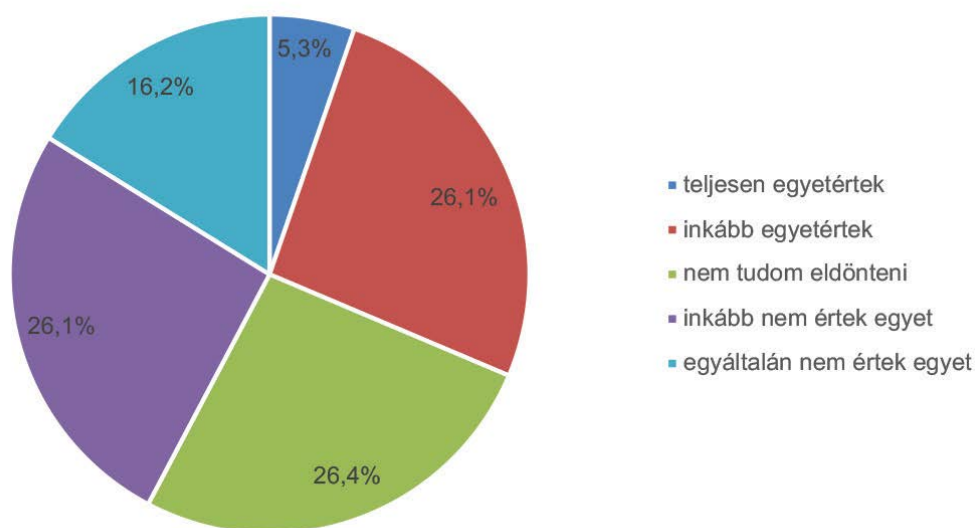


Tartalomjegyzék

1. A közsféra életpálya-modell jelentősége a kistérségekben	3
2. Pályaorientáció	6
2.1. A tehetséggondozás irányelvei és gyakorlati lehetőségei a kistérségek szempontjainak figyelembevételével	7
2.2. Élethosszig tartó tanulás	10
3. A közszerületi életpálya mint karrier.....	11
3.1. A sikeresség követelményének lehetőségei a közszerületi munkakörökben.....	12
3.2. Lakhatás, mobilitás mint a kistérségek esetén különösen kiemelt tényezők a közszerületába való bevonásban.....	17
4. A közszerület ágazati eltérései az életpálya-modellben.....	18
4.1. Életpályamodell a helyi közigazgatásban.....	18
4.2. Életpályamodell a helyi közoktatásban	20
4.3. Életpályamodell a helyi közegészségügyben	21
4.4. Életpályamodell a helyi szociális szférában	22
4.5. Életpályamodell a helyi kulturális szférában, közművelődésben	23
5. Összegzés	25

1. A közszféra életpálya-modell jelentősége a kistérségekben

A közintézmények feladata a közfeladatok teljesítése – ez alatt széleskörű közzszolgáltatások kiterjedt körét értjük, beleértve a helyi közigazgatási, a szociális ügyeket, az oktatást, egészségügyet és a kulturális közművelődési ügyeket. Olyan értékteremtő és értékmegőrző ágazat, mely alapjaiban a közjót szolgálja. Mivel nagyon széles körű szféráról van szó, rendkívül összehangolt stratégiai működés szükséges és ennek a biztosítása elsősorban a személyi állományon múlik – éppen ezért a humánerőforrás megfelelő, célzott biztosítása különösen fontos és nagy kihívás az ágazat számára különösen a kevésbé frekventált országrészekben elhelyezkedő térségekben.



1. ábra: „A közzszolgálati szervezetek vonzó munkahelyet jelentenek az álláskereső és pályamódosítók számára a szakmai feladatok szempontjából” állítás megítélése

Mind a fogalmi rendszer, mind a tevékenység fókuszja változott az elmúlt évtizedekben: emberi erőforrással való „gazdálkodást” napjainkra általánosan elfogadott módon a fejlesztés, szupervízió és coaching váltotta fel. Különösen jelentős és fontos szemléletváltás ez azokban a térségekben, ahol gyakoribb a humánerőforrás és a célzott szaktudás hiánya.

Különösen jelentős kihívás a kistérségnek a személyi állomány elvárásaival összhangba hozni a teljesítménycélokat. A fiatal munkaerőforrás bevonása és megtartása érdekében rendkívül fontos a korrekt, méltányos viszonyok kialakítása, a közalkalmazotti strukturális biztonság mellett az egészséges és biztonságos munkakörülmények létrehozása és a személyi kapcsolatrendszerben a bizalmi elvek előtérbe helyezése.

A humánerőforrás gondoskodásának egyik mérföldköve, a munkakörülmények és bizalmon alapuló kapcsolati rendszer kialakítása mellett említettük a strukturális biztonságot, ami alatt a kiforrott és méltányos életpályamodellt értjük. Ennek egyre inkább és elsők között tesz eleget a közsféra, mely Magyarországon a zárt rendszer elvét követi, tehát a humánerőforrás hosszútávra szóló, gyakran egész életen át tartó foglalkoztatását feltételezi. Ettől a rendszertől nagy előnye ennek az életpályamodellnek a kiszámíthatósága, előre tervezhetősége, és a ranglétrán való előrejutás illetve a szolgálati idővel az illetmények objektív tervezhetősége, hiszen ezt jogszabály keretek határozzák meg. Az ágazatban dolgozók maradását ösztönző eleme még a közszolgálat jellegzetessége, a sajátos nyugdíjrendszer, mely késleltetett juttatási rendszerként is értelmezhető. A nyugdíjrendszer és a speciális jogszabályi környezet biztonságot nyújt az indokolatlan elbocsátástól vagy áthelyezéstől. A zárt típusú, közalkalmazotti rendszer előnye a kiszámítható előmenetel, ugyanakkor kevésbé teszi lehetővé a kiemelkedő teljesítmény mérését és díjazását, ami pedig korunk alapvető általános követelménye.

