció újra és újra aktuálissá válhat.

## Miért jó a munkáltatónak?

A munkáltatónak is érdeke a *beválás*, azaz az egyén és a választott pálya, munkakör, pozíció valós megfelelése. A pályorientáció a toborzási és kiválasztási rendszerekre is hatással van, hiszen megkönnyíti az esetleges utánpótlást, előmenetelt a szervezetben, és a beválásban is csökkenti a kockázati tényezőket. A szervezeti utánpótlás-tervezés célja a jó munkatársak megszerzése és megtartása: azoknak a szakembereknek a vonzása és kiválasztása, akik a legmegfelelőbbek lehetnek a jövőbeli munkakör betöltésére.

Ebben segíthet a *munkáltatói márka*, amely olyan specifikus ajánlatokra épül, amelyeket egy szervezet közvetít a jelenlegi és lehetséges munkavállalók felé. Speciális toborzási eszköz, amelynek a minősége határozza meg, miként teljesít a jelenlegi munkaerő, és azt is, hogy milyen munkavállalói kört tud bevonni az adott szervezet. Munkaerőpiaci szemszögből sikeres szervezet az, amelyet a munkavállalók vonzóbbnak tekintenek, mint a versenytársakat.

Fontos a *karrierperspektívák* (nézőpontok) figyelembevétele is, amelyek alapvetően az életpálya egyéni és szervezeti dimenzióit vizsgálják. Elmondható, hogy a szervezet célkitűzései és az egyéni indíttatások között nincs sorrendiség. Nem előrébb való egyik sem a másiknál, a kettő szorosan összefügg. Egymást segítve és erősítve valósulhat meg a kitűzött célok elérése mindkét oldalon.

Az együttműködés csak akkor képes hatékonyan működni a gyakorlatban, ha az egyéni és szervezeti célok valahol találkoznak, összhangban vannak.

## 2. táblázat

### A szervezeti és egyéni karrierperspektívák összehasonlítása

Szervezeti karrierperspektívák	Egyéni karrierperspektívák
A szervezet jövőbeli személyzeti igényét határozza meg.	Az egyén képességeit és érdeklődését határozza meg.
Karrierlétrákat tervez.	Élet- és munkacélokat tervez.
Felméri az egyéni képességeket és tréning-szükségletet.	Felméri az alternatív utakat a szervezeten belül és kívül.
Összeilleszti a szervezeti igényt és az egyéni képességeket.	Feltárja a változásokat az érdeklődésben és célokban, ahogy az életszakasz változik.
Auditálja és fejleszti a szervezet karrierrendszerét.	

Forrás: A szerzők szerkesztése

A sikeres életpálya tehát nemcsak az egyéntől függhet, hanem a környezet-től (nevezetesen a munkahelytől) és az általa kínált lehetőségektől is. Mivel az egyéni karrieraspirációk a munkaerő fő motivációs tényezőjévé váltak, a szervezeteknek lehetőséget kell teremteniük ezek megvalósítására a munkatársak megtartása és motiválása érdekében.

## Miért jó a képzőknek?

A pályaorientáció a közoktatásban egy olyan folyamat, amely a tanuló egyéni igényeinek figyelembevételével segíti a megfelelő pálya, szakma kiválasztását a lehető legszélesebb információnyújtás révén. A *tudatos pályaválasztást* segíti elő tehát a pályaorientációs tevékenység, amely az iskolai nevelőmunka része.

A pályorientáció folyamatos foglalkozást jelent a tanulókkal személyi igényeik, esélyeik alapján. Az ilyen tevékenységet vállaló iskola a tanulóinak *humán szolgáltatást* nyújt, amelyben az individuális elemekre helyezi a hangsúlyt. A tan-testület elfogadja azt a szemléletmódot, hogy az iskola szolgáltat, a tanár nem ítéel, hanem támogat. Ebben az alapvető értékrendben felkészíthetők a tanulók a sikeres pályaválasztásra, s ez versenyelőnyt jelent az iskolaválasztási folyamatban.

