

# *Borbély-Pecze Tibor Bors, Kovács Tibor, Répáczki Rita: Az életpálya-tanácsadási (Lifelong Guidance) szakpolitika és szolgáltatásmodell az új évezredben*

---

A 21. századi szakképzés és munkaerőpiac olyan komplexitású rendszerekké váltak, amelyben az egyén önerejéből, illetve közvetlen családjá erejéből nem képes hatékonyan eligazodni. Mind a gazdaság hatékony működéséhez, mind az egyének boldogulásához elengedhetetlen a megfelelően működő, mindenki által elérhető életpálya-tanácsadás. Az életpálya-tanácsadás információnyújtást, professzionális pályatanácsadást, azaz átfogó pedagógiai-andragógiai tevékenység-együttest foglal magában, melyek a pályaválasztás előkészítésétől a pályára lépésig, a pályaszocializáción át a pályavitelig és az esetleges korrekciók, megerősítések támogatásáig tart. Jelen írásunkban az életpálya-tanácsadás kontextusát tekintjük át a szakpolitikai kapcsolódásoktól kezdve egészen a gyakorlati aspektusig haladva.

## **Új szakpolitikai gondolkodás felé**

A 2008-ban kezdődött, 2011-ben is tovagyűrűző, világgazdasági válság az Európai Unión belül talán a közösség megalapítása óta eltelt időben minden eddiginél jobban rávilágított a hagyományos nemzetállami keretek között szerveződő közigazgatás gyengeségeire és az ilyen típusú közigazgatások direkt gazdaságpolitikai támadhatóságára. Az ambiciózus, ám teljesítetlen lisszaboni program végeztével 2010-ben az EU új stratégiát alakított ki önmaga számára. Az Európa 2020 kezdeményezés két szempontból egyedülálló; a) mert végre szakít azzal, hogy több száz indikátor mentén kísérelje meg mérni a jó (jobb) kormányzás eredményeit és b) mert felveti a horizontális szakpolitika (cross-cutting) igényét. Ez utóbbi tekintetében szakít a 19-20. századi európai nemzetállamok klasszikus kormányzati struktúráival és olyan horizontális cél- és forrás-újjászervezést javasol, amely az (Európában) várható forrásszűkülés időszakában is fenntartható lehet (Osborne és Hutchinson, 2006, Stiglitz, 2000).

A 2011-ben startoló tíz évre tervezett stratégia egyik már létező implementációja az európai életpálya-tanácsadási szakpolitika (LLG). Az európai szakértői csoport által 2002-2007 között kidolgozott alapok és a 2007-2008-tól működő Európai Pályaorientációs Szakpolitikai Hálózat (ELGPN) az Európa 2020 horizontális szakpolitikai célképzését és forráskoncentrációját olyannyira magáénak tekinti, hogy az életpálya-tanácsadási szakpolitika megvalósítását hat szektor együttes bevonásától reméli. Ez a hat szektor a köznevelés, szakképzés, felsőoktatás, felnőttoktatás, foglalkoztatás és társadalmi befogadás/ szociálpolitika. E szakpolitikákat egyszerre aktiválja az állampolgár teljes pályafutásának támogatására, amely megfelel a modern fogyasztói tömegtársadalmakban az államokkal szemben támasztott új állampolgári igényeknek, amennyiben az állam által biztosított közszolgáltatásoktól ugyanazt a minőséget és gyorsaságot várja el a felhasználó, mint a piacon vásároltaktól. E megközelítésben nem a minisztériumi vagy a közigazgatási struktúra határozza meg a működés mikéntjét, hanem a több szakterületet felölelő feladat alakítja a szakpolitikát, rendszert és szolgáltatásokat (Osborne és Gaebler, 1994; Stillman, 1994).

## **Az életpálya-tanácsadás szakpolitikai környezete**

Az életpálya-tanácsadási rendszer alapjai tehát már előzetesen is illeszkedtek az Európa 2020 stratégia által meghatározott célokhoz, különös tekintettel a munkaerőpiaci részvétel javítását célzó, „inkluzív

növekedésként” megfogalmazott prioritáshoz, az iskolai lemorzsolódás csökkentéséhez és a végzettségi színvonal növekedéséhez. A rendszer szorosan összefügg az „Új készségek-új munkahelyek” zászlóshajóval, melynek célja, hogy az oktatási rendszerek a gazdaság és a munkaerőpiac igényeihez illeszkedő tudást adjanak a polgárok kezébe, és egyszersmind támogassák egy minden eddiginél adaptívabb és befogadóbb európai társadalom működését.

Hasonlóképp járul hozzá az életpálya-tanácsadás rendszere az Oktatás és Képzés 2020 programban nevesített négy legfontosabb cél eléréséhez:

- az egész életen át tartó tanulás és a mobilitás elősegítése,
- az oktatás és képzés minőségének, hatékonyságának javítása,
- az esélyegyenlőség és az aktív polgári szerepvállalás elősegítése,
- az innováció és a kreativitás ösztönzése az oktatás és a képzés minden szintjén.

A 20-64 évesek 12,5%-nak bevonása az egész életen át tartó tanulás rendszerébe szintén feltételezi, hogy az életpálya-tanácsadást, mint szakpolitikát kezeljék. Bár az életpálya-tanácsadás szakpolitika és rendszer a fent említett hat ágazat mindegyikéhez kötődik, a továbbiakban csak a munkaügyi igazgatás megújítása során játszott szerepével foglalkozunk.

## Életpálya-tanácsadás és a munkaügyi igazgatás jövője – Többcsatornás szolgáltatási rendszer

A munkaügyi szervezetek korábbi fő feladatai az utóbbi időben jelentős mértékben átalakultak. Míg korábban a tevékenység fókuszában az ellátások kifizetése és az állasközvetítés volt, ma az Európai Unió Európa 2020 stratégiájához kapcsolódó „PES 2020” stratégiának megfelelően a munkaügyi szervezetek fő tevékenységei az alábbiakban kristályosodtak ki:

- A kirendeltségeken kívül megforduló állampolgárok, vállalatok elérését szolgáló kapacitások fejlesztése.
- A változásokat segítő „bróker ügynökség képe” (a tanulás és munka, a munka és munka közötti átmenet szakmai támogatása inkább, mint a saját állások direkt közvetítése).
- Partnerkapcsolatok építése (iskolákkal, szakképzéssel, kamarákkal, munkaadókkal, civil szervezetekkel, a szolgáltatások felhasználóinak szakmai szervezeteivel).

A fő cél, hogy az állami munkaügyi szervezetek átalakuljanak egy felhasználóbarát, kapcsolati hálózatot működtető szervezetté. A bővülő igények és a szűkülő finanszírozási lehetőségek miatt nélkülözhetetlen a munkaügyi szervezetek tevékenységének átgondolása és racionalizálása. Alapvető céllá vált az egyre inkább személyre szabott szolgáltatásnyújtás, ami értelemszerűen „célzott” megközelítési módot igényel a Foglalkoztatási Szolgáltatótól is, hiszen más szolgáltatásokat kell nyújtani a munkaerőpiacon gyorsan elhelyezkedni képes álláskeresőknek, és egészen más segítséget igényelnek azok az ügyfelek, akik rendkívül távol állnak attól, hogy be tudjanak kerülni a munkaerő-piacra.

Mi lehet erre a helyzetre a megoldás? Mindenképpen működőképes stratégiának tűnik az ún. többcsatornás menedzsment (Multi-Channel Management, MCM) módszere, amely révén a Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat (NFSZ) megtalálhatja azokat a csatornákat, amelyek segítségével hatékonyabban és célirányosabban tudja teljesíteni feladatait, és elérni céljait. Minden csatornának megvan a saját specifikus jellemzője, az alábbiakban ismertetjük ezeket a sajátosságokat (Pieterse, 2011):

- **On-line csatornák:** a rendszeres és kiválasztott összetett feladatok működtetésére alkalmasak. Ezen csatornák (beleértve az automatikus párosító eszközöket, e-monitorokat, a különböző társas hálózatokat – közösségi média) használata egyre elterjedtebbé válik mind rutintevékenységek, mind bonyolultabb feladatok megvalósítására.