Éppen a közszolgálatban dolgozók nagy fokú biztonsága teszi szükségessé a közszolgálat kiemelt bemeneti követelményrendszerét és megsokszorozza a megfelelő kiválasztási eszközök használatának fontosságát és különösen fontossá teszi a munkaerő folyamatosságának biztosítását, ami, kiemelten a kistérségek esetében nagy hangsúllyal a középiskolákba delegált felelősségként kell, hogy megjelenjen.



2. ábra: A hírnévhányados összetevői

A röviden összefoglalt alapvető életpálya-modell előnyök ismertetése mellett fontos, hogy a kistérségekben hangsúlyosan megjelenjen a közszolgáltatás értéket képviselő társadalmi presztízse, ehhez elengedhetetlen az alkalmazotti értékrend gondos kialakítása és javadalmazási és motivációs stratégiák alkalmazása, az új belépő foglalkoztatottak elvárásainak, véleményének, motivációinak és beállítottságának folyamatos ismeretszerzésére való törekvés. Mindezek egyfelől növelik a személyi állomány elkötelezettségét, másfelől vonzóvá teszi az életpályát a kistérség fiataljai számára.

2. Pályaorientáció

A közszerolálati életpályamodellek átfogó képet adnak a szakmában dolozó egyének lehetőségeiről, életpályájukról, munkarendjükről, a szükséges attitűdöket, temperamentumot, kulcskompetenciákat megfogalmazzák és képet nyújtanak a létbiztonság és a bérezés alakulásáról, valamint az előrelépés és szakmai, egyéni kibontakozás lehetőségeiről.

Mindennek fontos szerepe van a munkahelymegtartás szempontjából, azonban legnagyobb hangsúlyt a pályaorientáció korszakában lévő célcsoport szempontjából kap, hiszen megfelelő motivációs elemeket kell szolgáltatnia a munkaerőhiány kiküszöbölése érdekében. A továbbiakban azt vizsgáljuk, milyen irányelvek mentén és milyen gyakorlati megfontolások alapján készíthető fel a kistérség fiatalsága a pályaorientációs szempontok kialakítására a tehetséggondozás keretein belül, majd a közszerolálat pályaorientációs lehetőségeit és gyakorlati elemeit vizsgáljuk meg a kistérségre vonatkozóan.



1. ábra: A Magyar Közigazgatási Ösztöndíjprogram felhívása

2.1. A tehetséggondozás irányelvei és gyakorlati lehetőségei a kistérségek szempontjainak figyelembevételével

A tehetséggondozás alapvető részeként hangsúlyos az életpálya-tanácsadás, mely a továbbtanulásra való igény kiforrását és orientációját segítve a középiskolás célcsoportban alapvető jelentőségű a kistérségek célágazati humán erőforrás igényének feltérképezésével összevontan. Emellett fontos a pályaalakuláshoz mentori segítése illetve a kistérség munkaerőmegtartását szolgáló teljes életpálya-kísérő pályaeorientáció.

A közalkalmazotti életpálya-modellek kiemelten a szakismerettel és végzettséggel rendelkezőkre vonatkoznak, így elengedhetetlen a középiskolai tanulók felsőoktatásba való bekerülésének elősegítése készségfejlesztő programok, kommunikációs programok szervezésével. Kiemelt fontosságúak a tanulóknak nyújtott börszék, közszolgálati feladatköröket bemutató kisfilmek megtekintése „szakmai mozi” keretében. Segítségnyújtás a továbbtanulás szorgalmazására a formális végzettséget nem adó kurzusok, tanfolyamok, melyek a digitális kompetenciák fejlesztik.

A közszolgálati feladatkörök megismerésével összhangban, a továbbtanulásra történő felkészítés eleme a pedagógusok szakemberek segítségével megvalósuló életpálya-építő stratégiájának kidolgozása. Az egyik legfőbb kulcskompetencia, a tanulás tanulásának az előtérbe helyezése és a fiatalok önismereti tréningekbe való bevonása. Erősségeik, gyengeségeik, készségeik megismerésére adva lehetőséget, fejlesztve a koncentrációjukat, együttműködésüket, kommunikációjukat, rugalmasságukat és alkalmazkodó képességeket. A tréningek célja a tanulás mint életet gazdagító tevékenység felismerése, a tanulásra való belső késztetés kialakítása, annak a felismerésnek az elősegítése, hogy a fiatalok iskolai tanulmányaik során hozott döntéseik befolyásolhatják későbbi pályafutásukat, illetve megismertette az élethosszig tartó tanulás modelljét, összhangban a közszolgálati munkakörök ismertetésével.

Évente egy tréningrészvétel biztosítása mellett nyári táborok, versenyek, ifjúsági egyetemek állíthatják pozitív kihívások elé a fiatal tanulókat, kiemelt fontosságú lehet a szociálisan hátrányos csoportok aktív bevonása. Ez az élményközpontú tudásközvetítés a középiskolások számára motiváló hatással van a fiatalokra, tanulásra, új ismeretek szerzésére ösztönöz – összekötve a közsféra tevékenységi köreinek és életpálya-modell ismertetésével jelentős életpálya-orientációs erővel bír.

A térség esetében kiemelten fontos tehát a tehetséggondozás fogalmi megértésének az az irányelve, mely nem az egészen ritka és kivételes teljesítményekre helyezi a hangsúlyt, nem a géniuszok keresésében és kiemelésében találja meg a célját, hanem a lehető legtöbb tehetséges és érdeklődő fiatal felismerésére, önfelismerésének hozzásegítésében és fejlesztésében találja az irányát, miközben követi a helyi munkaerőforrás és szaktudáshiány igényeit.