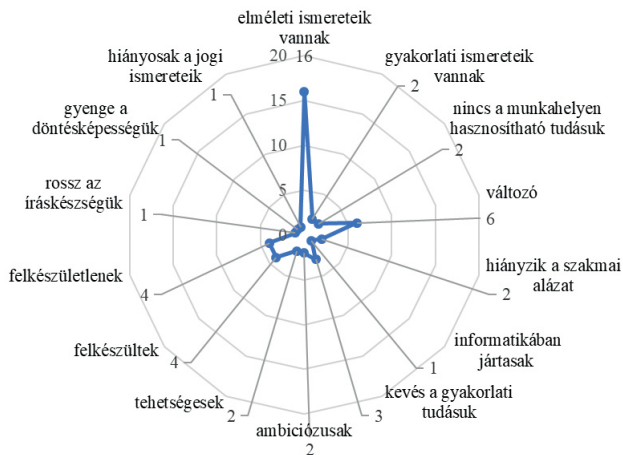
Az életpálya- és pályorientációs modellek körében a közszolgálati életpálya – bár jelenleg még mindig a hagyományos rendszerek közé tartozik, de – jelentős változáson megy keresztül, és az új típusú életpályák felé mozdul el. Jelenleg a közigazgatási pályorientáció még nem képezi a közszolgálati életpálya részét, viszont sok szempontból fontos lenne, például a megfelelő mennyiségű és minőségű munkaerő-utánpótlás biztosítása vagy a közszolgálati hivatás vonzerejének, presztízsének emelése szempontjából.

## A KÖZIGAZGATÁSI PÁLYAORIENTÁCIÓS KÉPZÉssel KAPCSOLATOS IGÉNYFELMÉRÉS EREDMÉNYEIRŐL

A felmérés célja az volt, hogy megismerjük a közigazgatási pályorientáció érintett szereplőinek véleményét, szükségleteit, majd az összegyűjtött információkról szóló értékelő elemzés és szakmai javaslat segítségével közvetlen inputot szolgáltatassunk a közigazgatási pályorientációs rendszer felállításához. A közigazgatási igényfelmérés tekintetében 25 db interjú bonyolítottunk le. A célcsoport összeállításánál érvényesítettük azt a szempontot, hogy központi szerv, területi szerv, önkormányzat, középiskola is részt vegyen a kutatásban, valamint hogy az interjúalanyok között HR-területen dolgozó szakemberek is szerepeljenek, akik a közigazgatás utánpótlásának helyzetével tisztában vannak, saját, naprakész tapasztalattal rendelkeznek a toborzás, kiválasztás kérdéskörében, a problémák azonosításában. A 25 interjúalanyból 9 fő volt, aki HR-területen tevékenykedik. Ez a megkérdezettek 36%-a.

A kutatás eredményei az előre megfogalmazott hipotézisek bevalásának vizsgálata alapján jól összefoglalhatók.

*1. hipotézis:* A pályorientációs képzés jövőbeli érintettjei jelenleg kevés állampolgári és közszerzési ismerettel rendelkeznek, s mindez a tudatos pályaválasztás mellett a hétköznapok menedzselését is hátráltatja.



4. ábra

*A pályakezdő fiatalok felkészültségével kapcsolatos vélemények (emléltések száma – db)*

*Forrás: BELÉNYESI–KRISKÓ–PALLAI 2017*

A pályakezdő fiatalok jó elméleti tudással kerülnek ki az egyetemekről, azonban nagyon kevés a gyakorlati tapasztalatuk. Sok kritika érte a pályakezdők felkészültségét, hozzáállását. Hiányos a fogalmazási, értelmezési, az analitikus képességük, bizonytalanok, nem tudnak/akarnak dönteni. A fiataloknak hiányos az emberismeretük, a konfliktuskezelési képességük, fejlesztendő az önismerejük (rendszerint alul- vagy túlértékelik önmagukat). Sok elvárást támasztanak a világ felé, de sok esetben nincsen kellő szociális intelligenciájuk.