- **Telefonos csatornák:** a szolgáltatások minden típusára alkalmasak. Ez a kommunikációs csatorna (beleértve az automatikus üzeneteket) kiegészítő elem lehet a szolgáltatások között, de jelentősége az on-line csatornák elterjedésével csökken. Itt fontos megjegyezni, hogy a telefonos ügyfélközpont üzemeltetése nem azonos az ingyenes telefonvonal működtetésével, hanem a call center építés jegyében általában három szinten tájékoztatási rendszert foglal magában. Ezek az alábbiak;
  - IVR (interactive voice response<sup>1</sup>), tehát a leggyakrabban feltett (GYIK, FAQ) kérdések alapján kiépített telefonos gépi hang (ilyen már működik a NAV vagy az OEP gondozásában) Az IVR kialakításához fel kell mérni az NFSZ ügyfélkörök tipikus kérdéseit, majd ezek alapján kialakítani a válaszokat. A kialakítás nem jár nagy költséggel, a működtetéshez kellő számú telefonvonal szükséges (100-as nagyságrendben)
  - A telefonközpont második eleme a generalista ügykezelővel folytatott rövid max. 2-8 perces beszélgetés, amelyben általános kérdéseire kaphat a telefonáló személyes választ (pl. munkaerőigény leadása). A központ felállítása évi 1 milliós forgalom mellett önálló, több száz fős folyamatosan elérhető ügykezelőközpontot feltételez, amelyet nem lehet kirendeltségi ügyfélmunka közben ellátni.
  - Végül a jó minőségű rendszerek mögött egy harmadik szakértői szint is működik, amely ritkán kerül ügyfélforgalomba, feladata a generalisták támogatása (kirendeltségi pultos/recepció), ill. egyes országokban (pl. Nagy-Britannia) ezen a szinten távolsági pályatanácsadást is nyújtanak, amely drága és időigényes szolgáltatás (akár 45 perc-1 óra) azonban lényegesen olcsóbb és könnyebben elérhető, mint a kirendeltségen megvalósuló, vagy fizikailag kiszervezett szolgáltatás.
- **Személyes csatornák:** a bonyolultabb esetek kezelésére alkalmasak. Minél komplexebb és érzékenyebb területet érint a tanácsadás jellege, annál fontosabb a szemtől-szemben történő kommunikáció. Ez tekinthető a „legszemélyesebb” csatornának és különös jelentősége van az ügyfél motivációjának megerősítésében. Ez a csatorna a leghátrányosabb helyzetű csoportok számára a „társadalmi kapcsolatok” fenntartásának eszköze.

A mai modern technológiák lehetővé teszik a három csatorna ötvözését. Pl. a telefonközpont összeépül a webes szolgáltatásokkal. Így, jól kialakított MBO rendszer mellett, maximális költséghatékonyságot és ügyfélszolgálat, a személyzet holtidejének a csökkentését lehet elérni.

## A pályatanácsadási típusok bemutatása

A pályatanácsadás rendszere akkor működhet hatékonyan, ha a végfelhasználók számára több tanácsadási típus is rendelkezésre áll, és a megfelelő típust a problémára célzottan lehet kiválasztani. Ettől a szolgáltatás célirányosan és költséghatékonyan működhet, ami igen fontos szempont, ha rendszerfejlesztést mérlegelünk.

Az *információnyújtás* során szükséges az ügyfelet ellátni mindazon információkkal, amelyekre szüksége van. Az átadandó információk alapját a tények és a megbízható adatok adják. A folyamat során az ügyfél saját igényeire válaszképpen keresi az információt, amelyeket fel is használ, a szakember pedig szolgáltatja mindazon információkat, amelyekre az ügyfélnek szüksége van. Az információk megbízhatóságáért a szakember felelősséget vállal. A párbeszéd leginkább az ügyfél kérdéseire és a szakember válaszára épül. Ez a párbeszéd a legtöbb esetben viszonylag rövid, de

---

<sup>1</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/Interactive\\_voice\\_response](http://en.wikipedia.org/wiki/Interactive_voice_response)

esetenként egy részletesebb információszolgáltatás szükséges. Így az interakció felépítése és hossza változó.

A *pályatanácsadás* során az ügyfél szükségleteinek kielégítését eredményező folyamatokra vonatkozó konzultáció nyújtására kerül sor. A tanácsok alapja a szakember tudása, ismeretei, tapasztalata, az ügyfél elvárása pedig, hogy a kapott tanácsok segítsenek a problémáját megoldani. Az ügyfél segítséget kér és tanácsot kap, majd maga dönti el, hogy ennek alapján cselekszik-e. A szakember jártas kell legyen a különböző lehetőségek értékelésében, az ügyfélnél több ismerettel kell rendelkezzen az adott témában. A szakembernek biztosnak kell lennie abban, hogy az adott konzultáció szakmailag megfelelő és hogy az ügyfél megérti annak tartalmát. A párbeszéd felépítése az ügyfél kérdésén és a szakember válaszában múlik. Esetenként a tanácsadó proaktívan kell, hogy tanácsot adjon. Az interakció lehet rövid, de eredményezhet hosszabb, több, egymást követő tevékenységet is.

A *pszichológiai pályatanácsadás* az egyén képességeinek párbeszédre alapuló fejlesztése annak érdekében, hogy életminősége javuljon. A célok az ügyfél által kifejezett kívánalmakon alapulnak. Számos különböző lehetőséget, és ezek különböző változatait szükséges hangsúlyozni. Az ügyfél a döntéshozási folyamat aktív részese. A teljes folyamat hatékonysága az ügyfél céljain és kifejezett szándékain alapul, hiszen saját életére vonatkozóan minden esetben az ügyfél maga a legjobb szakember. A szakember segíti az ügyfelet és elkerüli, hogy kész megoldásokat kínáljon az ügyfél kérdéseire. A párbeszéd legtöbbször több szakaszra bontható és lazán strukturált. Az interakció menetét az ügyfél kezdeményezései és a szakember tudása egyaránt befolyásolja. A folyamat sikeres befejezése egynél több tanácsadási alkalmat igényel (Watts és Sultana, 2005).

	<b>Pszichológiai pályatanácsadás</b>	<b>Pályatanácsadás</b>	<b>Pályainformáció-nyújtás</b>
<b>Célok</b>	Az egyén képességeinek párbeszédre alapuló fejlesztése annak érdekében, hogy életminősége javuljon. A célok az ügyfél által kifejezett kívánalmakon alapulnak.	Az ügyfél szükségleteinek kielégítését eredményező folyamatokra vonatkozó tanács nyújtása.	Ellátni az ügyfelet mindazon információkkal, amelyekre szüksége van.
<b>Információkapcsolatok</b>	Számos különböző lehetőséget, és ezek különböző változatait szükséges hangsúlyozni.	A tanácsok alapja a szakember tudása, ismeretei, tapasztalata.	Az átadandó információk tényeken, megbízható adatokon kell, hogy nyugodjanak.
<b>Az ügyfél szerepe</b>	Az ügyfél a döntéshozási folyamat aktív részese. A teljes folyamat hatékonysága az ügyfél céljain és kifejezett szándékain alapul. Saját életére vonatkozóan minden	Az ügyfél elvárása, hogy kapott tanácsok segítsenek a problémáját megoldani. Az ügyfél segítséget kér és tanácsot kap, majd maga dönti el, hogy ennek alapján cselekszik-e.	Az ügyfél saját igényeire válaszképpen keresi az információt, amelyeket fel is használ.

	esetben az ügyfél maga a legjobb szakember.		
<b>A szakember szerepe</b>	A szakember segíti az ügyfelet és elkerüli, hogy kész megoldásokat kínáljon az ügyfél kérdéseire.	A szakember jártas kell legyen a különböző lehetőségek értékelésében, az ügyfélnél több ismerettel kell rendelkezzen az adott témában. A szakembernek biztosnak kell lennie abban, hogy az adott tanács szakmailag megfelelő és hogy az ügyfél megérti annak tartalmát.	A szakember szolgáltatja mindazon információkat, amelyekre az ügyfélnek szüksége van. Az információk megbízhatóságáért a szakember felelősséget vállal.
<b>Az interakció jellemzői</b>	A párbeszéd legtöbbször több szakaszra bontható és lazán strukturált. Az interakció menetét az ügyfél kezdeményezései és a szakember tudása egyaránt befolyásolja. A folyamat sikeres befejezése egynél több tanácsadási alkalmat igényel.	A párbeszéd felépítése az ügyfél kérdésén és a szakember válaszáan múlik. Esetenként a tanácsadó proaktívan kell tanácsot adjon. Az interakció lehet rövid, de eredményezhet hosszabb, több, egymást követő tevékenységet is.	A párbeszéd leginkább az ügyfél kérdéseire és a szakember válaszára épül. Ez a párbeszéd a legtöbb esetben viszonylag rövid, de esetenként egy részletesebb információszolgáltatás szükséges. Így az interakció felépítése és hossza változó.

Életpálya-tanácsadás típusai, Forrás: finn ÁFSZ; Watts és Sultana (2005)

## Az életpálya-tanácsadási szolgáltatások rendszere a csatornák függvényében

Az életpálya-tanácsadás fogalma viszonylag újnak tekinthető, 2009 óta használjuk (Kovács, 2009). Maga az életpálya-tanácsadási szolgáltatási rendszer akkor lehet hatékony és a valós igényeket kiszolgáló, ha több különböző formában elérhető, figyelembe véve a tanácskérői igényeket.