A tehetség- és pályatanácsadói gyakorlat egy fontos elemében összekapcsolódik a közszolgálati humánerőforrás gondoskodásának irányelveivel: egyre kevésbé foglalkozásválasztás jellegű a továbbtanulási döntés segítése, egyre inkább gondolkodik az életviteli és életvezetési tanácsadás keretében. „Ha ismerjük az egyéni „méreteket” személyre szabottan, méreletesen tudunk – remélhetően hatékony – segítséget, támogatást nyújtani”¹

Kiemelten fontos tehát pályatanácsadók bevonása a témacentrikus megközelítés teljesülése végett, akár rendkívüli osztályfőnöki órák keretében. Hasznos lehet mind a diákok önismereti feltérképezésében, mind a térség humánerőforrás folyamatosságának biztosítása tervezésében kérdőívek összeállítása, a köztisztviselői és egyéb közszolgálati ismeretterjesztő videoanyagok vetítése, hasznos olvasmányok, rövid kiadványok hozzáféréseinek biztosítása, iskolai csoportok kitekintő látogatásainak szervezése önkormányzathoz, járóbeteg ellátóba, szociális intézményekbe, kulturális központokba.

¹ Bagdy E., Kövi, Zs., Mirnics, Zs. (2014): *Fény és árnyék – A tehetségerők felszabadítása*. Géniusz Könyvek 36, Budapest

Az interneten elérhető Nemzeti Pályaorientációs Portál ismertetése, szakemberekkel való beszélgetésre való lehetőség biztosítása és a tapasztalatok, információk összegzése mind jelentős segítséget nyújt a pályaorientáció segítésében, mely egyébiránt a Nemzeti Alaptanterv részét képezik és a pedagógiai szakszolgálat feladatai között is szerepel a tanácsadás. Ennek ellenére marginális terület a pályaorientáció, fontos, hogy a pedagógusoknak is lehetősége nyíljon a pályaorientációs szaktanácsadás szakembereivel közös munka kidolgozására. Nem csupán a fiatalok életútjának mérföldköve a megalapozott tudással és önismerettel való megválasztása a továbbtanulásuk irányának és a továbbtanulás mellett való döntésüknek, de a kistérség életének és működésének, jövőjének legmeghatározóbb eleme.

A közszolgálati munkavégzés összetevői között legfőképp nem a tantárgyi ismeret, de az életstílus, életvitel, a munkamód az egyik legalapvetőbb döntő tényező, a temperamentum sokszor fontosabb lehet a tárgyi tudásnál. A közszolgálati pályák megválasztásának döntő kérdése, hogy az adott területen milyen munkaanyagokkal kell foglalkozni, mit is kell csinálnia a dolgozó embernek, mi lesz a munkája végterméke, milyen érdeklődés és képesség szükséges a munkakör elvégzéséhez. Ezért is alapvető fontosságú lehet a diákcsoporthozaknak lehetőséget nyújtani a szakma képviselőivel való beszélgetésre, hogy feltehessék a legalapvetőbb kérdéseiket, hogy az adott munkakört ellátónak hogyan telik egy napja, mit csinál pontosan.

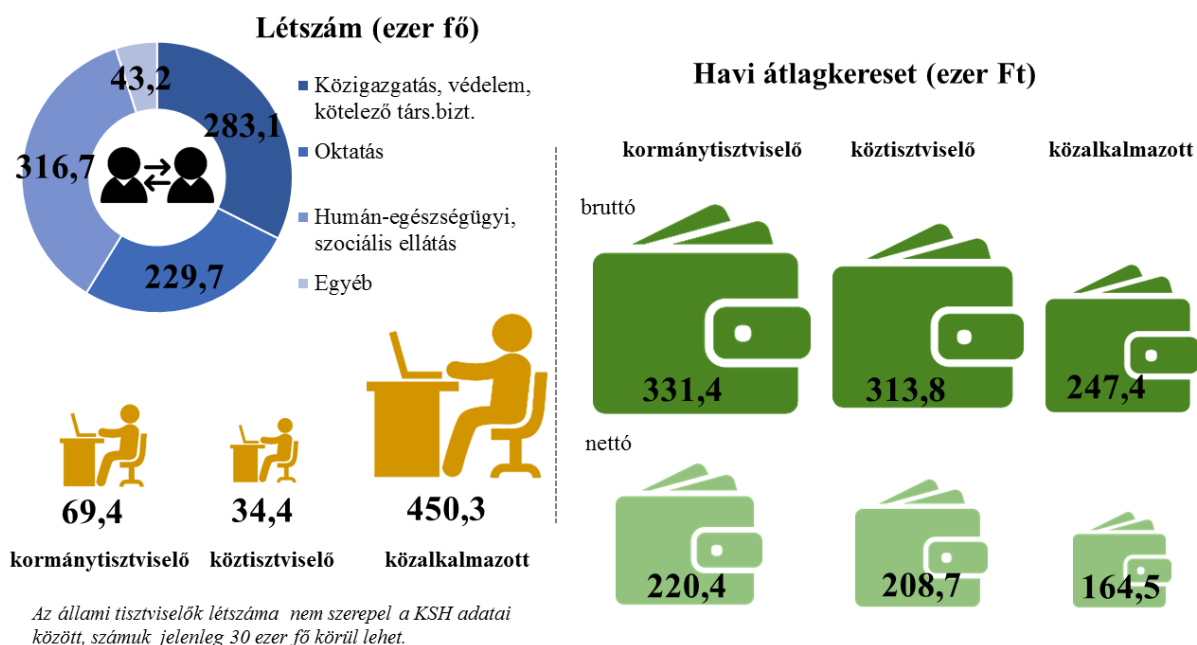
2.2. Élethosszig tartó tanulás

A jogszabályi változások gyakorisága, a számítógépes rendszerek gyors fejlődése, a társadalmi viszonyok összetettebbé válása nem csak a piaci szférában, de a közszolgalatban dolgozók alkalmazkodóképességének szükségességét is megnövelik. Az újdonságokra való nyitottság, gyors tanulási készség, széles összefüggések átlátásának képessége alapvető kompetencia a köztisztviselői és egyéb közszoigálatói szférában. Ennek megfelelően is nagyon jelentős szabályozást jelent a továbbképzési rendszer kialakítása, a kreditalapú rendszer bevezetése. Ennek köszönhetően a munkaigényeknek megfelelő továbbképzésen nyugvó rendszer vált alapvetővé. A közszoigálat élethosszig tartó foglalkoztatási modellje feltételezi a rendszer kiterjedését az ismeretek bővítésére is. A tisztviselőknek, közalkalmazottaknak lehetőséget biztosítanak magukat tovább képezni, valamint egyes kurzusok teljesítése kötelezően előírható számukra. (A továbbképzési rendszer a Magyar Program által előírt – az Új közszoigálati életpálya részeként megvalósuló – továbbképzési vizsgarendszerhez hasonló elven működik.)