Pozitívumként kiemelhető, hogy az interjúalanyok szerint a fiatalok a korábbiaknál sokkal tudatosabbak, jó a nyelvismeretük, otthon vannak az IT- és az online világban. Határozott fellépéssel rendelkeznek, jó az orális kifejezőképességük, általában ismerik a jogi és hivatali nyelvezetet. Fejlesztendőek ugyanakkor az információkereső és -elemző képességük, a döntés-előkészítés, komplex látásmód, csapatmunka, kollaboratív képességek. A konkrét közigazgatási ismeretek hiányán túl alig vannak „bürokratikus” (iktatás, ügyiratkezelés, folyamatok követése) ismereteik.



Gyakorlati ismeretek 15	Problémamegoldás 3	Elméleti ismeretek 2	Szociális érzékenység 2
	Önismeret 3	Döntésképeség 2	Általános műveltség 2
		Realitásérzék 2	Írásbeli kommunikáció 2
	Általános közigazgatási, államtani ismeretek, közéleti tájékozottság 3	Jogszabályok ismerete 2	Hierarchia kezelése, vezetőikkel, politikusokkal 2

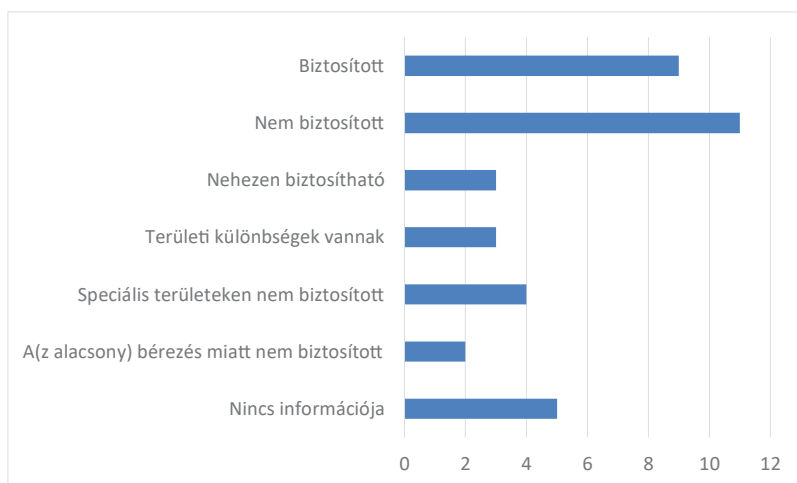
5. ábra

A pályakezdő fiatalok hiányos ismeretei a megkérdezettek szerint (említések száma – db)

Forrás: BELÉNYESI–KRISKÓ–PALLAI 2017

2. *hipotézis*: A közigazgatási pálya választása nem egészében és eléggé megalapozott, tudatos döntés eredménye, gyakran kényszerpálya vagy a véletlen műve.

A központi közigazgatás szintjén van megfelelő mennyiségű fiatal munkaerő, akiket azonban nagyon nehéz a pályán tartani; jellemzően néhány év szakmai tapasztalatszerzést követően átmennek a magasabb béreket biztosító versenyszférába. A helyi közigazgatás nagyon nehezen vonz munkaerőt az ösztöndíjas és gyakornoki programok ellenére is. Szintén a helyi közigazgatásban merült fel problémaként, hogy a személyi állományt felülről lefelé töltik fel, ezért a végrehajtási területeken erős kontraszelekció érvényesül.