### Öntájékozódás

Az életpálya-tanácsadási szolgáltatás legalapvetőbb szintje, amikor a tanácskérő *önállóan* szerzi meg azokat az információkat, amelyekre neki a pályadöntések meghozatalához szüksége van. Ez a szint az öntájékozódás szintje, aminek alapvető feltétele az egyén reális önismerete. A reális önismeret szükséges ahhoz, hogy az egyén képes legyen felmérni saját határait, valamint hogy mérlegelni tudja a szerzett információk realitástartalmát. Szükséges továbbá az információk megszerzéséhez az a készség, ami biztosítja az egyén számára a releváns csatornák feltárásának készségét, valamint a csatornán keresztül szerzett információk minősítésén túl azok kategorizálását és további felhasználását. Ez feltételezi, hogy az egyén rendelkezik az írás- és olvasástudás készségével, valamint ha webes felületek alkalmazására van szüksége, akkor nem nélkülözhető a digitális írástudás készsége sem.

Az öntájékozódás része a teljesen önálló és a támogatott öntájékozódás is. Teljesen önálló öntájékozódásról akkor beszélhetünk, ha a szolgáltató csupán a tájékozódás eszközeit biztosítja, és rendelkezésre bocsátja a releváns információkat, de azok megkeresése és élethelyzettől függő felhasználása a tanácskérő feladata. Ez a módszer csak abban az esetben működik, ha a) a kliens digitális írástudása megfelelő szintű és b) a kliens megfelelően kiforrott személyiséggel és önismerettel rendelkezik (lásd fentebb). Ezeket az igényeket leginkább az on-line csatornák szolgálhatják ki. A magyar Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálatnál (NFSZ) az elmúlt években már kialakítottunk ezen elvárásoknak megfelelő online csatornákat.

Fontos azonban, hogy említést tegyünk a webes korszak előtti körülményekről is, illetve hogy lássuk, miként jutottunk el történetileg a jelen kor öntájékozódást segítő eszköztárához.

A Foglalkozási Információs Tanácsadó (FIT) egy korszerű, sokoldalú információt nyújtó, öntájékozódó jellegű szolgáltatási forma, amely az álláskeresők, a pályaválasztás előtt álló fiatalok és a pályaváltásra kényszerülő tanácskérők számára egyaránt lehetőséget ad:

- a médiatár igénybevételére, ahol pályaismertető filmeket tekinthetnek meg,
- információs mappák, ismertető, és egyéb tájékoztató anyagok tanulmányozására,
- pályaaorientációt és önismereti módszereket szolgáló számítógépes programok alkalmazására.

A FIT alapfunkciója az információ-szolgáltatás, amely csak széleskörű információs adatbázis létrehozásával valósítható meg. A Magyarországon német támogatással 1993-1994-ben megjelent FIT azon munkaerőpiaci szolgáltatások körét hivatott bővíteni, amelyek az ügyfél aktív közreműködésére építve teszik lehetővé annak fejlődését. Lényege az eredeti német modell szerint (BIZ) az internet előtti világban az öntájékozódásra alkalmas, megfelelően felszerelt közeg biztosítása volt.

Az 1994-ben megjelent Foglalkozási Információk Kézikönyve hiányt pótol, hiszen az 1970-es évek óta nem jelent meg foglalkozásokat leíró könyv. Ez a könyv a foglalkozási információs rendszer első megalapozó része, amely követte az ILO ISCO-88 rendszerének felépítését. Ennek anyagára támaszkodnak azok a kiadványok, amelyek az iskolák, a pályaválasztó fiatalok, és a pályaváltó felnőttek számára készültek és készülnek a jövőben. A foglalkozási kézikönyv célja a munka világának (foglalkozások, munkakörök és azok tágabb környezetének) leírása és bemutatása.



Magyarországon a számítógéppel segített pályaeorientáció a 90-es évek közepén jelent meg. Az első magyar szakmaadatbázist (Pályatükör) a Nemzeti Szakképzési Intézet fejlesztette ki Phare forrásból a frissen megjelent OKJ szakképesítéseinek bemutatására. Ekkoriban már a köz- és felsőoktatási intézmények és képzések adatait is adatbázisban tárolták. Ezen adatokra alapozva készült el 1995-ben az első magyar képzési adatbázis, a SÚGÓ, majd 1999-ben az első pályaeorientációs CD, a „Mit tanuljak? Hol tanuljam?” (Taninfo Bt.). Ekkoriban készültek el az első önismereti szoftverek is a Kollégium Kft. fejlesztésében (Borbély és mtsai, 2008).

A nemzetközi rendszerek közül Magyarországon a Choices jelent meg először (1996), a világbanki iskolákban és a Foglalkozási Információs Tanácsadóknban. A világbanki projekt lehetőséget adott a program licencének korlátozott időtartamra és darabszámmra szóló megvásárlása mellett a magyar szakképesítések feldolgozására is. 2000-ben még sor került a Choices újabb verziójának megvásárlására, de mára a licencjogok lejártak, a rendszer újabb változatai nem érhetőek el magyar nyelven.

A közzférában a felsőoktatás területén jött létre az első, a kezdeti egyszerű változat után a piaci rendszerekkel folytatott versenyben győzni tudó rendszer, a felvi.hu. Ezt követően több hivatalos képzési adatbázis is hozzáférhetővé, kereshetővé vált (kir, felnőttképzési nyilvántartás). A felvi.hu máig tartó stabilitásának az indoka, hogy az oktatási minisztérium e honlapra terelte a felvételi jelentkeztetést, ezzel állandó forgalmat biztosítva a portálnak. A többszintű Bologna-rendszer és a keresztfél éves képzések bevezetése óta az e forgalmat indukáló érdeklődői kör még ki is szélesedett, az Alumni/DPR oldal kialakításával pedig már messze túlmutat a szűken vett nappali tagozatos felsőoktatási hallgatói célcsoporton.

Már az uniós csatlakozás után több kísérlet is indult az ún. PPP pályaeorientációs portálok kialakítására (Sulinet pályaeorientációs tematikus része, KépezdMagad), azonban a pályázati források felhasználása után, a Choices-hoz hasonlóan, egyik megoldás sem volt fenntartható. A Phare-pályázat lehetőségeit kihasználva a munkaügyi központok konzorciumvezetése mellett három régióban fejlesztettek ki internetes pályaeorientációs rendszert (pályainfo, pályatárs, epalya). Ezek közül 2005-ben a Foglalkoztatási Hivatal az epalya.hu rendszert vette át országos üzemeltetésre, amely így a mai napig működőképes maradt, hogy átadja helyét a jóval fejlettebb utódnak, a Nemzeti Pályaeorientációs Portálnak.

Általánosságban elmondható, hogy a 90-es évek végére, a 2000-es évek elejére Magyarország behozta a rendszerváltás előtt felhalmozódott 10-15 éves lemaradását a nyugat-európai és észak-amerikai online pályaeorientációs felületekkel szemben – erre jó példa az epalya.hu portál nemzetközi sikere is.

#### *Nemzeti Pályaeorientációs Portál – NPP ([www.eletpalya.munka.hu](http://www.eletpalya.munka.hu))*

A Nemzeti Pályaeorientációs Portál (NPP) fejlesztése 2008-ban kezdődött. Az NPP célja, hogy az állampolgárokat a teljes életút során hatékony eszközökkel segítse a képzéssel, munkavállalással kapcsolatos döntések meghozatalában az alábbi jellegzetes döntési pontok mentén: iskolaválasztás, első szakképesítés megszerzése, felsőfokú továbbtanulás, felnőttkori tanulás; első munkahely, munkahely elvesztése, vállalkozóvá válás, pályaelhagyás és -váltás. A portál jellegzetes eszközei és tartalmi: keresők (például FEOR-08, OKJ, Közoktatási intézmények, Képzési témák); Önismereti kérdőívek (általános iskolás, pályakezdő és felnőtt célcsoportok számára); Foglalkozás-információs anyagok (filmek, mappák); Interaktív elemek; Hírek, aktualitások, fogalomtár, linkek stb.; Tanácsadók Virtuális Közössége.

Az öntájékozódás támogatott formája, amikor az információ megszerzéséhez, értelmezéséhez a tanácskérő szakember segítségét is igénybe veheti. Ilyen segítséget elérhet pl. a Foglalkoztatási Információs Tanácsadóknban vagy a Pályaválasztási Kiállításokon. Ezen szolgáltatások fő funkciója a tanácskérők színvonalas információval történő ellátása, valamint az információk személyre szabott értelmezésében és felhasználásában történő támogatás nyújtása.

**Szektorok közötti együttműködés:** az öntájékozódást segítő/lehetővé eszközök kapcsán fontos célnak tekinthető, hogy olyan integrált, több szektort összekötő eszközök szülessenek, amelyek:

- közhiteles, különböző szektorokhoz köthető szervek által gondozott adatbázisokra alapulnak,
- az egész életutat lefedve, a teljes életút során felmerülő döntési pontok kapcsán képesek megkönnyíteni az állampolgárok döntéseit.