A közszoigálatban dolgozók akkreditált továbbképzésekhez, workshopokhoz való hozzáférése, részvételi lehetősége integrált eleme az életpálya-modellnek.

3. A közszerolgalati életpálya mint karrier

A közszerolgalati életpálya létbiztonságot és hosszú távú, adott esetben életre szóló, megbízható perspektívát kínál. Emellett a komoly motivációs szempont mellett a fiatalok számára a karrier fogalmának igényére is reflektálnia kell és amint azt a következőkben kifejtjük, minden területen szolgál kielégítő lehetőségekkel.



2. ábra: Létszám és béradoatok a költségvetési intézményekben, 2016

A tehetséges fiatalok, szakemberek pályára vonzása mellett a közszerolgalati életpályamodellnek biztosítania is kell a professzionális munkaerő megtartását. Ebben nagy szerepe van az egyénre szabott karriermentozsmentnek, az egyéni fejlesztést középpontba állító kompetenciafejlesztésnek és az életen át tartó tanulás elve érvényre juttatásának.

3.1. A sikeresség követelményének lehetőségei a közszolgálati munkakörökben

A siker az egyik legmeghatározóbb eleme a karriernek. Mércéje, hogy ki nevezhető sikeres embernek szubjektív, több nézőpontból is megközelíthető. Minden ember bizonyosan más-más választ adna arra, hogy számára mit jelent sikeresnek lenni. Gondolhatunk a személyiség kiteljesedésére, az anyagiakra, az ismertségre vagy elismertségre, a presztízszre vagy a méltányos, jó körülmények között történő munkavégzés lehetőségére, az értékközvetítésben való kiteljesedésre vagy a hozzáértésért való elismertségre.

Ami bizonyos, hogy a siker kulcsmotívuma az önismeret. Másik, az előbbivel szorosan összefüggő fontos tényező a tudatosság, amely a munkavállaló készségeinek, kompetenciáinak, és a munkája során felmerülő helyzetek helyes felhasználásának képességét jelenti. A sikeres életpálya ezért egyfelől az egyén felelőssége, másfelől pedig elengedhetetlen feltétele a külső munkakörnyezet és az általa kínált lehetőségek spektruma. A munkahelyi környezet felelőssége domináns abban, hogy a siker kibontakoztatásában, legyen szó bármely területről, gátló, vagy ösztönző hatású.

A közszolgálati életpályákon jelentős a pályafutás sikerességének a folytonosságon lévő hangsúlya. Az életcélok folyamatos megvalósításának a lehetősége, a környezet és a saját erőforrások adta lehetőségek kihasználásával. Az előremenetel, feljebbjutás lehetőségének kidolgozottsága hiányában nem beszélhetünk kiforrott életpálya modellről.

Az egyéni életpálya szakaszokra bontása segít a közalkalmazotti életpálya kistérségekre vonatkozó hangsúlyainak meghatározásában. Az egyéni életút motivációs tényezői nem pusztán a közszolgálati szférák sokszínűségében és alapvető különbségeiben nyilvánul meg, ami meghatározott a munkavégzést illetően, a napirendet illetően, a szabadság és pihenőnapok rendjét illetően, a családi élettel és hobbival való egyeztetetőséget illetően vagy akár a

juttatásokban és díjazásokban vagy épp a presztízsszintet illetően. A motivációs tényezők az egyéni életút alatt számtalanszor változnak. Fontos látnunk a pályakezdők, a karriercsúcson lévők és a nyugdíjhoz közelítők életrésztéből fakadó motivációit ahhoz, hogy a kistérségi közszolgálati szféra humán erőforrást bevonó, így a kistérség működésének folyamatosságát fenntartva, illetve a humán erőforrását megtartó és mindezek által a fiatalokat a kistérségben tartó illetve családokat a kistérségbe vonzó ösztönzőként jelenhessen meg.

Életpálya orientációt illetően a kistérségi közszolgáltatásoknak mint motiváló munkaadónak alapvetően három fázisú választási kritériumnak kell megfelelnie. Motivációs tényezőként kell fennállnia mind foglalkozásválasztás szempontjából, mind munkahelyválasztás szempontjából, mind karrierválasztás szempontjából. Ennek a hármas egyéni kritériumnak kell eleget tennie, mind környezeti tényezők mind belső tényezők befolyásoló elemeit összefogva.

Eleget kell tennie a zárt rendszerű köztisztviselői és egyéb közalkalmazotti struktúrának a fiatal, pályakezdő és pályorientáció korszakában döntés előtt álló helyi fiatalság karriertörekvéseinek és reális opcióként hangsúlyosan kell megjelennie a karrier előkészítés időszakában lévő fiatal felnőttek számára, akik a kezdeti karrier időszakában lehetőséget kell, hogy kapjanak a karrierük kibontakoztatására, építésére. A közszolgálati életpálya modellnek magában kell foglalnia a karriercsúc kibontakozásának reális lehetőségét a munkavállaló egyéni életútjának 38-45. életéve között.