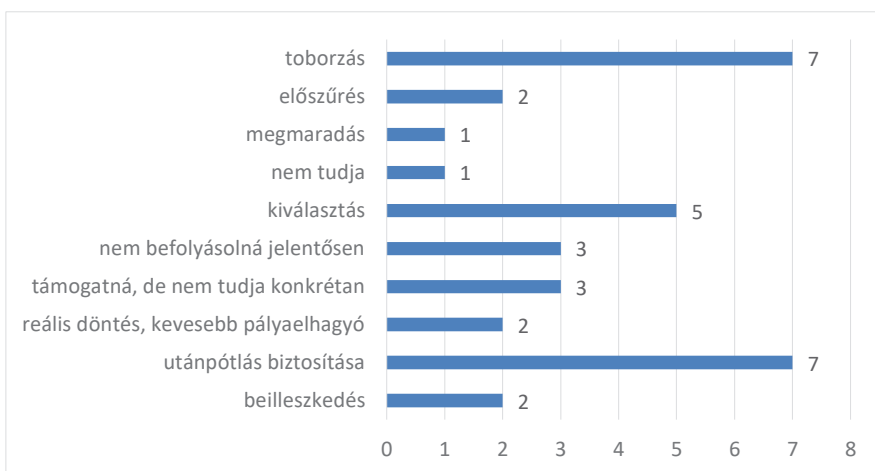


6. ábra

*A munkaerő-utánpótlás biztosítottsága a közigazgatásban (említések száma – db)*

*Forrás: BELÉNYESI–KRISKÓ–PALLAI 2017*

A megkérdezettek 72%-a nyilatkozott úgy, hogy a közszoigálat képes fiatalokat vonzani, és vannak szerethető jegyei. Kiemelendő a munka sokszínűsége, a sokrétegű munkavégzés és a szerteágazó feladatrendszer. A közszoigálat vonzerejénél sokan említették a kiszámíthatóságot, a tervezhetőséget és a biztonságot, amely tulajdonságok azonban már csak nyomaikban található meg a korábbi szintjükhöz képest. Bár a közszoigálati munka külső állampolgári megítélése alacsony presztízssű, a közszoigálatban dolgozók „hivatáslelkülete” lehet még vonzó: tenni a közjóért, a társadalomért, egy jobban működő országért és közigazgatásért.



7. ábra

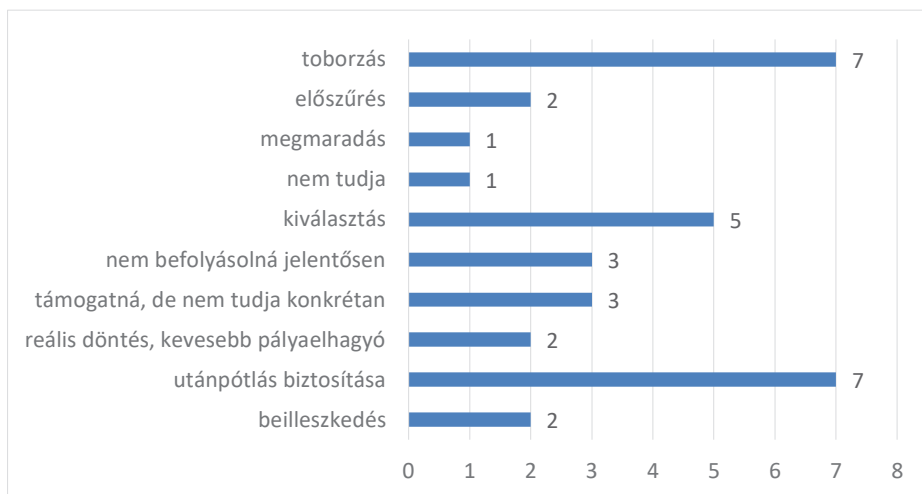
*A fiatalok közszolgálat melletti elkötelezésének lehetséges eszközei  
(emlétek száma – db)*

*Forrás: BELÉNYESI–KRISKÓ–PALLAI 2017*

3. *hipotézis:* A közigazgatási pályorientációs modell felállítása és bevezetése hosszú távon növelné a közigazgatás minőségi utánpótlását és ezáltal a közigazgatás hatékonyságát.

A válaszadók döntő többsége (88%-a) látja a létjogosultságát a pályorientációs képzés létrehozásának a civil közigazgatás területén. A pályorientációs képzés az iskolák szempontjából hasznos lehet amiatt, hogy segíti a tanulókat a pályaválasztásban, bemutatná objektíven a közigazgatási munkát, így érdemi alternatívát jelenthetne mind a diákok, mind pedig a szülők számára. Emellett az általános állampolgári ismeretek széles körű oktatásával segítene a „nagybetűs” életre való felkészülésben. A közigazgatási munka reális bemutatásával várhatóan nem lenne annyi pályaelhagyás kiábrándultság miatt, csökkenne a fluktuáció, hiszen a fiatalok tudatosan választanák a pályát, és nem csak ad hoc módon jelentkeznének a közszolgálatba.