## NPP – Lefedni az egész életutat... (LLL)

The screenshot shows the National Career Orientation Portal (NPP) website. At the top, there are logos for the Ministry of Human Resources Management and Labour Mobility (NFSZ) and the Career Guidance Center (Életpálya-tanácsadás). The main navigation bar includes 'NYITÓOLDAL', 'TANULÁS VILÁGA', and 'MUNKA VILÁGA'. The central content area is titled 'Középiskolaválasztás' and 'Első szakma megszerzése'. Below this, there are several articles and links related to career guidance, including 'Felsőoktatás' and 'Felnőttképzés'. A diagram with arrows indicates the flow of information and guidance from secondary school selection to higher education.

Ilyen fontos lépésnek tekinthetők az NPP keretében létrejött és fennálló együttműködések:

- az Oktatási Hivatallal a közoktatás területén,
- az Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Intézettel a szakképzési adatok kapcsán,
- a Budapesti Művelődési Központtal a közművelődéshez köthető információk tekintetében.

### A fél-professionális szakemberek által nyújtott támogatás

*Fél-professionális* szakembereknek tekintjük azokat a szolgáltatásnyújtókat, akik szakmai hétköznapijaik során az életpálya-tanácsadás határterületein tevékenykednek, és pedagógusként, szociális munkásként vagy közművelődési szakemberként napi szinten szerepet vállalnak a tanácskérők támogatásában azok pályadöntéseinek meghozatala során.

Ide soroljuk azokat a humán erőforrás területére dolgozó vagy a kamaráknál tevékenykedő szakembereket, akik napi munkájuk során elkerülhetetlenül találkoznak a pályatanácsadáshoz kapcsolódó kérdésekkel, valamint olyan egyénnel, akikkel pályainformáció-nyújtás kapcsán foglalkoznak.

### Az életpálya-tanácsadók, pályatanácsadók által nyújtott szakmai támogatás

Az életpálya-tanácsadók azok, akik mély, személyes, többalkalmas találkozások keretei között tudnak személyre szabott szakmai támogatást nyújtani a hozzájuk forduló tanácskérők csoportjának. A többalkalmas találkozássorozat keretei között sor kerül a problémadefiníció megfogalmazására, a tisztázásra, a célmeghatározásra, majd egy személyre szabott cselekvési terv megfogalmazására és végrehajtására.



A probléma jellegétől függően ezen a szinten a tanácskérő igénybe veheti szakképzett *pályatanácsadó* és munka-pálya specializációs végzettséggel rendelkező *pszichológus* támogatását is. Ezen a szinten is fontos az előzetes helyzetfelmérés és az, hogy a tanácskérő a valódi élethelyzetének megfelelően részesüljön támogatásban. A probléma jellegétől függően ideális lehet az egyéni és a csoportos tanácsadás is. Ezek többnyire 3-6 alkalmas találkozássorozatot takarnak, csoportos tanácsadás során hasonló élethelyzetűek kerülnek egy csoportba, mely tovább fokozhatja a tanácsadási folyamat hatékonyságát.

Mindezen szolgáltatások mellett a közoktatásban léteznie kell(ene) az életpálya-építési készségek (CMS) elsajátítására alkalmas, a Nemzeti Alaptantervben és a kerettantervekben megjelenő pályaorientációs óráknak. A munkaügyi szervezete ezen ismeretekre és készségekre építheti saját prevenció és támogató munkáját.

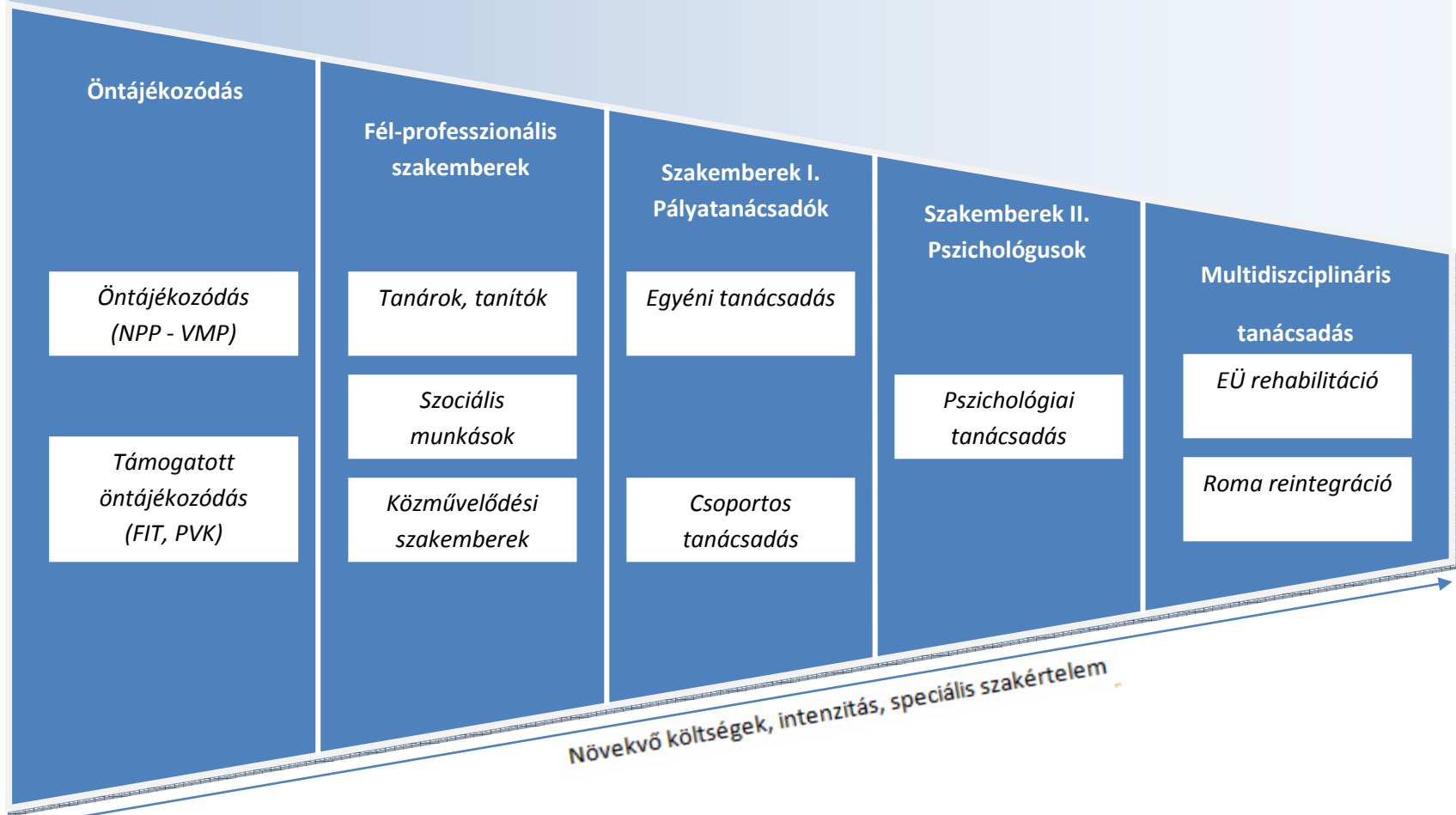
### **Multidiszciplináris pályatanácsadás**

A *multidiszciplináris tanácsadási* formára akkor van szüksége, amikor a tanácskérő élethelyzeti sajátosságaiból kifolyólag hatékony támogatásra csak akkor van lehetőség, ha a különböző területen tevékenykedő szakemberek egyszerre kapcsolódnak be a folyamatba, és egymással is együttműködnek. E tanácsadási forma szükségessége felmerül a rehabilitációs és a reintegrációs folyamatok esetében. Ennek megfelelően ezen tanácsadási forma esetében különösen fontos az egyes szereplők/szektorok közötti szoros együttműködés, hiszen ez a tanácsadási terület nem tekinthető egyik szervezet/intézmény kizárólagos felelősségi területének sem.

**A fentebb felsorolt pályatanácsadási formák mindegyikére szükség van, ezek együttesen alkotnak egy rendszert.** Az öntájékozódástól a multidiszciplináris tanácsadás felé haladva egyre intenzívebb és mélyebb a tanácsadási folyamat, egyre összetettebbé váló szakmai segítségnyújtásra van szükség, amivel arányosan nő a szolgáltatás költsége is.