A közszolgálati életpálya különösen a kistérségekben rejti magában a generalistává válás lehetőségét, a korábbi munkatapasztalatokra való széles körű, alapos rálátást és szakértelmet, mely különösen a kistérségekben hangsúlyos helyismerettel és személyes kapcsolati rendszer kiépültségével a közszolgálati tevékenységek összehangolt, jól strukturált munkáját teszi lehetővé – ennek és ennek a tényezőnek a magas fokú presztízisének mint kísérőjelenségnek a hangsúlyozása és megnyilvánulása kiemelten fontos a pályorientáció időszakában.

Kiteljesedése pedig a munkaerő megtartására és lehetőséget biztosít a késői karrier szzakaszra, ahol a felhalmozott tudás átadás, a mentori tevékenység erősítése a legfőbb szempont – és alapvető működtető eleme a struktúrának.

Nagyon fontos a közszerológálati szférák számára a hatékonyság. A javuló eredmények elérésének fő tényezője pedig a szférában dolgozó egyéneken múlik, túl a technikai és gazdasági feltételeken. Ezért elsődleges célként jelenik meg, hogy olyan munkaerőt foglalkoztasson a közszerológálatás, amely humánerőnek a törekvései pontosan illeszkednek az elvárásaihoz. Fontos tehát, hogy egybe essenek az igények és a lehetőségek, ez pedig nehéz feladat, komoly kihívás. A közszerológálat számára kiemelten fontos, hogy az iménti elvárások intézményesült formában, szervezeti karriergondozásban valósuljanak meg. A teljes karriermenedzselési folyamat, a humán erőforrás felelős kiválasztása, motiválása, megtartása, teljesítményének értékelése és képességeinek, készségeinek célorientált fejlesztése célja és feladata a kistérségeknek a fennmaradásuk és hatékony, virágzó működésük, népességszámuk megőrzése és növelése érdekében.

A karrierstratégia magában kell, hogy foglalja tehát a munkaerő-állomány fejlesztésének koncepcióját és meg kell határozniá céljait és eszközszerét. A köztisztviselői és egyéb közalkalmazotti ágazatnak hangsúlyozandó a szervezeti struktúrájából fakadó szenioritás-elv és a lojalitás hangsúlyossága, ami egybevág a kistérség működési elveinek feltételeivel. A hosszú távú ismeret, a régóta az ágazatban dolgozók megbecsülése, a szakmai tapasztalat presztízse egyben a feljebbjutás lehetőségét is biztosítja. Az életpálya kiszámíthatósága ösztönzi a pályánmaradást és a munkaerő kistérségben tartását és kistérségbe vonzását.

A közszerológálati munkavállaló kiemelt értékeiként határozható meg a precizitás, a folyamatok átlátásának a képessége, a monotonitástűrés és szabályozottság, strukturáltság, és stressztűrés. Ugyanakkor a kistérségekben különösen nagy szerepet kap a munkavállaló nyitottsága, szociális készsége, jó alkalmazkodó képessége és lojalitás készsége.



3. ábra: Közigazgatás fejlesztés iránya

Ezekben a kulcskompetenciákban szolgálhat nagy segítségként a mentorálás és a coaching a karriergondozási rendszer részeként. Ezt a mentori szerepet akár külső szakember, akár – és kistérségek esetében szerencsésebb – a nyugdíj előtt álló szenior láthatja el, egyben átadva a szakmai ismereteket is. Ezáltal felértékelődik a mentor elkötelezettsége a szakma iránt, növelve a szakma presztízsét mind a szférában dolgozók, mind a fiatal pályaválasztók számára, szerepmodellt nyújtva egyúttal.

A coaching a vezető beosztásban dolgozók számára nyújt fontos segítséget, különösen fontos kistérségi közsférában a külső, objektív visszajelzés lehetőségét biztosítja. A coach független, kívülállóként, azonban a vezető szerepeibe, élethelyzetébe, problémáiba és intuícióiba belelátva segít a nehéz kérdések megválaszolásában, kérdésfeltevésekben és elakadó munkahelyi helyzetek tovább lendítésében.

A térségi közszolgáltatók HR stratégiájának feltétlenül része kell, hogy legyen a tehetségmenedzsment program. Tudnia és ismertetnie kell, hogy mely pozíciókban milyen kompetenciák, attitűdök és tulajdonságok preferáltak és szükségesek. Előrejelzéseket kell készítenie, elkerülve a kistérségek esetében sokszor nehezen pótolható munkaerő hiányt bizonyos kulcspozíciók esetében, a szaktudással bíró emberek képzésével, felkutatásával és motiválásával.

Adott esetben a rendszerfenntartás szempontjából kulcsfontosságú lehet kulcsemberek programok indítása, a résztvevők szakmai ismereteit, készségeit, kompetenciát, vezetői készségeit fejleszteni, megszerezni, szervezett keretek között. Ezek a programok egyben a munkaerő megtartását is szorgalmazzák és beépíthetőek az életpálya-modellbe mint az előrelépés kulcslehetőségei, feltételei. Ráadásul nem elhanyagolható szempont, hogy a közszolgálati szervezet számára mindenképpen előnyt jelent, hogy már a szervezeten belül vannak a tehetséges munkatársak és szervezeten belüli tudatos, témaorientált és célorientált továbbfejlesztésük a megtartásuk érdekében is történik.

Jelentős továbbá azoknak a helyi sajátosságú okoknak az ismerete, hogy mik lehetnek a fluktuáció mértékének azon okai, melyek a szervezettel összefüggenek. Az végzett munka tartalmának bővítése, szűkítése, esetleg a munkakörülmények fejlesztése, a munkaidő beosztás egyéni szükségsekhez szabása, a munkahelyi légkör megoldást kívánó nehézségei, melyben a coach különösen nagy segítséget nyújthat, esetleg a kereseti lehetőségek, összefüggően az előrejutási, mobilitási lehetőségekkel. Ezeknek a feltárása érdekében különösen jelentős szerepe van az exit interjúknak, a munkavállaló esetleges kilépésének okainak a vizsgálata, melynek segítségével a munkaviszony megszűnésének okait (a munkavállaló által kezdeményezett közös megegyezés, vagy a munkavállaló részéről történő rendes felmondás esetén) feltáró személyes beszélgetés, szakember bevonásával.