A közigazgatási ismeretek elsajátításával a diákok jobban eligazodnának a közigazgatás rendszerében, megismernék az ügyintézés, a hivatalokat, néhány eljárásrendet, mélyülne az önismeretük, gyakorlati tapasztalattal gazdagodnának. Ezáltal javulna a végzett diákok munkaerőpiaci helyzete is, növekedne az elhelyezkedés és a továbbtanulás esélye, a munka világában a fiatal pályakezdő könnyebben venné fel a ritmust, gyorsabb lenne a beilleszkedése.



8. ábra

*Miben tudná támogatni a pályaeorientáció a humán folyamatokat? (említések száma – db)*

*Forrás: BELÉNYESI–KRISKÓ–PALLAI 2017*

Az igényfelmérő kutatás eredményei alapján megállapítható, hogy a közigazgatási pályaeorientációs képzésre szükség van, ugyanakkor megfelelően kell propagálni annak érdekében, hogy az ezekkel kapcsolatos információk eljussanak a közigazgatási szervekhez és az állampolgárok széles köréhez. Be kell mutatni a pálya speciális jellemzőit, vonzónak számító elemeit azért, hogy azok válasszák ezt a pályát, akiket valóban vonzanak azok az értékek, amelyeket a közigazgatás képvisel. E mellett érdemes megismertetni a tanulókkal a közigazgatási szerveknél betölthető munkakörök sokrétűségét is.

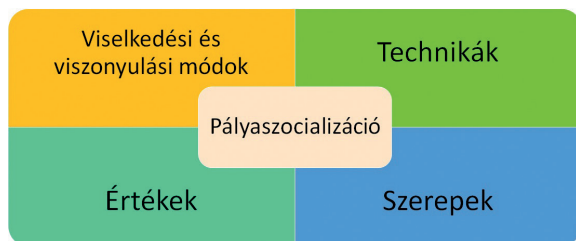
A közigazgatási pályaeorientációs képzés során elsősorban a gyakorlati jellegű szakmai ismeretek erősítésére kell helyezni a hangsúlyt, mivel a pályakezdők

esetében főleg ezek hiányosak. A képzés másik fontos céljának az analízáló-szintetizáló képességek, illetve a szociális kompetenciák fejlesztésének kell lennie, ezek segítik majd a tanulókat a majdani munkahelyükön való beilleszkedésben, a kollégákkal, az ügyfelekkel való együttműködésben.

A közigazgatási pályaorientációs képzésben való részvétel mindenképpen hasznos: hozzájárul a megalapozott döntéshez, és sokkal felkészültebb fiatalok kerülhetnek ki az iskolákból, s ez nemcsak számukra, hanem bármelyik munkáltató számára előnyös.

## A KÖZIGAZGATÁSI PÁLYAORIENTÁCIÓS KÉPZÉS LEGFŐBB CÉLJA

A közigazgatási pályaaorientációs képzés a fiatalok közzszolgálati pályára irányításával szeretné támogatni az emberierőforrás-terület utánpótlás-menedzsmentjének folyamatait, hosszú távon biztosítani a megfelelően képzett és elhivatott munkaerőt. A képzés több szempontból is hiánypótló: egyrészt az általános civil állampolgári ismeretek átadása révén nevel a tudatos állampolgárságra, másrészt konkrét szakmai és gyakorlati tudás élményszerű elsajátítása révén vezeti be a fiatalokat a közzszolgálat hivatás- és értékrendjébe. Komplex módon járul hozzá a legfontosabb munkahelyi kompetenciák megalapozásához és fejlesztéséhez. Mindemellett közvetlenül támogatja a közzszolgálat imázsépítési törekvéseit, a közzszolgálati munkavégzés presztízisének növelését azáltal, hogy a szakmai kihívásokat és szépségeket is megmutatja, valós, hiteles pályaképet nyújt.



9. ábra

*A pályaszocializáció elemei*

*Forrás: A szerzők szerkesztése*

A közigazgatási pályaaorientáció összességében a fiatalok sikeres pályaszocializációjának záloga, amely megalapozza a későbbi sikeres pályavitelt.

## Ha már fakultáció, legyen vonzó!

Hisszük, hogy a fiatalok (amennyiben számukra vonzó pályaképet rajzolunk, és ahhoz hiteles arccal, sikeres közigazgatási életutakat, vonzó szakmai kihívásokat mutatunk be) fontolóra veszik a közszolgálat mint élethivatás melletti elköteleződést. Ezért is gondoljuk, hogy a pályaválasztás előtt állók számára már középiskolás éveik alatt lehetőséget kell teremtenünk, hogy megismerjék a közszolgálati pálya, a közigazgatásban végezhető munka értékét és saját karrierelvárásait. Ebben segít a pályaeorientáció és a szakmai fakultációs tárgy elindítása a középfokú oktatásban.

A koncepcióalkotók kiemelt prioritásként kezelik, hogy a közigazgatási ismeretek fakultációs tantárgy attraktív, a fiatalok igényeihez igazodóan gyakorlat-orientált és élményszerű legyen. Határozott elvárásként fogalmazódik meg, hogy a tárgy a jogok és kötelezettségek bemutatásával az aktív állampolgárságra készítsen fel, erősítse a közjó iránti elköteleződést és a közigazgatás és a közügyek iránti érdeklődést. Éppen ezért módszertani alapjait illetően a kiscsoportos projektmunkára helyez nagy hangsúlyt, ösztönzi a kritikai gondolkodásmódot, célul tűzi ki az elemző képesség és a vitakultúra fejlesztését. Emellett a segítő szemléletet és a felelősségvállalást igyekszik elmélyíteni, az együttműködő-problémamegoldó magatartást erősíteni.

## Miben gondolkodunk?

A közigazgatási pályaeorientációs képzés bevezetésével a Belügyminisztérium célja annak elősegítése, hogy a képzésben részt vevő 11–12. évfolyamos középiskolai tanulók – életkori sajátosságaikhoz igazodó – elméleti ismeretekre, és főleg a gyakorlatban is jól használható tudásra, tapasztalatra tegyenek szert a közigazgatás feladatrendszeréről, működéséről. A képzés – a Nemzeti alaptantervvel összhangban – azt is elő kívánja segíteni, hogy a felkészítés résztvevői személyiségüket illetően fejlődjenek, a nemzet felelős állampolgáraiaként tevékenykedjenek, képesek legyen jó és megalapozott döntéseket hozni,

és rendelkezzenek megalapozott, szilárd erkölcsi beállítódással. A képzés beindításának további nem titkolt célja, hogy – a megszerzett speciális, egyéb tantárgyak által nem, vagy csak részben közvetített ismeretek révén – a tanulók figyelmét ráirányítsa a közigazgatási pályára, az itt elérhető karrier, illetve életpálya kínálta lehetőségekre, a Nemzeti Közzolgálati Egyetemen való továbbtanulásban rejlő előnyökre, ezzel is elősegítve a közigazgatás utánpótlásának minőségi biztosítását.

Az új *közigazgatási alapismeretek* című fakultációs tantárgy kerettanterve a fenti célkitűzések teljesítése érdekében készült el. Hat fő területet ölel fel. Az első rész foglalkozik az állam fogalmával, a nemzetpolitika legfontosabb kérdéseivel, az állampolgársággal összefüggő alaptételekkel, az állampolgári jogokkal és kötelezettségekkel, az információbiztonság és az adatvédelem kérdéseivel. A második részben a közigazgatás rendszerét, felépítését és a közzolgálati tisztviselőkkel kapcsolatos legfontosabb tudnivalókat, a magánszféra, valamint a közigazgatás közötti különbségeket, továbbá a közigazgatás és a társadalom kapcsolatát mutatják be. A harmadik rész az önkormányzati rendszer kialakulásának okaival, az önkormányzatok feladataival, működésük sajátosságaival foglalkozik. A negyedik rész az EU létrehozásának okaival, keretfeltételeivel, felépítésével és működésével, valamint az Európai Unió Magyarország közigazgatásra kifejtett hatásaival foglalkozik. Az ötödik rész az állampolgárok közigazgatási ügyintézése kapcsán leggyakrabban előforduló területekkel foglalkozik: a munkavállalási ügyekkel, a vállalkozásokkal kapcsolatos ügyintéзésekkel, a közpénzekkel összefüggő kérdésekkel, az adóügyekkel, az egészségügyi és a szociális területekhez kötődő tevékenységekkel és a rendészeti ügyekkel. Végül a hatodik rész a civil szervezeteket és rendszerüket, az állammal és a közzolgálattal való együttműködésüket mutatja be. A kerettanterv az interaktív, gyakorlatorientált képzés megvalósítása érdekében projektfeladatokat és szituációs játékokat épít a felkészítés folyamatában.

A kerettantervet a 11–12. évfolyamok számára dolgozták ki, összesen 134 óra időtartamban, amely optimálisan a tantárgy heti két órában történő tanítását



teszi lehetővé. A közigazgatási alapismeretek című tantárgyból a tanulók a 12. év végén érettségi vizsgát tehetnek.

## Az életpálya-szemlélet mint filozófia

A közigazgatási pályaorientáció tanulóközpontú folyamat, amely az iskolai nevelőmunka részeként a legmesszebbmenőkig épít a tanulók személyes elképzeléseire és képességeire. Felkelti a tanulók egyéni életperspektíva megtervezése iránti igényét, segíti önismeretük elmélyítését, és a közszolgálati életpályáról való hiteles információk nyújtásával alapozza meg a pályaismeretet. Ez már szilárd alapja lehet a későbbi karrierdöntéseknek.

Mindennek feltétele a szolgáltató szemléletet magáénak valló iskola, a pályaorientáció mellett elkötelezett tantestület és az ítéssz szerepéből a támogató szerepbe lépő tanár vagy nevelő. Így a közszolgálati életpálya és a közigazgatási munkavégzés vonzó perspektíva lehet a fiatalok számára.

## Tananyagfejlesztés és oktatói felkészítés

A sikeres pályaorientáció a felkészült oktatókon, nevelőkön múlik, akik – jöjjenek bár az oktatás vagy a közigazgatás területéről – szakértő támogatásban kell, hogy részesüljenek. Újszerű feladataik eredményes ellátásához megérdemlik a professzionális támogatást, a folyamatos párbeszéd, a tapasztalat- és tudásmegosztó rendezvényeken való részvétel lehetőségét, az eredmények visszacsatolását.

**Éppen ezért a fejlesztések fókuszában a következők állnak:**

- letisztult kerettanterv, pontos tantárgyi tematika és szakirodalmi ajánlások készítése;
- hagyományos tankönyv és munkafüzet kidolgozása;
- e-learning tananyag tartalomfejlesztése;
- tanári pedagógiai és módszertani csomag összeállítása;

- a közigazgatási pályaorientációs képzésben részt vevő oktatók felkészítése;
- műhelybeszélgetések szervezése;
- monitoring vizsgálatok lefolytatása;
- a képzésben részt vevők elégedettségének mérése.

A kerettantervbe bekerülő témaköröket igyekeztünk úgy összeállítani, hogy azok a fiatal korosztály számára is befogadhatók, „életközeli” legyenek, azokhoz az oktatók könnyen kapcsolhassanak gyakorlatorientált eszközöket, illetve az oktatási-orientációs folyamatba a leghatékonyabb oktatásmódszertanokat beépíthessék.