**Life-wide guidance – Az egész életpályán átívelő pályatanácsadás koncepciója**

Család, ismerősök, munkatársak tapasztalatai (Elektronikus) média, közösségi média



**NFSZ szerep**

Fenntartás

Szakmai támogatás

Szolgáltatás-biztosítás

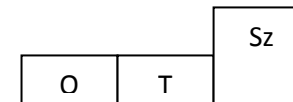
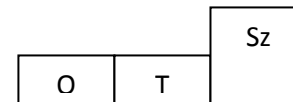
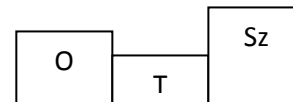
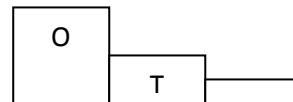
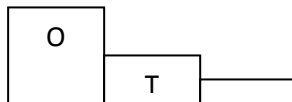
Szolgáltatás-biztosítás

Szakmai kapcsolódás

Szakmai támogatás

Szakmai támogatás

**NFSZ MCM**



## Az életpálya-tanácsadási szolgáltatás hálózatos modellje

Míg a politikai (kormányzati) hatalom megszerzése *pártpolitikai* kérdés (politics), addig a konkrét szakterületeket érintő döntéshozatal és elemzés a *szakpolitika*, szakmapolitika (policy) kérdéskörébe tartozik. A pártpolitikát jellemzően politikai pártokba szerveződő pártpolitikusok végzik, a szakpolitikát pártállásukra való tekintet nélkül szakemberek művelik. E két csoport között jól kialakult munkamegosztás működik, amely nem jelenti azt, hogy közöttük nincsen átjárás (a szakemberből lehet politikus vagy fordítva).

A nagypolitika célja az ún. – valóságban nem létező – „**medián választó**” kiszolgálása. A fogalom alatt a politológia azt a politikusi szándékot magyarázza, amellyel minden intézkedést a lehető legtöbb választó tetszése mentén szeretne megvalósítani, hiszen belőlük lehetnek majd négyévente a valódi pártszavazók. Ezzel szemben a szakpolitika számára a döntéseket a lehető legjobb társadalmpolitika, szakpolitikai helyzet kialakítása diktálja. A két célrendszer között gyakorta jönnek létre kompromisszumos – tehát senkinek sem jó – megoldások (Borbély, 2004).

**A jó szakpolitika tehát koherens ideológián nyugszik, megfelelő mennyiségű társadalmi ténnyel van alátámasztva, standardizálható gyakorlatra épül, világos célokat jelöl ki, és nem nélkülözi a politikai-közigazgatási realitást.** A közigazgatási döntés, szakpolitika ismérvei: hatalom, szakértelem, rend, kormányzati rendszer a végrehajtáshoz, közigazgatási döntés és közigazgatási cselekedet (intézkedés). A szakpolitika kivitelezésének (implementáció) standard lépései:

1. Célmeghatározás;
2. Eszközválasztások a célhoz viszonyítva;
3. Megvalósítás, eszközhasználattal;
4. Értékelés (evaluation), monitoring;
5. Visszacsatolás, majd ennek megfelelően az szakpolitika módosítása.

Ezek a lépések együttesen alkotják a szakpolitikai kört (policy loop).

Az életpálya-tanácsadás komplex szolgáltatásként működve lehet csak hatékony. Ehhez szükséges a különböző területek és a különböző szakmák együttműködése. A lenti összefoglaló táblában az alábbi szakterületek és részterületek jelennek meg.

## Az életpálya-tanácsadás szereplői (Nykaen, 2011)

*Nemzeti felelősség.* A szakpolitikai kezdeményezések adják az alapot az egész szolgáltatási rendszer működéséhez. A kezdeményezések indulhatnak felülről is, alulról is, a leghatékonyabb persze az, ha mindkét irány aktív. Ezen a szinten szükséges a kapcsolódó minisztériumok együttműködése, az, hogy közös kezdeményezéseik legyenek, melyekben valamennyien megtalálják saját feladataikat, amelyért felelősséget vállalnak.

Az életpálya-tanácsadás többszintű szolgáltatásként kell, hogy működjön. Az alapot a szakpolitikai és döntéshozói szint felelősségteljes és átgondolt tevékenysége adhatja, ugyanakkor szükség van a közvetítő szintek, és a kliensekkel közvetlenül kapcsolatba kerülő szakértők tevékenységének megismerésére is.

*Térségi felelősség.* A rendszer működése először a térségi szinteken kristályosodik ki. Ezek mérete, hatásköre változó lehet, a lényeg, hogy az adott térségre vonatkozóan jellemző az egységesség. A szakpolitikai szintű kezdeményezések implementálhatóságát mindig befolyásolják a szűkebb közeg jellemzői, ezért az általános alapvetéseket specifikálni kell a térség sajátosságainak megfelelően.

Ennek kapcsán fontos megemlíteni azt is, hogy bárminemű fejlesztés az életpálya-tanácsadás szakterületén belül csak akkor kivitelezhető sikeresen, ha a térségi szintű életpálya-tanácsadási kezdeményezés összehangolásra kerül az adott szintet jellemző egyéb szakpolitikai kezdeményezésekkel. Semmiféle kezdeményezés nem kivitelezhető továbbá sikeresen, ha annak közvetlen érintettjei nem kerülnek bevonásra már a tervezés fázisában. Éppen ezért fontos, hogy az életpálya-tanácsadási szolgáltatások átalakítási folyamatában a munkaadók és a munkavállalók is – már a tervezés fázisában is – aktívan részt vehessenek.


*Szervezeti felelősség.* Bármilyen kezdeményezés mielőtt eljut a végfelhasználóig, keresztülmegy a szervezet szűrőjén is. Az általános kezdeményezéseket valamennyi szervezet alakítani tudja saját elképzeléseinek és céljainak megfelelően.

## **Életpálya-tanácsadási szolgáltatásrendszer**

Adott térségen belül az életpálya-tanácsadási szolgáltatásrendszer működésének színvonalát az érintett szervezetek és szolgáltatók együttműködése határozza meg. Fontosak az adott térség oktatási, jóléti, foglalkoztatási és gazdasági működésének sajátosságai. Fontos, hogy ezen a szinten az életpálya-tanácsadás szükségessége nem intézményspecifikusan vagy egyénspecifikusan jelenik meg, hanem az oktatási rendszer működési struktúrájának részeként. Az életpálya-tanácsadás ezen a szinten leginkább egy kapocs lehet, ami összeköti a tanulás és a munka világát.

## **Az életpálya-tanácsadás kliens által is érzékelhető területei**

Minden olyan szolgáltatást magában foglal, amelynek alapját a szektorok közötti együttműködés adja, és amelyekkel az egyén a tanulási folyamat során találkozhat. Az „egyén számára is érzékelhetővé” azáltal válik a szolgáltatás, hogy segítségére van viselkedése megváltoztatásában, jóléte növelésében, döntési és pályatervezési hatékonyságának fokozásában, elhelyezkedési esélyeinek növelésében. A folyamat összességében az aktív állampolgárrá válásban támogathatja az egyént.

	Az ÉT szintjei	Az ÉT dimenziói	Kérdések a stratégiai tanulási ciklus biztosításához			
			Elemzés és értékelés	Vízió, stratégia, célok	Kommunikációs és elköteleződés	Cselekvés és a tanulás folyamata
Stratégiai szint	I. Szakpolitika és ÉT	Szakpolitikai dimenzió	Bottom-up 			
		Kontextuális dimenzió		Újító beavatkozások (tripla tanulási hurok)		
	II. ÉT szolgáltatás-rendszer	Szervezeti dimenzió				
		Felelősség dimenzió		Rugalmas beavatkozások (dupla tanulási hurok)		
Szolgáltatási-gyakorlati szint	III. Az ÉT kliens által is érzékelhető területei	Munkafókusz dimenzió				
		Tartalom dimenzió				
		Módszertani dimenzió	A beavatkozások felülvizsgálata a kliens visszajelzései alapján szimpla tanulási hurok)			
		Idő dimenzió - Tanulás	Top-down			

Forrás: Az életpálya-tanácsadási szolgáltatás hálózatos modellje (Model for Networked Guidance Services Provision; NEGSEP (Nykanen et al., 2007)

## Az életpálya-tanácsadás dimenzióinak értelmezése

Az életpálya-tanácsadási szolgáltatás feladata a hatékony közreműködés az életpálya-tervezést érintő kérdésekben. A hatékonyság szempontjából a költséghatékonyság és a kliensekkel történő, valós problémára reagáló támogatás egyaránt kulcsfontosságú.

Az életpálya-tanácsadás többcsatornás működtetése lehet a kulcs a hatékonyság növelése érdekében. Többcsatornás szolgáltatás alatt azt értjük, hogy az életpálya-tanácsadás „terméke” (ami lehet információ, támogatás, stb.) több csatornán keresztül is eljuthat az egyénhez. A tanácsadási szolgáltatás formáját és a közvetítő csatorna választását az egyén igényeihez alkalmazkodva kell alakítani és megválasztani.

A lenti táblában összefoglalva láthatjuk azokat a dimenziókat, amelyek meghatározóak e specifikálás és a csatorna megválasztása szempontjából.