Az interjú által a közszolgálati szervezet visszajelzést kap a távozást motiváló tényezőkről, melynek elemzése segítséget nyújt a maradó munkatársak megtartásában. Továbbá része - a gondoskodó szervezet ideológiája mentén - a távozó munkavállaló tanácsokkal ellátása a további szakmai pályafutását illetően.

A munkaerő megtartásának vonatkozásában a közszférát illetően általában a dolgozó beosztotti állomány erkölcsi és anyagi megbecsülésének fontosságát emelhetjük ki leginkább, illetve a tervezhető életút, a fejlődés lehetőségének tervezettsége és az anyagi és életúti biztonság a domináns motivációs tényezők.

3.2. Lakhatás, mobilitás mint a kistérségek esetén különösen kiemelt tényezők a közszférába való bevonásban

A kistérségek lakossága megfelelő pályorientációs törekvésekkel képes a közszférának munkaerőforrást biztosítani, illetve megfelelő lakhatási és mobilitási lehetőségek biztosításával kívülről is bevonhat munkaerőt és a közszféra egész életútra szólóan kidolgozott életpályamodelljének köszönhetően a kistérségek lakosságának növekedéséhez is jelentősen hozzájárulhat. Az állami lakhatási támogatás bevezetése éppen ezt a célt szolgálja, segítve a munkaerő mobilitásának a növekedését. A támogatást igényelhetik pályakezdők és közfoglalkoztatottak. A kistérségek számára kiemelkedően fontosak a mobilitási támogatások, a helyközi utazás támogatása illetve a csoportos személyszállítási megoldások a lakhatási támogatások mellett.

4. A közsféra ágazati eltérései az életpálya-modellben

A közsféra széles spektrumon elágazó szakmai területeket fed le. Mindezeket az irányokat alapvetően öt ágazatra bontva határozzuk meg, úgy mint közigazgatás és honvédelem, rendészet, úgy mint közoktatás, úgy mint közegészségügy, úgy mint szociális szféra és mint kulturális, közművelődési terület. Ezeken a területeken belül is szerteágazó munkakörök és szakmai kompetenciák merülnek fel, specifikusan eltérő életpályát elővetítve, azonban alapvető elemeiben elegendő az áttekintéshez ezen öt meghatározott szféra életpályamodelljének kistérségre vonatkozó jellegzetességeinek bemutatása.

4.1. Életpályamodell a helyi közigazgatásban

A közszolgálat egészét, így a humánerőforrás menedzsment területe is alapvetően bürokratikus jellegű, ami problémát és terhet jelent a foglalkoztatottak számára. A terhek csökkentése érdekében az elektronikus szolgáltatások fejlesztésével sokat egyszerűsödhet a dolgozók napi rutinja. A jogi háttér nagymértékű változásai is átmenetileg nehezítik a szakterületek fejlődését. A munkaerőhiány okán különösen a nagyvárosoktól távol eső kistérségekben jelentkező probléma a közigazgatási szervek hatékony működése szempontjából, hogy egyes munkaköri leírásokat nem a funkcionális és optimális munkaköri követelményekhez igazítanak, hanem a munkakörre jelentkező munkaerőre határoznak meg munkaköri leírást. Ezáltal a feladatmegoszlás nehezen átlátható, a terhelési aránytalanságokból fakadó munkahelyi konfliktusok nehézségeket jelentenek a hatékonyság és a munkahelyi légkör szempontjából. A munkavállalók túlterheltnek érezhetik magukat, esetleg a kiteljesedés lehetőségének hiányát érezhetik, az érdemi feladatok hiányát. Mindezek a tényezők a munkakörök közötti egyensúly megbontása miatt a fluktuáció növekedéséhez vezethetnek, szakmai kiüresedéshez és sok esetben, a kistérségben különösen nagy arányban veszíthetnek motiváló készségükből.

A fluktuáció kezeléseként tehát alapvető jelentőségű a legfőbb kiváltó ok elhárítása végett a tehetséggondozási és tehetségmenedzsment programok indítása és nagyban hozzájárulnak a programok szervezeti keretbe építéséhez az állami tervek szerint bevezetésre kerülő integrált továbbképzési jegyzék.

Emellett célszerű különösen a kistérségek szervezeteinél a formális vagy akár informális munkaerőterv és létszámgazdálkodási terv készítése. Elkészíthető a szervezet összlétszámára vagy az egyes szervezeti egységeinek a szintjére lebontva, munkakörökre és foglalkoztatási formákra. Minél részletesebb, annál átláthatóbb és hasznosíthatóbb. A tervezés eredményes lehet különösen a pályaaorientációs törekvésekkel szinkronba hozva, megfontolva mind a költségvetési lehetőségeket mind a jogszabályi előírási keretrendszert.

A helyi közigazgatási szerepek betöltésére a megfelelő munkaerő felkutatására a kistérségek számára számos hatékony lehetőség adott. Külső módként mindenekelőtt rendelkezésre áll a Közszolgálat elektronikus pályáztatási rendszere (www.kozigallas.gov.hu). A rendszer lehetőséget nyújt a közszolgálatban megüresedő pozíciók feltüntetésére. A közalkalmazotti álláshelyek meghirdetése kötelező, a közszolgálati tisztviselői álláshelyeké abban az esetben, ha a munkáltató pályázati eljárást alkalmaz. A helyi nyomtatott sajtó, helyi televízióban való megjelentetés mellett az önkormányzati hirdetőtáblán való kitűzés is eredményes lehet. Emellett a közösségi hálók és az ismeretségi ajánlások a legeredményesebb toborzási módok és a fentebb leírt börzék mellett rendkívül hatékony és célorientált megoldást jelenthet a képző intézményekkel való kapcsolattartás, tehetséggondozási adatbankok kihasználása.

4.2. Életpályamodell a helyi közoktatásban

A 2013-ban életbe lépett központi pedagógus életpályamodell öt fokozatú minősítési rendszert fed. A pedagógus feljebb jutási skálája a gyakornokság után a pedagógus I, pedagógus II, mesterpedagógus és a kutatótanár fokozataira épül. Az első három fokozat egymásra épül, a fokozatváltás megfelelő idő elteltével minősítés által érhető el majd két irányban ívelhet tovább. Egyik irány a gyakorlatban nagyobb létszámmal bíró mesterpedagógus fokozat, mely alapvetően gyakorlatibb ismereteket és tevékenységi kört fed, másik a rendkívül nagy presztízzsel bíró, tudományosabb kutatótanár fokozat. Az utóbb említett két fokozati cél opcionálisan elérhető, a fejlődés lehetőségének a két útja a pedagógus életpályán, illetve az élethosszig tartó tanulás biztosítéka, valamint a minőségi oktatás szinten tartásában és fejlesztésében kulcsszerepet játszik. Az előmenetel egy bizonyos szintig pedig előírt, meghatározott időn belül, a pedagógus II fokozat megszerzéséig.

Fontos kiemelni, hogy a „tanuló tanár” a szerepközösség révén segíti a diák-tanár kapcsolatban a megértést, az együttműködő kapcsolatrendszer kialakítását. Emellett jelentős szerepe van a pályaaorientáció területén abban, hogy az életút választó korú tanulók megismerkedhessenek az élethosszig tartó tanulás fogalmával és jelentésével, jelentőségével, illetve, hogy a közoktatásban való elhelyezkedés előmeneteli lehetőségeivel megismerkedhessenek – mint motivációs tényezővel.

A kistérség nagy arányú hátrányos helyzetű tanulója meghatározott ismereteket, kompetenciákat és képességeket kíván meg a közoktatásban dolgozó pedagógusoktól. A differenciálás jelentősége, a tehetséggondozás aktív művelése mellett a nevelési, felügyeleti nehézségek is szükségként komoly terhet jelenthetnek. Mindezek a többlet terhek azonban különleges ismeretek megszerzésére és készségekben való jártasságra ösztönzik a kistérség pedagógusait.

Ezen specifikációk ismeretében országos szinten jelentős szerepe lehet a kistérségi pedagógusok tapasztalataiknak megosztása, specifikus ismereteik megosztása országos fórumokon, akár folyóiratban megjelentetett cikkek, tanulmányok formájában, akár országos szervezetekhez való csatlakozás, konferenciákon való előadás formájában. Mindezek a tevékenységek túl az ezekből származó szakma számára nyújtott hasznán és jelentőségén, a kistérségi közoktatásra vonatkozó életpályamodell iránt felkeltheti az érdeklődést, motiváló tényezőként jelenhet meg, komoly presztízst tulajdonítva a szakmának és nem mellékesen nagyobb ismertséget és elismerést szolgáltat a pedagógus által képviselt kistérségnek országos szinten.

4.3. Életpályamodell a helyi közegészségügyben

Magyarországon a legnagyobb presztízzsel bíró szakmát az orvosok képviselik. Az orvosok életpályamodellje pedig minden esetben kapcsolódik a közszféra modelljével és legtöbb esetben egyezik azzal. A kistérségi járóbetegellátók és a háziorvosi praxis nagy elismertsége és presztízse kiterjed a védőnői, ápolói és asszisztensi munkakörökre egyaránt. A szakma elismertsége az állam lehetőségeihez mérten egyre nagyobb arányban mutatkozik meg a juttatások szintjén is. A kistérségi közegészségügy nagy előnye az életminőség tekintetében a munkavállalók szempontjából a méreténél és lélekszámánál fogva elfogadható léptékű foglalkoztatottság és a vidékfejlesztési politika jóvoltából a munkahelyi körülmények kiválósága. Bizonyos munkaképességet növelő és létbiztonságot növelő elemekkel még vonzóbbá tehető a kistérségi közszolgálati egészségügyi életpálya.

Állami javaslatként merül fel a nyugdíjtámogatás rendszerében a közszolgálatban maradás díjazása illetve speciális szabadságkedvezmények bevezetése továbbképzési, kutatási és regenerációs célok megvalósíthatósága érdekében. A telefonos konzultánsi lehetőség főként az életkor előre haladtával lehet fontos újítás illetve a kistérség lakosságának a szükségéhez is igazodna. Különösen a kistérségben fontos a társadalmi presztízst tudatos támogatása, nem utolsósorban a pálya választásának korai ösztönzőjeként.

4.4. Életpályamodell a helyi szociális szférában

Az állam biztosítja a szociális biztonsághoz való jogot a szociális ellátások összessége által, mely ellátásokat a közszolgáltató szolgáltatja, a társadalombiztosítás útján és a szociális intézmények rendszerével. A szociális terület több szociálpolitikát átfogó törvényi szabályozás alatt áll, azonban irányelv a stratégiák összehangolása és a szociális munka fogalmának a modernizálódása, presztízse megszilárdulásának szorgalmazása. Noha mind juttatásában, mind ösztársadalmi elismertségében alul marad a pedagógus szakmával és a közegészségügy szakmaival szemben, értékközvetítő ereje és etikai megbecsültsége, jelentőségének evidenciája minden társadalmi szinten közismert és különösen jelentős a kistérségeket illetően.

A szociális szférában dolgozókat a Közszolgálati Szakszervezetek Európai Szövetsége (EPSU) fogja össze. Így a gyermekvédelemben dolgozókat (gyermekjóléti szolgálatok, családsegítők, gyámhatóságok, bölcsődék, gyermekek átmeneti otthona, családok átmeneti otthona, gyermekvédelmi szakszolgálatok, gyermekotthonok dolgozói), a nappali ellátásban dolgozókat, az idősellátásban dolgozókat (ápolást, gondozást végző intézmények, időskorúak gondozóháza, idősek otthona), a fogyatékos ellátásban dolgozókat (fogyatékos személyek otthonai és rehabilitációs intézményei) és a szociális munkásokat valamint falugondnokokat, közösségi gondozókat és koordinátorokat, támogató szolgáltatókat, hajléktalan ellátó intézményeket, szenvedélybetegeket ellátó intézményeket és egyéb szociális intézmények dolgozóit.

A szociális pálya motivációs vonzása meglehetősen csekély, köztudott ugyanis a dolgozói túlterheltség és az anyagi megbecsülés hiánya. A túlterheltség, mi nem kedvez a terület pályaaorientációs erejének, éppen az intézmények jellemző szakemberhiánya. Az anyagi juttatások emelése, kiegészítő pótlékok bevezetése jótékonyan hatna az ágazatra.

Akár cafeteria kifizetés, munkaruha térítés, meghatározott munkaévek betötését követően törzsgárda jutalmazás segítené az életpálya közép- és hosszútávú perspektívát nyújtó törekvését. Magasabb bérezés biztosított a végzettséggel rendelkező szociális szférában dolgozóknak, ez ösztönző a pályaválasztók számára, illetve lehetőségeket biztosítanak a különböző területek szakmai innováció fejlesztésére, továbbképzések formájában, melyek többletbérré jogosítják a munkavállalókat. A szociális szférában dolgozók legnagyobb részét közvetlenül az önkormányzatok alkalmazásában vannak, bérszerinti elismerésük gyakran nehezen kigazdálkodható, de egyre nagyobb figyelemmel fordulnak mind az önkormányzatok mind az állami kormányzat az ágazat felé, elővetítve a szociális életpályamodell anyagi biztonságának feltételeinek biztosítását. Ennek a kiemelt figyelemnek és elismerésnek egyik jele a november 12-én ünnepelt Szociális Munka Napja, mely világszerte számon tartott. Különösen a kistérségek esetében ismert és látványos a szociális szférában dolgozók munkájának eredménye és jelentősége, emiatt széleskörű foglalkoztatási lehetőségeivel és változatosságot rejtő munkalehetőségeivel, gyakran rugalmas munkaidő biztosításával vonzó terület lehet és talán a közszolgáltatások közül erről az ágazatról állapítható meg legnyomatékosabban, hogy nem egyszerűen foglalkozás és életút választás, hanem hivatás. Ebből kifolyólag a társadalmi presztízsének tudatos erősítése fontos feladata a kistérségeknek.

4.5. Életpályamodell a helyi kulturális szférában, közművelődésben

A kistérség lakosságának közművelődésre lehetőséget a közszolgáltatóként működtetett könyvtárak, művelődési házak, előadóművészeti szervezetek, közgyűjtemények biztosítanak, közbenjárva a helyi kulturális örökségek megőrzésében és megóvásában, támogatva ugyanakkor a megújulást.

Ebben az ágazatban a kistérségek esetében különösen fontos a munkaerő megtartása, nem pusztán a kulturális szféra strukturális folyamatosságának biztosítása tekintetében, de a foglalkoztatott közalkalmazott specifikus ismereteinek értékmegőrzése szempontjából, életútja és életmódja linearitásának fenntartása szempontjából.

A szükségek és igények egybeesése végett ez az életpálya a személyes kibontakozás és meghatározott szakterületen belül számottevő társadalmi elismertséggel és esetleg ismertséggel járó szakmai kiteljesedés lehetőségével bír. Az életre szóló életpálya modell magában foglalja az élethosszig tartó tanulást mint alapelvet akár formális, akár informális, szervezett vagy autodidakta módon. A munkavégzés változatossága és innovatív elemeken alapuló szerkezete, rugalmassága miatt vonzó lehet a nyitott, érdeklődő és szociálisan aktív fiatalság körében. Jellegénél fogva feltétlenül önpropagáló a pályaaorientáció korszakában lévő célcsoport számára. A kistérség számára különös jelentőséggel bír, hiszen a kistérség országos szintű ismertségében komoly szerepet játszó terület.

5. Összegzés

Összességében megállapítható tehát, hogy jelentős előnyök származnak a térség számára, ha a helyi közszolgáltatási ágazatok működése összehangolt, strukturált és ez – a technikai és a gazdasági feltételek teljesülésén felül – legnagyobb mértékben a közszolgáltatásban alkalmazott humánerőforrás egyénekre épülő, szervezett munkája révén valósítható meg.

Egyik alapvető szemléleti irányvonal a közszolgálati munkakörök életpályaként, életútként való egységes, átfogó szemlélete. Ez magában foglalja:

- ❖ a pályorientáció fentebb kifejtett motivációs irányelveit – és a javasolt gyakorlati eszközök és lehetőségek célzott alkalmazásával tud kiteljesedni.
- ❖ egy kiszámítható, stabil jövőképet amely a térség jellegi életritmusával, valamint az egyéni életút változó szakaszaival, motivációival és igényeivel is összhangban áll
- ❖ az egyéni kibontakozás, a szakmai fejlődés és kiteljesedés, a karriercsúcs megélésének lehetőségét is.

Mindezek alapján látható, hogy a közszolgálati életpályamodellek nem egyszerűsíthetők le bérkérdésre. Mindezek mellett természetesen alapvető motivációs tényező az anyagi létbiztonság hosszú távú, optimális esetben életre szóló biztosítása. ” A közszolgálat mint érték közvetítés és mint hivatás” üzenetként szükséges megfogalmazni a fiatal generációk számára. Mind a humán közszolgáltatásokban jelenleg dolgozók megbecsülése és megtartása, mind a fiatalság bevonása már rövidtávon is a térség fennmaradásának és fejlődésének egyik kulcsponjtja, mivel a helyi lakosságnak nyújtott szolgáltatások színvonala meghatározza az igénybe vevők jövőbeni viszonyulását is a térségnek legtöbb foglalkoztatót adó szakmaterületekhez.