További célunk, hogy a módszertani ismereteket interaktív felkészítő foglalkozások és műhelymunkák alkalmával átadjuk a képzésbe bekapcsolódó oktatóknak. Olyan új megoldásokat kínálunk, amelyekkel változatosabbá, izgalmassá tehetők a tanórák.

## Szövetségeseink a HR-szakemberek

Ki ismerhetné jobban a közigazgatási szervezetek emberi erőforrásának igényeit és elvárásrendszerét, mint maguk a munkaerő-tervezésben, létszám-gazdálkodásban, toborzásban és kiválasztásban, illetve a majdani teljes körű életpálya-menedzsmentben részt vevő szakemberek és a személyi állományt irányító vezetők? Ezért keressük a közvetlen partnerséget a közigazgatási vezetőkkel és a személyügyi területen dolgozó kollégákkal, és egyúttal reméljük aktív részvételüket szakmai rendezvényeinken. Szeretnénk tudásukat minél közvetlenebb módon becsatornázni már a képzés bevezetésének előkészítő folyamataiba. Közös gondolkodásra hívunk hát mindenkit, aki szeretné velünk megosztani eddigi tapasztalatait, saját szervezetének személyügyi tanulságait, jó gyakorlatait vagy innovatív elképzeléseit. A szakmai rendezvények nyitottak, a részvétel azonban előzetes regisztrációhoz kötött.



10. ábra

A közszolgálati pályaeorientáció sarokkövei

Forrás: A szerzők szerkesztése

## Hiszünk az együttműködésben, a műhelymunka erejében

Mi célt szolgálnak a tervezett szakmai programok? Elsősorban a közigazgatási pályaeorientációval kapcsolatosan eddig feltárt igények, elvárások közös megvitatását, az összegyűjtött ismeretanyag disszeminációját, a szakmai párbeszéd megalapozását. Szeretnénk minél több közigazgatási vezető és gyakorló HR-szakember véleményét, tapasztalatait és szakmai álláspontját megismerni, és egyúttal a közigazgatási szervezetek fogadókészségét és teherbíró képességét felmérni e tárgyban. Hisszük, hogy az utánpótlás biztosítása közös ügyünk, a fiatalok pályára vonzása és megtartása a közigazgatás versenyképességének kritikus tényezője.



11. ábra

Tudásmegosztás műhelymunka keretében

Forrás: A szerzők szerkesztése

## Felhasznált irodalom

- BELÉNYESI Emese – KRISKÓ Edina – PALLAI Éva (2017): *Jelentés a közigazgatási pályaaorientációs képzéssel kapcsolatos igényfelmérés eredményeiről*. Készült: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 keretén belül.
- KURÁTH Gabriella – HÉRA-TÓTH Andrea (2013): *PTE karrier képzési program hallgatók és végzettek számára*. Elérhető: <http://alumni.pte.hu/hu/bemutakozas/karrier-85> (a letöltés ideje: 2018. 02. 28.)
- R. Böögös Zsuzsanna – V. DÁVID Mária (2003): Pályaválasztási feladatok az általános és középiskolában. In V. DÁVID Mária szerk.: *Pályaválasztási információk az iskolában*. Eger, B.A.Z. Megyei Munkaügyi Központ, EKF. 5–17.
- SCHEIN, E. H. (1978): *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*. Addison-wesley publishing company.
- SZABÓ Éva (2015): *A digitális szakadékon innen és túl. A tanárszerep változása a XXI. században*. Elérhető: [www.eltereader.hu/en/kiadvanyok/digitalis-nemzedekkonferencia-2015/](http://www.eltereader.hu/en/kiadvanyok/digitalis-nemzedekkonferencia-2015/) (a letöltés ideje: 2018. 02. 28.)
- SZABÓ Szilvia (2018): A vezetésmenedzsment innovációja – új kihívások a közszolgálatban. In BELÉNYESI Emese – KORONVÁRY Péter – SZABÓ Szilvia: *Közszolgálati vezetés- és szervezéstan*. Budapest, NKE ÁTK.









A kiadvány a KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001  
*A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása*  
című projekt keretében jelent meg.

Nemzeti  
Közszolgálati  
Egyetem