A (1.) *szakpolitikai dimenzió* foglalja magában azokat a törvényi és szabályozási elemeket, amelyek alapvetően meghatározzák, miként működhet az életpálya-tanácsadás szolgáltatásrendszere. A (2.) *kontextuális dimenzió* határozza meg, hogy a szakpolitikai szint mennyiben és miként implementálható. Ezen a szinten az életpálya-tanácsadás fő célja a kliensközpontúság, az élethosszig tartó tanulás támogatása az életpálya-tanácsadási szolgáltatáson keresztül, valamint a társadalmi kirekesztés megelőzése.

A (3.) *szervezeti dimenzió* fókuszában a tervezés, a koordináció, valamint az életpálya-tanácsadási szolgáltatások szervezeti szintű implementálása áll.

A többszakmás együttműködés révén biztosítható a bizalom, valamint az elszigetelődés, továbbá a kliensekért, szolgáltatásokért való értelmetlen versengés elkerülése. Az együttműködés már a (4.) *munkafókusz dimenzió* tervezésekor megjelenhet, ezáltal elkerülhető ugyanazon szolgáltatás párhuzamos elvégzése több szolgáltató által. Így biztosítható, hogy közös aktivitás legyen az életpálya-tanácsadási szolgáltatás, éppúgy a szolgáltatást nyújtók aktivitásának növekedése. A *munkafókusz dimenzió* a (5.) *felelősség dimenzióval* együttesen határozza meg, miként lehet az életpálya-tanácsadási szolgáltatásokat a szervezeteken belül és a szervezetek között implementálni, tervezni, koordinálni.

A (5.) *tartalom dimenziót* a szolgáltatás összetétele határozza meg. Ide tartozik minden olyan elem, cselekvés és beavatkozás, ami az életpálya-tanácsadási folyamat során megjelenhet. A (6.) *módszertani dimenzió* foglalja magában azokat a módszereket, amelyeket az életpálya-tanácsadási folyamat során a szakember alkalmaz.



Az életpálya-tanácsadás dimenziói								
<b>Szakpolitika</b>	Az ÉT társadalmi kapcsolódásai: a döntéshozatal és az elméletek hatással vannak a nemzeti, a regionális és a szervezeti szintű ÉT-ra						<b>Az ÉT elemei a dimenzióknak megfelelően</b>	
<b>Kontextus</b>	Az ÉT a tanulmányi időszak valamennyi szintjén jelentkezik							
<b>Szervezet</b>	Az ÉT egyfajta szervezeti szolgáltatás is							
<b>Munkafókusz</b>	Az ÉT részterületei: pszicho-szociális támogatás; pályadöntési, pályatervezési támogatás; az ÉT tanulmányokhoz kapcsolódó feladatai							
<b>Felelősség</b>	Az ÉT és a felelősségvállalás							
<b>Tartalom</b>	A kliens problémája a meghatározó a tartalom szempontjából							
<b>Módszertan</b>	A kliens problémája a meghatározó az alkalmazott módszertan szempontjából							
<b>Idő (pályafutás)</b>	ÉT a tanulmányok megkezdése előtt	ÉT a tanulmányok megkezdésekor	ÉT a tanulmányok ideje alatt	ÉT a tanulmányok befejezésekor	Átmenet a munkaerőpiacra	Aktív munkaerőpiaci lét	Pályamódosítások	A munkaerőpiac elhagyása
	<i>Komplex szolgáltatásnyújtás a különböző szektorok együttműködése révén valósítható meg: munkaügy, szociális szféra, közoktatás, felnőttképzés, szakképzés, felsőoktatás, közművelődés.</i>							
	<b>Tanulmányi – munkavállalási időszakok átmenetekkel</b>							

*Az életpálya-tanácsadás dimenzióinak értelmezése az életpálya előrehaladás során*

## Az életpálya-tanácsadási szolgáltatásnyújtás struktúrája

Mint minden szakterület esetében, úgy az életpálya-tanácsadás során is a szakpolitikai irányvonalak teremtik meg a szolgáltatásnyújtás alapjait. A szolgáltatásnyújtásért felelős intézmények jellemzően a hat szektor valamelyikében tevékenykednek (*munkaügy, szociális szféra, közoktatás, felnőttképzés, szakképzés, felsőoktatás, közművelődés*). A szolgáltatásnyújtás intézménytől függően többféleképpen strukturálódhat, a struktúra elemzésekor három lényegi szempontot veszünk alapul (Nykanen, 2011):

- Az ÉT szolgáltatásnyújtás területei:** ismernünk kell azt a környezetet, amelyben az életpálya-tanácsadási szolgáltatás kivitelezésre kerül, ahol az életpálya-tanácsadást nyújtók tevékenykednek. Ennek földrajzi és működési szempontból egyaránt van jelentősége. Igen nagy különbségek lehetnek a szolgáltatás módját és minőségét tekintve attól függően, hogy melyik szektor vállalja a felelősséget a folyamatért.
- Az ÉT szolgáltatást nyújtó hálózat:** az életpálya-tanácsadás az egyes szervezeteken belül, valamint szervezetek között működhet. A szolgáltatásnyújtás lehet vertikális, horizontális vagy ezek kombinációja. Sajnos nincs szó egységes szolgáltatásnyújtó hálózatról, számtalan rés van az ellátórendszerben. A szervezetek gyakorta működnek egymástól elszigetelten, nincs szó valódi együttműködésről. Számtalan olyan intézmény is van, akik magát a tevékenységet végzik, de a hálózatnak semmilyen formában részét nem képezik. A szervezeteknek sok esetben egymás működéséről és tevékenységéről sincs érdemi információja, így nem ritka, hogy a rendszeren belül egy szervezet sem tud érdemben támogatást nyújtani a tanácskérőnek.
- Az ÉT szolgáltatásnyújtás előfeltételei:** a minőségi szolgáltatásnyújtásnak éppúgy vannak gazdasági, mint intellektuális előfeltételei, valamint kell hozzá megfelelő attitűd, hajlandóság, készségek és képességek. A gazdasági szükségletek hiánya erősen befolyásolja a szervezetek közötti együttműködést. Forráshiány esetén jellemzőbbé válik a szervezetek együttműködésre törekvése, és még inkább szükségessé válik a végzett tevékenység, a nyújtott szolgáltatás lényegének meghatározása.

Mindhárom szempont esetében fontos, hogy a folyamatot egy adott szervezeten belül vagy szervezetek között futó folyamatok mentén értelmezzük-e.

A szolgáltatásnyújtás struktúrája: célok és szükségletek	Szervezeten belüli szervezetek közötti folyamatok	A menedzselés folyamatára vonatkozó koncepciók		
		<i>Izolált menedzselési folyamat</i>	<i>Együttműködés keresése</i>	<i>Hálózatos együttműködési aktivitás</i>
Az együttműködés területei	<i>Szervezeten belüli</i>	A szervezet a területi munkában nem vesz részt	A szervezet keresi az együttműködési lehetőségeket annak érdekében, hogy biztosítani tudja túlélését	A szervezet szerződéses alapú területi együttműködésekben vesz részt.
	<i>Szervezetek közötti</i>	A területi partnerek nem ismertek, az együttműködés területei nincsenek azonosítva	Együttműködés két vagy több szervezet, terület között, a menedzsmint tevékenysége körvonalazódni	Az együttműködés területei földrajzilag és működésileg egyaránt meghatározásra kerültek.

Az együttműködés struktúrája			látszik.	
	<i>Szervezetén belüli</i>	A szervezeten belül nincsenek szisztematikus folyamatok. Elvi szinten vannak ötletek a szervezetben az ÉT hatékony működtetésére, de ez a gyakorlatban nem kap teret.	A jóléért felelős személyek között a feladatok megosztásra kerülnek; a jóléti felelős, a szociális munkás és a pszichológus az ÉT hálózat egyéb tagjaitól elkülönítve működik.	A szervezet ÉT tervében és munkatevékenység e során világosan elkülönülnek a munkaterületek és a felelősségek. Ezek az elkülönülések minden érintett számára világosak. Ezekben a tervezési és szervezési folyamatokban a menedzselésért felelős személy aktívan részt vesz.
	<i>Szervezetek közötti</i>	Az együttműködésben érintett szereplők képesek megfogalmazni vágyaikat és elképzeléseiket.	A területen belül horizontális hálózatokon keresztül biztosítható a szervezetek közötti együttműködés. A szakmai területek szereplői között van együttműködés, de a cél a többszakmás, vertikális és horizontális együttműködés lenne.	A horizontálisan és vertikálisan is működő hálózati folyamatok alapját a közös megegyezések adják. Az együttműködés szükségességét a szervezetek közösen ítélik meg. A hálózat nem statikus, folyamatos változásban van.
Működési előfeltételek	<i>Szervezetén belüli</i>	Az ÉT források elégtelenek. A hálózatban tevékenykedő dolgozók hiába tesznek fejlesztési javaslatot, mert a folyamatot menedzselők minderre nem befogadóak. A gazdasági források elérése miatt	Alapvető cél a felelősség és a munkamegosztás növelése. A fejlesztő projektek biztosítják a fejlesztés különböző lépéseit.	A munkamegosztás és a felelősség megosztása ideális, és találkozik a végfelhasználók szolgáltatási igényeivel. A menedzselésért felelős személy aktív és nyitott a fejlesztésekre vonatkozóan. Az információáramlás

		folyamatos alkalmazkodásra van szükség.		folyamata hatékony.
	<i>Szervezetek közötti</i>	Kevés forrást fordítanak az ÉT fejlesztésére, az ÉT tevékenység széttöredezett.	A tanítás és az ÉT összehangoltan működik a források biztosítása érdekében. Cél ezeknek az együttműködéseknek a fokozása, pályázati lehetőségek keresése.	A különböző szakmák, különböző területek harmonikus együttműködése jellemző. A hálózati munka biztosítja, hogy a szükséges szakmai készségek mindig rendelkezésre állnak. A folyamat menedzseléséért személyek aktívak és motiváltak, nyitottak a fejlesztésekre.

*Az életpálya-tanácsadási szolgáltatásnyújtás struktúrája*

## Az életpálya-tanácsadási szolgáltatásnyújtás menedzselése

A tanácsadási szolgáltatásnyújtás gördülékeny működéséhez az alábbi területekre van szükség: stratégiai tervezés, együttműködés, tudásmenedzselés, a szolgáltatás értékelése és monitorozása (Nykanen, 2011).

1. **Stratégiai tervezés:** ahhoz, hogy az érintettek teljes körének a megfelelő szolgáltatást tudjuk nyújtani, stratégiai tervezésre van szükség, ami magában foglalja a helyzet előzetes felmérését, értékelését, valamint az igények felmérését.
2. A tanácskérők teljes körének lefedése érdekében a szektorok és az intézmények **együttműködése** szükséges. Fontos, hogy az oktatási intézmények közötti átmenet biztosítva legyen, és ugyanígy gördülékeny kapcsolódásra van szükség az oktatás és a munka világa között. A jól működő rendszer segíti a tanácskérőt az átmeneti időszakokban, valamint a döntési pontokhoz kapcsolódó kérdések és dilemmák feloldásában.
3. Igen nagy szerepe van a rendszer **információs, PR és kommunikációs folyamatainak**, ami menedzsmenti kérdés és felelősség. Ez lényegét tekintve az információnyújtást foglalja magában, legyen szó akár az oktatás és képzés, akár a munka és a szakmák világáról.
4. Az **értékelési** folyamat előzményeként nem nélkülözhető az életpálya-tanácsadási szolgáltatásokhoz kapcsolódó célok meghatározása. A szolgáltatás alapvető célja, hogy valamennyi tanácskérő életpálya-tanácsadási szükségletei kielégítésre kerüljenek. Meg kell azonban határozni az értékelés pontos kritériumait. A **monitorozás** folyamat magában foglalja a konkrét szolgáltatásnyújtási mechanizmus nyomon követését, ugyanakkor azt is, hogy a szolgáltatás milyen hatással az életpálya, a karrierút előre haladására és változásaira.

ÉT folyamat: célok és szükségletek	A folyamat menete szervezetén belül és szervezetek között	A folyamat		
		<i>Izolált menedzsment</i>	<i>Együttműködés keresése</i>	<i>Hálózatos menedzsment aktivitás</i>
	<i>Szervezetén belüli</i>	Az ÉT terv gyéren definiált, a szervezeti akciótervnek nem szerves része.	A munkamegosztás elméletben létezik, és a gyakorlatban is mutatkoznak erre utaló törekvések	A tervezés és a részfeladatok kapcsán is jellemző a feladatok megosztása.
	<i>Szervezetek közötti</i>	Az ÉT nem része a területi együttműködésnek, vagy az együttműködés csak néhány, de nem minden partner között jellemző	Jellemző, hogy a szereplők tisztában vannak az együttműködések fontosságával, és keresik is az együttműködés lehetőségét.	Az adott terület stratégiai ÉT tervvel rendelkezik, melyben a szereplők és az aktív együttműködés jelentősége is meghatározásra kerültek.
	<i>Szervezetén belüli</i>	Az együttműködés alapján az együtt dolgozók közötti személyes kapcsolat alapozza meg.	Az ÉT folyamatában résztvevő szakmai csoportok között mind a munka, mind a felelősség meg van osztva.	Az együttműködő szakmai szereplők között esetlegesen felmerülő feszültséggel foglalkoznak, törekszenek annak feloldására.  Az ÉT kapcsán a szervezeten belül intenzív együttműködés jellemző.
	<i>Szervezetek közötti</i>	Az együttműködést a tanácskérő intézmények közötti váltási szükséglete alapozza meg (átmenet egyik oktatási intézményből a másikba, vagy az oktatás világából a munka világába)	Az ÉT szolgáltatásnyújtás kapcsán tudatosult az együttműködés szükségessége. Számos együttműködés jellemző.  Az együttműködések azonban csak két-két szervezet között jellemzőek, nem hálózati szinten.	A terület ÉT szakértőit együttműködési hálózatba szervezik.
	<i>Szervezetén belüli</i>	Az információ véletlenszerűen jut el a tanácskérőkhöz, nincs közvetlen,	Az ÉT illetékes szakemberek tisztában vannak a friss információkkal és azokat	Az információ széles körben terítésre kerül az adott szervezetben, a szolgáltatás a

		szisztematikus tájékoztatás.	kommunikálják is a tanácskérők felé.	tanácskérők széles köre számára elérhető. A tanácskérők az IKT eszközök használatához és alkalmazásához is kapnak érdemi támogatást.
	<i>Szervezetek közötti</i>	Jellemző az információhiány, a tanácskérők így hoznak pályadöntést.  A szakemberek saját szakmai elkötelezettségük miatt töreksenek a tanácskérői igények feltárására.	Jellemző az információs transzfer, a szakemberek érdeemben hozzájárulnak a tanácskérői pályafejlődéshez.  A közös szolgáltatásnyújtás jellemző.  Jellemző a szakmák közötti információgyűjtés, ezáltal biztosítható a tanácskérők minőségi szintű informálása.	A megosztott szakmai hálózat érdemi információkat gyűjt a képzések és a munka világáról.  Az információ átadására alkalmas felületet a tanácskérők bevonásával szerkesztik meg.
	<i>Szervezeten belüli</i>	Felületes értékelések jellemzőek.	A szolgáltatás kapcsán jellemző a tanácskérői vélemények gyűjtése, valamint a minőségbiztosításra törekvés.	Jellemző a szolgáltatások minőségértékelése, de az így kapott visszajelzést érdeemben nem alkalmazzák a szolgáltatás fejlesztéséhez.
	<i>Szervezetek közötti</i>	Hiányzik a szolgáltatások komplex értékelése, vagy egy-egy tanácskérői életpálya nyomon követése.	Az életpálya előrehaladásának korlátozott monitorozása jellemző.	Jellemző az igény az információk területi szintű gyűjtésére. Területi szinten cél az együttműködés, valamint a tanácskérői életpályák alakulásának nyomon követésére való igény.

*Az életpálya-tanácsadási szolgáltatásnyújtás menedzselése*



## Kimenet és minőségbiztosítás

Érdekes, hogy bár a pályatanácsadás gyakorlata egyre terjed a fejlett országokban, egyetlen országban sem világosak a szolgáltatás pontos ráfordításai és gazdasági hozadékai (Hárs és Tóth, 2009). Ennek a helyzetnek alapvetően három oka van:

- egyrészt hiányzik a szektorokat átívelő megközelítés (cross policy approach és EU 2020 cross-cutting) és definíciórendszer, gyakorta az oktatáspolitikai ágai között sem mutatkozik szinergia;
- másrészt a hazaihoz hasonlóan nem léteznek vagy hiányosak, esetleg az egyes alrendszerekben elszigeteltek az adatgyűjtések.
- Mivel az oktatás-képzést vagy a munkaerőpiaci/egészségügyi/szociális tevékenységeket szorosan támogató – azoktól nehezen különválasztható – tanácsadási tevékenységekről van szó, önálló értékük módszertanilag nehezen megbecsülhető. E két tényező elegendő ahhoz, hogy a legtöbb fejlett országban a döntéshozók ne szenteljenek kellő figyelmet e területnek, vagy csak bújtatott intézményfinanszírozás keretében jusson a szakfeladatra forrás, éppúgy, ahogy ez a helyzet Magyarországon is (Princzinger, 2009).

A kimenetek értékelésekor a tanulási kimenetek között mindenképpen értékelnünk kell az énhatékonyság és az önértékelés fejlődésének folyamatát a pályatanácsadás során, fontos továbbá az életpályára vonatkozó lehetőségek/opciók körének bővülése, valamint a célok iránti elköteleződés és a célok integrálásának foka. A pályatanácsadási folyamat hatékonyságának értékeléséhez jól alkalmazható Kirkpatrick (2009) modellje is, aki négy értékelési szintet vesz alapul. Elgondolása szerint amikor egy tréningprogram vagy fejlesztési módszer hatékonyságát mérni kívánjuk, elsőként fontos a közvetlen **reakciók** monitorozása. Ezt a célt Kirkpatrick a felhasználói elégedettség mérésével látja megvalósíthatónak. A hatékonyság vizsgálatának következő szintje a **tanulás** különféle kvantifikálható elemeinek felmérése, azaz a tananyag különböző elemeinek lekérdezése, bizonyos készségek, tudás. A tanulási folyamat következő szintjét az elsajátított ismeret napi szintű **viselkedés** keretei között történő megnyilvánulása mutatja. A fejlesztési programok hatékonyságvizsgálatának negyedik szintje a megcélzott hatás, az elérni kívánt közvetlen **eredmény** mérését jelenti (pl. teljesítmény, vállalati össztermelékenység javulása).

Mindennek megfelelően Kiss és mtsai (2011) a pályatanácsadásra vonatkozóan a következő modellt dolgozták ki:

- a személy az első szinten elégedett a szolgáltatás jellemzőivel;
- második szinten mérhetően több információval rendelkezik (pl. többet tud a foglalkozásokról, elhelyezkedési lehetőségekről);
- a harmadik szinten képes bizonyos, pl. az állásinterjú elvárható viselkedés tanúsítására;
- a negyedik szinthez kapcsolódóan a személy képes annak tudatosítására, hogy karrierjének építéséhez milyen stratégiai lépésekre lesz szüksége, és hosszabb időtávlatban szemlélve a szükséges lépéseket meg is teszi.

Ezeket a szempontokat alapul véve a szerzők az alábbi tényezők mentén javasolják a pályatanácsadás hatékonyságának mérését: az **elégedettség** mutatója, a **tárgyi tudás** bővülése, a **készségek** szintje, illetve az **életpálya-építés tudatosságának foka**, a kapcsolódó metakogníció kidolgozottsági szintjének növekedése. Ezek olyan alapvető tényezők, amelyek meghatározzák, mennyire tekinthető hatékonynak a pályatanácsadás folyamata, továbbá olyan szempontok, amire a pálya-tanácsadási szolgáltatás minőségbiztosítását építeni lehet.

A minőségi fenntartható életpálya-tanácsadási szolgáltatás több kritériumnak is eleget kell, hogy tegyen. Ezen fő szempontok az alábbiak (Watts, 2010):

- rugalmasság,
- hozzáférés vagy minőség,
- központi szolgáltatás vagy decentralizált modell,

- jövőbeni finanszírozási modellek,
- a webportál,
- marketing.

Fontos továbbá:

1. az életpálya-tanácsadás szakmai követelményrendszerének kidolgozása, többek között a pályatanácsadást végző szakemberek nemzeti kompetencia-mátrixa is;
2. a pályaeorientáció jelenlegi jogszabályi hátterének és az erősítését segítő lehetőségeknek a feltárása;
3. az életpálya-tanácsadás hatását és költséghatékonyságát alátámasztó nemzetközi bizonyítékok tanulmányozása és a projekt következő fázisában egy erre irányuló nagyszabású empirikus kutatás megtervezése;
4. az életpálya-tanácsadás teljesítmény-indikátorainak kidolgozása;
5. az előzetes fogyasztói kutatás a pályatanácsadás felhasználói megítéléséről, valamint minden oktatási alágazatot lefedő országos fogyasztói elégedettség felmérés tervezése.
6. biztosítani egy olyan ügyfélszegmentációs modell kidolgozását, amellyel minden állampolgár esetében megbecsülhetők a pályafejlődéshez szükséges beavatkozások az életút során;
7. annak biztosítása is, hogy a forrásallokációs döntések kiemelt prioritásként kezeljék az olyan rendszereket, amelyek fejlesztik az önálló karriermenedzselési készségeket és a karrierinformációkat, továbbá hogy a szolgáltató rendszerek illeszkedjenek az egyéni – rövid és tartós – segítségnyújtás szintjeihez, az egyéni szükségletekhez és körülményekhez.

## Összegzés

Összességében tehát elmondható, hogy a 2008-ban kezdődött gazdasági válság felfogható olyan esélynek is, amelyben a még mindig nemzetállami keretekben működő uniós tagállami szakpolitikákat meg lehet újítani (vö. Schumpeter, 1980 – teremtő rombolás a munkaerőpiacon) és felkészülni a 2020-as 2030-as évekre, amelyekben az EU és az azt alkotó tagállamok világgazdasági súlya csökken, így adóbevételeiből egy „okosabb” közigazgatást kell majd működtetnie (vö. Wim Kok jelentés better governance). E gondolkodásban az európai és tagállami életpálya-tanácsadási szakpolitikák horizontális szakpolitikai kialakítása az egyik első sikeres szakpolitikai terület lehet.

## Felhasznált irodalom

BORBÉLY TIBOR BORS (2004) Foglalkoztatáspolitikai, SZTE-ÁJK, Szeged

BORBÉLY TIBOR BORS, JUHÁSZ ÁGNES, KOVÁCS TIBOR, KUNOS MÓNICA (2008) PÁLYAEORIENTÁCIÓS PORTÁLOK SZERKEZETI ÉS TARTALMI VIZSGÁLATA. TEMATIKUS HAZAI ÉS NEMZETKÖZI ÁTTEKINTÉS. FOGLALKOZTATÁSI HIVATAL, BUDAPEST

HÁRS ÁGNES, TÓTH GÁBOR (2009) A pályaeorientációs/karriertanácsadás hatékonyságának és költségráfordításainak vizsgálata gazdasági szempontból. Kopint-Tárki, Budapest

KIRKPATRICK, D. (2009) Are you really using the four levels? Forrás: <http://www.kirkpatrickpartners.com/LinkClick.aspx?fileticket=dZhY1PUSrug%3d&tabid=56&mid=415>

KISS ISTVÁN, SZABÓ MÓNICA, HERCZEGNÉ KERESZTURI JUDIT, SZEMÁN DÉNES, CZIGÁNY LILLA (2011) A pályatanácsadás hatékonyságának vizsgálata. ECOCOM73 Kft., Budapest

KOVÁCS ATTILA (2009) A lifelong guidance (LLG) rendszer magyarországi megalapozásának kvalitatív vizsgálata 6 fókuszcsoport alapján. BMB-FH, TÁMOP 2.2.2. – „A pályaeorientáció rendszerének tartalmi és módszertani fejlesztése.” kiemelt program, 2008-2010.

- NYKANEN, SEIJA (2011) Towards leadership and management in guidance and counselling networks in Finland, University of Jyväskylä, Jyväskylä
- NYKANEN, SEIJA, KARJALAINEN, M., VUORINEN, R., PÖYLÖ, L. (2007) Ohjauksen alueellisen verkoston kehittäminen – monihallinnollinen ja moniammatillinen yhteistyö voimavarana. (Developing a regional guidance network – multi administrative and multi professional collaboration as a resource.) University of Jyväskylä, Finnish Institute for Educational Research. Research Reports 34.
- OSBORNE, D., GAEBLER, T. (1994) Új utak a közigazgatásban. Vállalkozói szellem a közösségi szektorban. Kossuth Kiadó, Budapest
- OSBORNE, D., HUTCHINSON, P. (2006) A kormányzás ára hatékonyabb közszolgáltatások megszorítások idején. Alinea IFAU Horváth és Partners, Budapest
- PIETERSON, W. (2011) Comparative Paper on Integrated Multi-Channeling, Pest to Pes Dialogue
- PRINCZINGER P. (2009) A hazai pályaeorientációs szabályozók áttekintése, javaslatokkal egy nemzeti szintű szabályzó és finanszírozási rendszerre. Princzinger Ügyvédi Iroda, Budapest
- SCHUMPETER, J. (1980) A gazdasági fejlődés elmélete. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- STIGLITZ, J. E. (2000) A kormányzati szektor gazdaságtana. KJK Kerszöv, Budapest
- STILLMAN, R. J. (1994) Közigazgatástan. Osiris-Századvég, Budapest
- WATTS, A. G. (2010) Életpálya-tanácsadási rendszer kialakítása Magyarországon. A Társadalmi Megújulás Operatív Program 2007-2013. 2.2.2. intézkedése első fázisának (2008-2010) külső szakmai értékelése. (Developing a Lifelong Guidance System in Hungary An evaluation of the first phase (2008-10) of the Social Renewal Operational Programme Measure 2.2.2 2007-13), Nemzeti Pályaeorientációs és Pályatanácsadó Intézet, Cambridge, Egyesült Királyság
- WATTS, A. G., SULTANA R., G. (2005) Career Guidance in Europe's Public Employment Services, European Commission Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities