

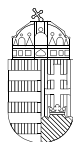
A KÖFOP-2.1.4-VEKOP-16-2016-00001 azonosító jelű „A Külgazdasági és Külügyminisztérium humánerőforrás-gazdálkodásának és belső képzési rendszerének fejlesztése” című kiemelt projekt

IV. „Külügyi és külgazdasági ágazati szakmai tudásbázis megerősítése, az intézményi tudáskapacitás bővítése és az ágazati tudástransfer fejlesztése (Külügyi és Külgazdasági Tudásbázis)” című alprojekt

# JÓ GYAKORLATOK GYŪJTEMÉNYE 9

Tartós külszolgálatot teljesítő közzolgálati tisztviselők egyéni információértékelési és -elemzési képességeinek javítása

**SZÉCHENYI**  2020



MAGYARORSZÁG  
KORMÁNYA

**Európai Unió**  
Európai Szociális  
Alap



**BEFEKTETÉS A JÖVŐBE**



KÜLGAZDASÁGI ÉS  
KÜLÜGYMINISZTERIUM

Készült a Külgazdasági és Külügyminisztérium által megvalósított, „A Külgazdasági és Külügyminisztérium humánerőforrás-gazdálkodásának és belső képzési rendszerének fejlesztése” című KÖFOP-2.1.4-VEKOP-16-2016-00001 azonosító jelű kiemelt projekt keretében, európai uniós forrásból finanszírozva.

IV. „Külügyi és külgazdasági ágazati szakmai tudásbázis megerősítése, az intézményi tudáskapacitás bővítése és az ágazati tudástranszfer fejlesztése (Külügyi és Külgazdasági Tudásbázis)” című alprojektje keretében, európai uniós forrásból finanszírozva.

ISBN 978-615-6195-02-9

© A mű szerzői jogilag védett. Minden jog, így különösen a sokszorosítás, terjesztés és fordítás joga fenntartva. A mű a kiadó írásbeli hozzájárulása nélkül részben sem reprodukálható, elektronikus rendszerek felhasználásával nem dolgozható fel, azokban nem tárolható, azokkal nem sokszorosítható és nem terjeszthető.

FELELŐS SZERKESZTŐ: **DR. NAGY SÁNDOR GYULA**



---

A RENDELKEZÉSRE BOCSÁTOTT KÉZIRATOK ALAPJÁN SZERKESZTETTE:  
**ENRAWELL CONSULTING KFT.** (KISS GÁBOR FERENC, SZEBENI DÁVID)  
LEZÁRÁS: 2019. NOVEMBER

KIADVÁNYTERV, TÖRDELÉS:  
**LEW-ART DESIGN KFT.** 2019.



# TARTALOMJEGYZÉK

Vezetői összefoglaló.....	6
1. Bevezetés.....	7
2. Információértékelési és -elemzési képességfejlesztés a 21. században .....	9
3. A Külgazdasági és Külügyminisztérium jelenlegi információértékelési és -elemzési képességfejlesztési programjának megítélése .....	15
4. Jó gyakorlatok más államok külügyminisztériumának információértékelési és -elemzési képességfejlesztési programjai körében .....	19
4.1. Szlovákia és Csehország.....	19
4.1.1. Diplomáciai képzések Csehországban.....	20
4.1.2. Diplomáciai és nemzetközi kapcsolatok-képzések Szlovákiában.....	23
4.1.3. Összegzés .....	26
4.2. A külügyi és külgazdasági közszolgálati képzés Lengyelországban .....	27
4.2.1. A lengyel külügyi és külgazdasági rendszer súlypontjának alakulása.....	27
4.2.2. A diplomataképzés intézményei Lengyelországban.....	28
4.2.3. A külgazdasági intézményrendszer átalakítása.....	33
4.2.4. Összegzés.....	36
4.3. A tartós külszolgálatot teljesítő közszolgálati tisztviselők egyéni információértékelési és -elemzési képességeinek javításáról – Románia esete.....	37
4.3.1. Képzésstruktúra Romániában .....	38
4.3.2. Közigazgatás és adminisztráció Romániában.....	40
4.3.3. Összegzés.....	43
4.4. Egyéni információértékelési és -elemzési képességek javítása – Olaszország esete.....	43
4.4.1. Az olasz Külügyminisztérium teljesítményterve (2018–2020).....	43
4.4.2. Intézményi háttér – Nemzeti Közszolgálati Akadémia (Scuola Nazionale dell'Amministrazione) .....	44
4.4.3. Továbbképzések.....	46
4.4.4. Összegzés.....	48
4.5. Tartós külszolgálatot teljesítő közszolgálati tisztviselők egyéni információértékelési és -elemzési képességeinek javítása – Ausztria .....	49
4.5.1. Képzés és készségfejlesztés – Az osztrák Gazdasági Kamara (WKO) .....	50
4.5.2. Képzés és készségfejlesztés a befektetésösztönzés területén dolgozók részére – Az osztrák befektetésösztönzési ügynökség, az Austrian Business Agency – Invest in Austria (ABA) .....	53
4.5.3. Összegzés.....	55

4.6 Egy közel-keleti kisállam példája – Katar .....	55
4.6.1. A katarai Diplomáciai Intézet (Al-Ma'ad Al-Diblúmaszi) .....	56
4.6.2. A képzés kiszervezése – az UNITAR és a Royal United Services Institute (RUSI) szerepe .....	57
<b>5. Jó gyakorlatok nemzetközi tevékenységet végző, állami tulajdonú vállalatok információértékelési és -elemzési képességfejlesztési programjai körében .....</b>	<b>60</b>
5.1. Magyarországi állami vállalatok képzései .....	60
5.1.1. Az MVM .....	60
5.1.2. A MOL .....	63
5.2. Romániai állami vállalatok képzései .....	67
5.2.1. CFR – Román Vasút .....	67
5.2.2. OMV Petrom .....	67
5.2.3. Transgaz .....	68
5.3. Olaszországi állami részvétellel működő vállalatok .....	68
5.3.1. ENI S.p.A. ....	68
5.3.2. Leonardo .....	69
<b>6. Beavatkozási pontok és prioritások azonosítása .....</b>	<b>71</b>
<b>7. Összegzés: A jó gyakorlatok magyarországi alkalmazhatósága .....</b>	<b>74</b>
<b>8. Mellékletek .....</b>	<b>77</b>
8.1 Interjú a kelet-közép-európai regionális ABA-vezetővel, Birgit Reiter-Braunwieser-rel (készült: 2018. április 6.) .....	77
8.2 Az MVM-nél és a MOL-nál készült félstrukturált interjúk vázlata .....	79
<b>Irodalomjegyzék .....</b>	<b>80</b>
<b>Végjegyzet .....</b>	<b>85</b>
<b>Ábra és táblázatjegyzék</b>	
1. Ábra – A külügyi intézményrendszer reformjának legfontosabb állomásai Lengyelországban .....	28
1. Táblázat – A kutatási és elemzési készségek transzformálása" című közös képzésének kurzus- és kompetenciastruktúrája .....	17
2. Táblázat – A Külügyminisztérium alkalmazottai által elvégzett képzések és továbbképzések, 2016 .....	44
3. Táblázat – Az ENI képzési statisztikái .....	69

# VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ

A KÖFOP-2.1.4-VEKOP-16 „A Külgazdasági és Külügyminisztérium humánerőforrás-gazdálkodásának és belső képzési rendszerének fejlesztése” című kiemelt projekt 4. alprojektjéhez („Külügyi és Külgazdasági Tudásbázis”) tartozó 5. beavatkozási terület 3.8. eredménytermékének célja a tartós külszolgálatot teljesítő közszolgálati tisztviselők egyéni információértékelési és -elemzési képességeinek javításához való legjobb gyakorlatok keresése. A kérdés az elmúlt években egyre fontosabbá vált a globalizáció okozta változások következtében, ezért a diplomaták képességfejlesztése terén komoly verseny alakult ki az államok és külügyminisztériumok között. A tanulmányban először a második és harmadik fejezetben felvázoljuk az információértékelési és -elemzési készségek javításának kontextusát, ugyanakkor bemutatjuk azokat a megszokott módszereket, amelyekkel ezek fejleszthetők (CRAAP, CRITIC, 5W, OSINT) A negyedik és ötödik részben összegyűjtöttük a legjobb gyakorlatokat. Ezeket két részre bontottuk: először az egyes államok (Szlovákia, Csehország, Lengyelország, Olaszország, Ausztria, Románia és Katar) körében kerestünk példamutató eseteket, majd az egyes állami tulajdonnal rendelkező nemzetközi tevékenységet folytató vállalatok körében. A hatodik fejezetben az esettanulmányok alapján azonosítottuk a beavatkozási pontokat (amelyek között kiemelkedik a kompetenciaterkép megalkotása és használata, az egyszerű módszereket használó készségfejlesztés rugalmassá és alakíthatóvá tétele, az intézményi háttér megteremtése, az utánkövetési és visszajelzési rendszer kiépítése, valamint az e-learning használata), a hetedikben pedig azokat a szempontokat, amelyek megnehezíthetik ezen intézkedések gyakorlati alkalmazását.

A fejezetben ismertetett állami és nem állami jó gyakorlatok ismertetése során a következő beavatkozási pontokat azonosítottuk:

- Az átfogó készségfejlesztési tevékenység megvalósításához szükséges az információértékelési és -elemzési készségek pontos meghatározása és elhelyezése egy komplex kompetenciaterképen.
- Párhuzamosan a komplex kompetenciaterkép megalkotásával, meg kell hozni az információértékelési és -elemzési készségek fejlesztéséhez szükséges intézményi döntéseket.
- A hatékony készségfejlesztéshez egyénre szabott, többszintű és specializált kompetenciatervezést kell kialakítani a tisztségviselők szintje és pozíciója szerint.
- El kell kezdeni az információértékelési és -elemzési készségek fejlesztését már a foglalkoztatás megkezdése előtt.
- Az információértékelési és -elemzési készségek fejlesztésére, az elsajátított képzések és azok használatának ellenőrzésére utánkövetési rendszert kell kiépíteni.
- Az információértékelési és -elemzési készségek elsajátításának módjára Feedback-rendszert kell létrehozni.
- Egyszerű és bevált módszereken alapuló képzési rendszereket kell használni, illetve azokat folyamatosan fejleszteni, mint pl. a CRAAP, a CRITIC, az 5W vagy az OSINT.
- Alapvetően e-learning rendszerre kell támaszkodni, amihez a gyakorlatot vállalati vagy külső beszállítóknál kell keresni.

A beavatkozási pontok és a jó gyakorlatok megfelelő magyarországi alkalmazásával kapcsolatban a következő tényezőket szükséges figyelembe venni: a politikai akarat meglétét és tartósságát; a rendelkezésre álló költségvetési forrásokat; tulajdonos szemlélet meglétét vezetői és célcsoporti szinten; az e-learning-rendszerekkel járó kihívásokat; az intézményi átalakítások problémáit; valamint a generációs különbségekből adódó kihívásokat.

## 1. BEVEZETÉS

A 3.8. eredménytermék célja a tartós külszolgálatot teljesítő közszolgálati tisztviselők egyéni információértékelési és -elemzési képességeinek javítására vonatkozó jó gyakorlatok összegyűjtése. Ezek a kompetenciák a diplomáciai munkakört betöltők körében alapvető fontosságúak, különösen a technológiai globalizáció következtében, amelynek hatására az információforrások multiplifikálódtak, így értékelésük és elemzésük nehezebbé vált.

Ezért a KÖFOP 2.1.4-VEKOP-16-2016-00001 kiemelt projekt IV. alprojektje 5. számú beavatkozási területéhez tartozó 3.8. eredménytermék célja olyan javaslatok, beavatkozási lehetőségek és célirányok meghatározása, amelyek alkalmazása révén javítható a tartós külszolgálatot teljesítő közszolgálati tisztviselők egyéni információértékelési és -elemzési képességeinek javítása. Ennek jegyében e kompetencia az alábbi részkompetenciákra bontható:

- az információforrások hitelességének értékelése, és így a hiteles információk szerzésének hatékonyabbá tétele; illetve
- az információfeldolgozás, információgondozás és információértékelés.

E részkompetenciák javításával hatékonyabbá tehető a tartós külszolgálatot teljesítő közszolgálati tisztviselők munkavégzése, így fejleszthető a diplomaták által nyújtott közszolgáltatás minősége.

A munka fókuszát az információértékelési és információelemzési képességek javítása képezi. Ezek felderítéséhez pontos definíciót kell adnunk a legfontosabb felhasznált fogalmaknak. Első lépésben fontos megkülönböztetnünk az adat (data), az információ (information) és a hírszerzés (intelligence) fogalmát. Nyilvánvalóan e kifejezéseknek nincs objektív definíciója, a különböző kutatások és dokumentumok eltérő jelentéstartalommal ruházzák fel, az alábbiakban azonban a következőképpen értelmezzük:<sup>1</sup>

- adat: nyers szöveg, kép vagy jel(zés);
- információ: egy adott cél mentén összegyűjtött és rendezett adatmennyiség;
- hírszerzés: egy meghatározott politikai szereplő számára, egy meghatározott döntés előkészítésére vagy meghozatalára gyűjtött információmennyiség.

E fogalmi elhatárolás két szempontból fontos a tanulmány számára. Egyrészt segíti elhatárolni időben azt a két munkaszakaszt, amely során az információértékelés folyamata az információ létrehozása előtt/közben történik, míg az információelemzés már az információ feldolgozására, és a hírszerzési tevékenység során történő használatára utal. A vonatkozó készségek tehát alapvetően különbözőek, még ha kapcsolódnak is egymáshoz és egymásra épülnek.

Információértékelés alatt a felhasználó azon kompetenciáját értjük, amelynek birtokában képessé válik egy információ értékét megállapítani, vagyis a hiteles és hiteltelen, a releváns és irreleváns, valamint a hasznos és haszontalan adatokat különválasztani. Ehhez képest az információelemzés kérdése már nem a megszerzett adat értékére, hanem annak felhasználására utal: hogyan tudja a felhasználó használni, feldolgozni az adott információt, hogyan

1 Joint Military Intelligence Training Center: „Open Source Intelligence: Professional Handbook”, [http://www.oss.net/dynamaster/file\\_archive/080807/a3127ddea9a083affddce6766401fc/Open%20Source%20Intelligence%20Professional%20Handbook.pdf](http://www.oss.net/dynamaster/file_archive/080807/a3127ddea9a083affddce6766401fc/Open%20Source%20Intelligence%20Professional%20Handbook.pdf) (letöltés dátuma: 2018. június 04.)

tud belőle minőségi következtetéseket levonni, amely a munkája szempontjából hasznosítható. Emiatt a továbbiakban az információelemzést és információfelhasználást egymáshoz kapcsolódó fogalmakként fogom használni, észben tartva, hogy utóbbi tágabb, de lényegileg hasonló jelentéstartalommal bír.

Az eredménytermékhez tartozó javaslatok, beavatkozási lehetőségek és célirányok meghatározása módszertanilag a jó gyakorlatok begyűjtésén alapszik. Ezek a jó gyakorlatok hivatottak bemutatni a más intézményekben működő információértékelési és -elemzési készségek javítására vonatkozó programokat, projekteket, szervezeti elveket. A jó gyakorlatok átvétele az alábbi típusú szereplők körében kerül felmérésre:

- más államok diplomáciai munkakört betöltő munkavállalóira vonatkozó programok;
- nemzetközi tevékenységet végző, állami tulajdonnal vagy állami érdekeltséggel rendelkező vállalatok hasonló jellegű munkavállalóira vonatkozó programok.

A jó gyakorlatokat, valamint a javaslatok, beavatkozási lehetőségek és célirányok meghatározásához szükséges információkat személyes és elektronikusan végzett interjúkkal, valamint publikusan elérhető felületek felhasználásával szereztük be.

A 3.5. tengellyel foglalkozó tanulmány a bevezetésen és befejezésen, valamint a bibliográfián és a mellékleteken kívül hat nagyobb fejezetre épül. Az első rész célja a kutatás eredményeinek értékelését elősegítő szakirodalmi keret felrajzolása, az információértékelési és -elemzési képességfejlesztéssel kapcsolatos szakmai elvárások felrajzolása. Ezt követően bemutatom a Külgazdasági és Külügyminisztérium (továbbiakban: KKM) jelenlegi információértékelési és -elemzési képességfejlesztési programját, valamint az előző munkafolyamatban szerzett releváns visszajelzéseket. A negyedik és ötödik fejezetben a jó gyakorlatok találhatóak meg, két részre bontva: először a más államok külügyminisztériumai körében, majd a magyarországi központtal rendelkező, de nemzetközi tevékenységet végző, részben állami tulajdonú vállalatok körében.

A hatodik és hetedik fejezet már az esettanulmányok értékelésére vonatkozik. A hatodik részben azonosítom azokat a beavatkozási pontokat és prioritásokat, amelyek a tanulmányból következő cselekvési terv alapjait képezhetik, az utolsó fejezetben pedig a jó gyakorlatok magyarországi alkalmazhatóságát járom körbe.



## 2. INFORMÁCIÓÉRTÉKELÉSI ÉS -ELEMZÉSI KÉPESSÉGFEJLESZTÉS A 21. SZÁZADBAN

Mára közhellyé vált, hogy a 21. században (elsősorban a globalizáció és a technológiai fejlődés miatt) a diplomácia szerepe megváltozott és folyamatosan változik, ezen átalakulás pontos irányáról és mértékéről kevés mű foglalkozik. A transzformáció legfontosabb elemei<sup>2</sup> közé tartozik a megváltozott kommunikációs tér, a politikai, gazdasági és társadalmi folyamatok felgyorsulása, a különböző, nem állami szereplők megjelenése a hagyományosan állami szereplők által irányított államközi diplomáciában, valamint az új eszközök megjelenése. Mindezek sokak szerint elvezettek az „új diplomácia korába”, amelyben az államnak már nem állami szereplőkkel kell megosztania a külpolitika formálásakor, mások szerint pedig egyenesen eljutunk a „diplomatak nélküli diplomácia” állapotához, amelyben már a szakszerű diplomatára egész egyszerűen nincs szükség.

Az ilyen jellegű radikális válaszok mellett sokan amellet érvelnek, hogy az állami diplomácia nem tűnik el, csak átalakul. Ron Ton, a Bolgár Diplomáciai Akadémia vezetője szerint<sup>3</sup> a globális változás négy nagy kihívást állít a diplomatak és a diplomáciai képzés elé: a világrend kiszámíthatatlanabbá vált, a természeti erőforrások egyre szűkösebbek (így az irántuk folytatott verseny kitágult), a nem állami szereplők megjelentek az államok közötti kapcsolatokban, végül pedig a rendelkezésre álló információk mennyisége sosem látott méretűvé vált.

A 21. század diplomatájának ilyen körülmények között kell helytállnia. A reprezentáción és a hivatalos kommunikáción túl a tartós külszolgálatot teljesítő közszoigálati tisztviselők számára az információszerezés továbbra is elsődleges fontosságú marad, az információértékelési és -elemzési készségek jelentősége pedig növekszik. Ez két okra vezethető vissza: egyrészt a felgyorsult politikai viszonyokra, valamint a technológiai fejlődés következtében az elérhető információmennyiség növekedésére, felhígulására. További fontos fejlemény a nyilvános diplomácia („*public diplomacy*”) felértékelődése,<sup>4</sup> valamint a fenti folyamatok következtében a „diplomáciai tanulmányok” iránti akadémiai és gyakorlati érdeklődés növekedése:<sup>5</sup> mivel a változást mindenki érzékeli, de nem tudja pontosan azonosítani, így az azt körülvevő viták intenzívebbé váltak.

Az egyik legnagyobb presztízzsel rendelkező amerikai think-tank, a RAND Corporation 2001-ben végzett kutatást az állami, a magán-, valamint a nonprofit szektor körében az Egyesült Államokban, arra vonatkozóan, hogy milyen kompetenciákat tartanak a legfontosabbnak a 21. század nemzetközi világában való érvényesüléshez és feladatellátáshoz.<sup>6</sup> Az összesen 135 fő részvételével zajló kutatásban a vizsgálat koordinátorai a globalizáció és az ahhoz kapcsolódó folyamatok hatásait próbálták azonosítani. Az eredmények alapján az állami szférában az „általános kognitív készségeket” tartották a legfontosabbnak, amely magába foglalta az információértékelési és -elemzési képességeket is, de ezek megjelentek a tizenkettedik legfontosabbnak tartott, egy adott területen szerzett szaktudás, a régióval vagy nemzetközi ügyekkel kapcsolatos tudás tekintetében is.

2 Ole Jacob Sending, Vincent Pouliot és Iver B. Neumann (2011)

3 Ministry of Foreign Affairs, Republic of Bulgaria (2013)

4 Geoffrey Cowan és Nicholas J. Cull (2008)

5 Stuart Murray, Paul Sharp, Geoffrey Wiseman, David Crikemans és Jan Melissen (2011)

6 Gustav Lindstrom (2002)

A 21. századi folyamatok következtében az információértékelési és -elemzési képességfejlesztés fontossága megkérdőjelezhetetlen. Az amerikai külügyminisztérium hivatalos anyagai szerint tizenhárom kompetenciát várnak el a minisztériumba jelentkezőktől, amelyek közül három közvetlenül is ilyen képességekkel foglalkozik:<sup>7</sup>

1. *„Információ-integrációs és -elemzési készségek: különböző forrásokból szerzett komplex információk feldolgozása és megtartása; meggondolt következtetések levonása a rendelkezésre álló információk elemzése és szintetizálása révén; az információ fontosságának, megbízhatóságának és hasznosságának értékelése; egy találkozói részleteire való emlékezés jegyzetírás nélkül.”*
2. *„Kvantitatív elemzési készségek: statisztikai információk áttekintése, releváns adatok azonosítása, alapvető matematikai műveletek elvégzésének képessége (fejben és számológéppel).”*
3. *„Objektivitás és integritás: őszinteség és igazságosság, csalás, ok nélküli elfogultság és diszkrimináció elkerülése, ügyek őszinte és teljes körű bemutatása szubjektív előítélet nélkül, a személyes elfogultság munkatevékenységre történő hatásának kiszűrése.”*

Egyértelmű tehát, hogy az információértékelés és -elemzés nélkülözhetetlen része a diplomáciai képzésnek, az ilyen készségek fejlesztésére azonban nem létezik általánosan elfogadott képzési struktúra. Az amerikai külügyminisztériumhoz köthető The Foreign Service Journal (Külszolgálati Folyóirat) egyik cikke<sup>8</sup> a következőket ajánlja a diplomataképzés sarokköveinek:

- a legfontosabb gyakorlati készségek azonosítása, amelyeket a képzés fejleszteni kíván. Ezek közül a szerzők négyet emeltek ki: vezetői készségek és csapatmunkára való hajlam; szakpolitikai menedzsment; elemzés (amely itt magába foglalja a kvantitatív elemzést, a hosszú távú előrejelzést, az ügymenedzsment-elemzést, valamint a pénzügyi elemzést), valamint a kommunikációs készségek;
- kollektív tevékenységekre („csoportmunkára”) épülő képzésszervezés, amely során a képzésben részt vevők nem egyénileg, hanem közösségileg végeznek el feladatokat; valamint
- az egyes készségek elsajátítására célirányos és specifikus kurzusok szervezése. A gyakorlatban ez azt jelenti, hogy a fent azonosított készségekre külön képzések keretében kerül sor, nem egyszerre.

Ezt a filozófiát több diplomáciai képzést végző akadémia alkalmazza. A Clingendael Academy például hat részre<sup>9</sup> osztotta a programját: diplomácia, európai integráció, biztonság és válságkezelés, készségek, kapacitásépítés és konzultáció (valamint nyílt előadások).

Az információértékeléshez és -elemzéshez kapcsolódó képzés szakirodalmában több különböző módszert és gyakorlatot találhatunk, amelyek segítségével egy ilyen irányú kompetenciatranszfer módszertani kereteit könnyen fel lehet vázolni. Ezek közül a legbejáratottabb talán a University of Chicago által kifejlesztett „CRAAP Test”, amely egy olyan kérdéssort épít fel (és gyakoroltat be) az információfelhasználók számára, mely segíti meghatározni annak értékét a kutatási témához kapcsolódóan. A módszer (amely nemcsak kutatók, de diplomaták vagy újságírók számára is hasznos lehet) öt elemből áll.

<sup>7</sup> Lindstrom: i.m. 54-55. o.

<sup>8</sup> Edward „Skip” Gnehm (2018)

<sup>9</sup> Ministry of Foreign Affairs, Republic of Bulgaria: i.m. 100-103. o.

## Jó gyakorlat: a CRAAP-módszer

**Az információ időbelisége („Currency”):** Mikor került az információ nyilvánosságra? Felülvizsgálták-e vagy módosították-e azóta az információt? A kutatott témához mennyire friss forrásokra van szükség?

**Az információ fontossága („Relevance”):** Kötődik-e az információ a kutatási témához? Kit céloztak meg az információ publikálásával? Kellően részletes-e az információ? Elérhetők-e más források, amelyek segítenek meghatározni az adott információforrás hitelességét? Hivatkozható-e nyugodt szívvel az adott forrás?

**Az információ forrásának megítélése („Authority”):** Ki hozta nyilvánosságra az információt? Megbízható-e a nyilvánosságra hozó szereplő, és milyen intézményhez, politikai szervezethez kötődik? Hiteles-e az információ forrása az adott kérdésben? Elérhető-e az információt nyilvánosságra hozó személy? A nyilvánosságra hozatal módja (pl. URL-cím, weboldal) mit árul el a nyilvánosságra hozó személyről?

**Az információ tartalmára vonatkozó szempontok („Accuracy”):** Honnan jött az információ? Bizonyított-e az információ? Ellenőrizte-e valaki az információt? Igazolható-e az információ tartalmának igazságtartalma más forrásból vagy más módon? Az információ mentes-e érzelmektől és/vagy politikai elfogultságtól? Nyelvtanilag helyes módon került-e nyilvánosságra az információ?

**Az információ nyilvánosságra hozásának célja („Purpose”):** Mi lehetett az információ nyilvánosságra hozójának célja: tudásátadás, eladás, szórakoztatás vagy meggyőzés? Kifejezi-e az információ nyilvánosságra hozója saját célját? Az információ tény, véleményt vagy elfogult politikai narratívát (propagandát) tartalmaz? Az információ nyilvánosságra hozójának van-e valamilyen speciális nézőpontja? Érzékelhető-e politikai, ideológiai, kulturális, vallási, intézményi vagy személyes elfogultság?<sup>10</sup>

Ugyan a CRAAP-teszt a mai napig az egyik leginkább elterjedt módszer az információk értékelésére, azt elsősorban ma weboldalak osztályozására használják a gyakorlatban.<sup>11</sup> Ezzel a metódussal egy ötvenpontos skálán – mind az öt szempontra tíz-tíz pont kiosztásával – lehet elhelyezni az egyes internetes forráshelyeket: az olyan weboldalak, amelyek harminc pontot sem érnek el, teljesen elfogadhatatlannak tarthatunk, míg a legjobb weboldalaknak legalább negyvenöt pontot kell szerezniük.<sup>12</sup>

Ez a kérdés el is vezet minket a megbízhatatlan hírek kérdéséhez. A szakirodalomban jelenleg egy másik népszerű téma a fals információk, a dezinformáció, valamint a „fake news” elleni fellépés, és annak hatása a diplomáciai képzésre. A kérdés nagyon is aktuális, hiszen az elmúlt években a megbízhatatlan információforrások száma megnőtt, célirányos képzés nélkül pedig kevesen képesek automatikusan kiszűrni ezeket a tartalmakat. Egy kutatás szerint például a felhasználók 75 százaléka tekintett az álhírekre valamilyenre vagy nagyon megbízhatóan, a középfokú végzettséggel rendelkezők 80 százalékának pedig szintén nehezebb volt megkülönböztetni a hiteles és hiteltelen forrásokat.<sup>13</sup> Feltételezhetően ez az arány diplomaták esetén (akik rendszerint rendelkeznek felsőfokú képesítéssel, több nyelvet beszélnek és nagyobb a háttértudásuk) alacsonyabb, mindenestre a fals információkat a diplomaták megfelelő felkészítése nélkül lehetetlen kiszűrni a döntéshozatalból.

<sup>10</sup> Meriam Library, California State University, Chico (2018)

<sup>11</sup> Rachel Radom és Rachel W. Gammons (2014)

<sup>12</sup> LibGuides at North Carolina Agricultural & Technical State University (2018)

<sup>13</sup> Natali Ruchansky, Sungyong Seo, Yan Liu (2018)

Az elmúlt időszakban a világon számos állami és nem állami szervezet kezdett el kifejezetten az álhírek kiszűrésére specifikusan felépített kurzusokat, képzéseket szervezni saját munkavállalói számára. A BBC például „*RealityCheck*” néven indított programot az álhírek és megbízhatatlan hírforrások kiszűrésére.<sup>14</sup> Az európai uniós diplomaták az East StratCom Task Force<sup>15</sup> munkatársai részéről jutnak felkészítéshez a fake news azonosítása terén.<sup>16</sup> Ez utóbbi egy kézikönyvet is kiadott a témában *Fake News: A Roadmap* címen, amely kifejezetten a „*post-truth*” (valóság utáni) kor kihívásaira és azok kezelésére koncentrált, miközben számos esettanulmányon keresztül rávilágít az álhírek terjesztésének logikájára, jeleire és működési mechanizmusaira.

A CRAAP-módszertől eltér az általánosabban is használható CRITIC-módszer. Ezt a módszert azért fejlesztette ki eredetileg dr. Wayne Bartz, hogy megkönnyítse a hallgatónak, hogy emlékezzenek a tudományos módszerre. A CRITIC nagyban hasonlít a CRAAP-re abban a tekintetben, hogy ez is egy lépésekből álló feladatsor rövidítése, a benne foglalt kifejezések azonban eltérőek a CRAAP-tól.<sup>17</sup>

## Jó gyakorlat: a CRITIC-módszer

**Állítás („*Claim*”):** Mit állít az adott forrás? Az állítás tisztán, érthetően, elfogulatlanul került megfogalmazásra?

**Az állítást megfogalmazó szerepe („*Role of the Claimant*”):** Átlátható-e, hogy ki fogalmazta meg az állítást? Milyen motivációt lehet meghatározni az állítás megfogalmazójával kapcsolatban? Elfogult lehet-e az illető?

**Az állítást alátámasztó információk („*Information Backing the Claim*”):** Alátámasztja-e az állítást a szerző? Milyen információkat, tényeket használ, milyen érveket sorakoztat fel? Megmagyarázza-e, hogy honnan és hogyan szerezte az információkat? Az állítás „hírértéke”, különlegessége összhangban áll-e a felhasznált módszer mélységével?

**Tesztelés („*Testing*”):** Hogyan tudjuk igazolni az állítást és az azt alátámasztó információkat? Ha nem tudjuk, annak mi az oka? Az állítás maga egyáltalán verifikálható/falszifikálható formában fogalmazódott-e meg, esetleg (szándékosan vagy szándék nélkül) úgy, hogy azt ne lehessen bizonyítani?

**Független igazolás („*Independent Verification*”):** Lehet-e igazolni az állítás vagy az azt alátámasztó információk hitelességét egy független és hitelesnek tekinthető forrás által? A rendelkezésre álló egyéb, de már hitelesített információk ellentétesek-e a megfogalmazott állítással, vagy összeegyeztethetőek? Milyen valószínűséggel tudjuk elfogadni az állítást és az annak alátámasztására használt információkat?

**Konklúzió („*Conclusion*”):** Milyen konklúziót lehet levonni az állításról, az azt alátámasztó információkról és az állítást megfogalmazó szereplőről, illetve forrásról? Attól függően, hogy elfogadtuk vagy elutasítottuk az állítást, milyen következtetések vonhatók le belőle? Hogyan tudjuk felhasználni a forrást az adott feladat végrehajtása során?

Látható, hogy mind a CRAAP-, mind a CRITIC-módszer önmagában igen szubjektív, és nem is igyekszik objektivitásra törekedni. Ez általánosan is igaz minden információértékelési módszerre, ami nem feltétlenül jelent hátrányt az ilyen jellegű kompetenciák átadása és elsajátításra során.

<sup>14</sup> BBC (2018)

<sup>15</sup> European Union External Action Homepage (2018)

<sup>16</sup> Andrew Rettman (2018)

<sup>17</sup> Brad S. Matthies, Jonathan Helmke (2018)

A két módszert – általános használhatósága ellenére – az oktatáspszichológia területén dolgozók és kutatók közül sokan kritizálják.<sup>18</sup> A negatív vélemények fő oka, hogy mindkét rendszer messzemenőleg lineáris, nem veszi figyelembe a (poszt)modern kor kihívásait, valamint csak látszólag fejleszti az elemzési képességeket. Felmerül továbbá, hogy egy képzés során átadott CRAAP- vagy CRITIC-módszert a képzésen részt vevők maguktól, önállóan is használják-e vagy tudják-e használni. Az oktatáspszichológiában „közelítő fejlődési terület” (zone of proximal development – ZPD) kifejezéssel illetik azon készségek közötti különbséget, amelyeket egy oktató jelenlétében – utasításra és segítség mellett – végre tud valaki hajtani, valamint azok készségek között, amit valaki önállóan tud végrehajtani. Mind a CRAAP-, mind a CRITIC-módszer esetén felmerül a ZPD problematikája, vagyis az, hogy ösztönszerűvé tehető-e a forrásokkal kapcsolatos információértékelési módszer végrehajtása.

A ZPD „csökkentésére” különböző megoldási módokat dolgoztak ki a kutatók. Ezek közül a leghasznosabb a képzési környezeten belüli és azon kívüli tanulási folyamat megkülönböztetése. Ennek megfelelően a képzési környezeten belül oktatói felügyelet mellett, intenzív kiscsoportos kollektív, vagy egyéni feladatok ellátásával valósul meg az alapvető módszerek elsajátítása, majd a képzést követő egy-másfél év múlva egy képzés utáni („post-session”) utókövetéssel a módszer alkalmazhatóságának ellenőrzése. Egy másik módszer a rendszer egyszerűsítése: ugyan a CRAAP- és a CRITIC-teszt is mindössze öt-hat szót jelölő rövidítésen alapul, a gyakorlat mégis azt mutatta, hogy bizonyos idő elteltével a hosszú távú memóriának nem képezi részét. Ennek legvalószínűbb oka, hogy mindkét módszerben használt kifejezéscsomaggal a kompetenciaátadás során találkozhatnak először, így azt nem lehet elsajátítani előzetes ismeretekre támaszkodva.

Következésképpen levonható, hogy a hosszú távú felhasználhatóságot jobban segíti az olyan módszerek bevezetése – vagy legalábbis az arra való építkezés –, amelyekkel a célközönség már találkozott előzetes tanulmányai során. Ebből kifolyólag mindenképp hasznos lehet a felsőoktatási szférával való kapcsolatépítés a képzési területen, a képzési módszerek összehangolása végett. Az amerikai egyetemek egy része e célból kiindulva igyekszik olyan módszereket tanítani, amelyekkel a hallgatók már középiskolás korukban is találkozhatnak: ha ez megvalósulna, és három szinten (középfokú oktatás, felsőfokú oktatás, minisztériumi belső képzés) alkalmaznák, mélyreható kompetenciákat lehet átadni a munkavállalók számára.

Ennek a célnak leginkább talán az 5W-módszer felel meg, amely egyrészt kellően egyszerű, másrészt pedig az oktatási szférában is nagy valószínűséggel találkozhatunk vele. A módszer szintén egy betűszó, amelyet leginkább az újságírói módszerrel kötnek össze, ám a logikán alapulva információértékelési módszer is kifejleszthető belőle, ha az egyes, hozzá kötött kérdőszavakat tágan értelmezzük.

## Jó gyakorlat: az 5W-módszer

**Ki?** („Who?”): Kitől származik az adott információ? Mi tudható róla?

**Miért?** („Why?”): Miért hozta nyilvánosságra az adott szereplő az információt? Mi a motivációja és a célja vele? Miért pont azt a formátumot választotta, amelyet?

**Mi(t)?** („What?”): Mi az információ tartalma? Milyen következtetések vonhatók le belőle?

**Mikor?** („When?”): Mikor került nyilvánosságra az információ? Aktuális-e még? Került-e nyilvánosságra azóta új információ, ami megkérdőjelezi az eredeti információ minőségét vagy tartalmát?

<sup>18</sup> Radom és Gammons: i.m. 335-336. o.



**Hogyan? („How?”):** Hogyan került nyilvánosságra az információ? Szándékosan vagy véletlenül? Hogyan használható fel az információ és mire?

Egy vonatkozó kutatás megállapítja, hogy az 5W-módszer az egyik leghatékonyabb egyszerűsége miatt, ugyanakkor idővel erre is csak a célközönség kevesebb mint tíz százaléka (!) emlékezett szisztematikusan. Ennek ellenére a minta elemeinek többsége tudattalanul is felhasználta a módszer egyes elemeit.<sup>19</sup>

Ahogy az információértékeléshez, úgy az információelemzéshez és -felhasználáshoz kapcsolódó kompetenciákról szóló szakirodalom is széles körű. Természetesen ez a kérdés az előzőnél sokkal tágabb, hiszen az információk elemzése és felhasználása nagyon sok körülménytől függ, így általános módszert nem lehet rá találni. Ezért bármilyen kompetenciaátadásnak a lehető legspecifikusabbnak kell lennie, és mindenképp differenciálni kell az alábbi szempontok alapján:<sup>20</sup>

- Milyen információk elemzéséről vagy felhasználásáról van szó?
- Ki elemzi vagy használja fel az információkat, és milyen körülmények között?
- Hogyan használja fel vagy elemzi az egyén az információkat?
- Miért, mi célból használja fel vagy elemzi az egyén az információkat?

Természetesen a tartós külszolgálatot teljesítő közszolgálati tisztviselők között is számos további bontás képzelhető el és szükséges is az egyéni képességek fejlesztése területen. Az alábbiakban foglalhatók össze azok a lehetséges további kategóriák, amelyek mentén elképzelhető a kompetenciaátadás specializálása:

- Információtípus (kvantitatív és kvalitatív, politikai és gazdasági, relációs specifikus és nem-relációs specifikus stb.) alapján történő specializáció;
- Külszolgálati tisztség alapján történő specializáció;
- A használni kívánt módszerek szerint történő specializáció; valamint
- Kért végtermék (jelentés, memo, belső feljegyzés stb.) alapján történő specializáció.

E kérdések alapján ugyanakkor nagyon részletes, de nagyon bonyolult és sokrétű készségfejlesztési program alkotható meg. A négy szempont összes lehetséges találkozási pontja túl sok ahhoz, hogy egy reálisan megtervezhető, reális költségek mentén kialakított programot fel tudjunk állítani, így az ezek között való egyensúlyozás a döntéshozó felelőssége.

Összességében tehát látható, hogy a 21. században a korábbinál nagyobb szükség van az egyéni információértékelési és -elemzési készségek fejlesztésére, különösen a tartós külszolgálatot teljesítő közszolgálati tisztviselők esetén. Ezt az igényt a szakirodalom és a diplomataképzések is felfedezték már, így már számos módszer kifejlesztésre és tesztelésre került. Az általános információértékelési módszereket (CRAAP, CRITIC vagy 5W) rendre használják különböző intézményekben, használatuk előnyös lehet a vonatkozó egyéni és kollektív készségek fejlesztésére. Információelemzési és -felhasználási kompetenciák tekintetében nincs általános módszertan, mivel a kérdés jellegéből adódóan a lehető legspecifikusabb készségek átadása jelenti a leghatékonyabb módot. Ez természetesen komoly akadályokba ütközhet (költséghatékonyság, oktatói humánerőforrás-ellátottság stb.), így a két igény közötti egyensúly megtalálása a legfontosabb a kompetenciáttranszfer módjának és kereteinek megalkotása során.

<sup>19</sup> Radom és Gammons: i.m. 346. o.

<sup>20</sup> Michael H. Kean (1983)

### 3. A KÜLGAZDASÁGI ÉS KÜLÜGYMINISZTERIUM JELENLEGI INFORMÁCIÓÉRTÉKELÉSI ÉS -ELEMZÉSI KÉPESSÉGFEJLESZTÉSI PROGRAMJÁNAK MEGÍTÉLÉSE

A második rész célja a Külgazdasági és Külügyminisztériumban (KKM) készített interjúk és a kutatás, valamint a KÖFOP-2.1.4-VEKOP-16-2016-00001 kiemelt projektjének negyedik alprojektjében („Külügyi és Külgazdasági Tudásbázis”) készült korábbi kutatások releváns adatai alapján képet adni a KKM jelenlegi információértékelési és -elemzési képességekhez kapcsolódó képzésprogramjáról és annak megítéléséről, valamint bemutatni az ezek alapján megfogalmazható ajánlásokat és legjobb gyakorlatokat.

Jelenleg a Külgazdasági és Külügyminisztériumban az információértékelési és -elemzési képességfejlesztési programok hiányosak, és nem érik el a megfelelő szintet és mélységet. A KKM munkatársaival lefolytatott félformális interjúkból az a következtetés vonható le, hogy a minisztérium történetében nem volt olyan időszak, amiben ez a fajta készségfejlesztő tevékenység formalizáltan történt volna, legalábbis mélyrehatóan. A politikai akarat és a reformképesség évtizedek óta fluktuál, így nem alakult ki átfogó program a vonatkozó kompetenciák átadására.

Ennek hiányában – legalábbis az intézményi elbeszélte történelem (*oral history*) szerint – több olyan kezdeményezés volt, amit a KKM jogelődjeinek munkatársai önmaguktól indítottak el, hogy saját információértékelési, -elemzési, -felhasználási, valamint az ehhez kapcsolódó kompetenciáikat javítani tudják (pl. a 2000-es években a „Budapest Klub”). Ezek jellemzően az OSINT – *open source intelligence*, vagyis *nyílt forrású hírszerzés* – módszeréhez kapcsolódtak, amely az elmúlt időszakban igen nagy népszerűségnek örvendett az oktatásfejlesztések és képzési struktúrák átalakítása során. Ezek a kezdeményezések a pénzügyi erőforrások és a politikai akarat hiánya, valamint a bürokratikus akadályok miatt nem kerültek formalizálásra vagy továbbfejlesztésre.

Az OSINT az elmúlt egy-két évtizedben az információértékelési és információelemzési készségekkel kapcsolatos képzések egyik legelterjedtebb és legmeghatározóbb alapjává vált. Az Amerikai Egyesült Államok Kongresszusa számára készített 2008-as anyag szerint a nemzetbiztonsági és külpolitikai területen dolgozó diplomaták számára az OSINT-módszerek elsajátítása alapvető fontosságú a hatékony munkavégzés szempontjából.<sup>21</sup> Ugyanakkor az elemzés az OSINT-módszerek elterjedése egyik leginkább meggátló akadályának a megfelelő képzés hiányát jelöli meg, amely nélkül a közigazgatásban dolgozók nem tudják használni ezeket a készségeket.

Az OSINT-módszerre épülő készségfejlesztésnek pedig számos jól látható és sikeres gyakorlatát láthatjuk. Ezek közül kiemelkedik a *Global Governance Institute* és az *i-intelligence* „Nyílt forrású hírszerzés szemináriumsorozat: A kutatási és elemzési készségek transzformálása” („*Open Source Intelligence Seminar Series – Transforming Your Research and Analytical Skills*”) című közös képzése.<sup>22</sup> A 2015 telén szervezett sorozat céljai között szerepelt a kutatási eredmények minőségének, relevanciájának és pontosságának növelése, a kritikai gondolkodás és

21 Richard A. Best Jr., Alfred Cumming (2018)

22 Global Governance Institute (2018)

elemzési készségek fejlesztése, a kiváló minőségű riportok és előadások készítésének elsajátítása, a munkahatékonyság növelése, valamint a személyes és bizalmas adatok védelme. A képzés a diplomáciai és külpolitikai tisztviselők mellett például a rendfenntartásban és a védelmi szektorban dolgozók, kutatók, kockázatelemzők, újságírók és akadémikusok számára is nyitott volt. A képzés három részre oszlott: a nyílt forrású hírszerzés, a haladó szintű nyílt forrású hírszerzés, valamint a közösségi média alapú hírszerzés („social media intelligence”) című részképzésekre. E három tanegységből álló struktúra szerint került sor az ismeretek és kompetenciák átadására.

## **Jó gyakorlat: A Global Governance Institute és az i-intelligence Nyílt forrású hírszerzés szemináriumsorozat**

A képzés struktúrájából látható, hogy az OSINT – valamint ahhoz kapcsolódva a SOCINT – módszereinek elsajátításához számos kisebb területet kell átvenni, számos alkompetenciát megtanulni. Ugyanakkor a fenti tematika alapján szervezett készségfejlesztés nem kifejezetten időigényes – a kompetenciák átadására akár egy hét is elegendő lehet (az eredeti képzésstruktúra egy hónapos időtávra húzta szét körülbelül). Ugyanakkor – mint minden más kompetencia esetén – itt is felmerül a ZPD-dilemma kérdése, vagyis az, hogy a kompetenciák átadásával a képzésen részt vevő egyén képes lesz-e az adott módszert önállóan alkalmazni. Ezért az ilyen képzésekhez feltétlenül szükséges utánkövetés.

A IV. alprojekt egyéb szakaszaiban végzett kutatások azt mutatják, hogy a jelenleg tartós külszolgálatot teljesítő közszolgálati tisztségviselők is érdekeltek lennének az információértékelési és -elemzési készségek fejlesztésében. A külgazdasági attasék körében végzett, a Tudásbázis kialakításához kapcsolódó előzetes felmérés eredményei<sup>23</sup> számos olyan jelet tartalmaznak, amely arra utal, hogy a külgazdasági attasék körében népszerű lenne egy ilyen jellegű kompetenciatranszfer-program. Ugyan a két kompetenciára szó szerint nem utaltak, azokat nem nevesítették a válaszadók, mindenesetre számos olyan szempontot fogalmaztak meg, amely egyrészt utalhat e kompetenciák fontosságának elismerésére, másrészt pedig megfontolandó az ilyen jellegű készségek átadását célzó képzési program felépítése során. Ezek közé alapvetően két mérési eredmény tartozik. Egyrészt a válaszadók kilencvenegy százaléka szerint a „Reláció- és állomáshely-specifikus politikai, gazdasági, társadalmi, kulturális és jogi jellegű ismeretek”, nyolcvannyolc százaléka szerint a „Magyarországgal kapcsolatos vállalati/szektorális szintű/bontású gazdasági ismeretek”, nyolcvanhét százaléka szerint pedig a „Nemzetközi politikai és gazdasági jellegű ismeretek (reláció- és állomáshely-specifikus)” teljesen vagy inkább fontosak a munkavégzés szempontjából. Ezeket a tudásokat azonban jelentős részben a tartós külszolgálatot végző közszolgák saját kompetenciájukban szerzik meg. Másrészt a válaszadók számos ponton nagyon alacsony hasznosságúra értékelték a „tudományos szempontú/megközelítésű” ismeretek átadását, vagyis a külgazdasági attasék alapvetően gyakorlatorientált készségek elsajátítására törekednek, amelyek a mindennapi munkavégzésben is hasznosak lehetnek. Ráadásul a szakmai anyagokkal kapcsolatos elvárások között kiemelkedően sokan említették a gyakorlatorientáltságot és az érthetőséget.

Ezek tehát azt mutatják, hogy a külgazdasági attasé munkakört betöltő, tartós külszolgálatot végző közszolgák egyrészt nagyra értékelik a különböző jellegű ismeretek elsajátítását, így feltételezhetően az ehhez kapcsolódó kompetenciákat is; másrészt pedig nagyra értékelnék, ha egy, az információértékelés és -elemzés mint készség fejlesztésére irányuló program a gyakorlatorientáltságon alapulna. Erre a korábban, „spontán” már felhasznált OSINT-módszer is alkalmazható és rendszerszinten használható.

23 Szalai Máté (2018)

1. Táblázat  
 A kutatási és elemzési készségek transzformálása”  
 című közös képzésének kurzus- és kompetenciastruktúrája

Részképzés	Téma	Elsajátítandó ismeretek és kompetenciák
Nyílt forrású hírszerzés	Az OSINT bemutatása	Az OSINT elmélete és gyakorlata; az OSINT története és fajtái; az OSINT hasznossága és korlátozottsága; az OSINT stratégiai és műveleti dimenziói; jogi és etikai határok
	Elvárások kezelése	Az elvárások azonosítása, tervezés, a végrehajtás keretei
	Hatékony internethasználat	Keresőszavak használata; keresési stratégiák; keresőszoftverek; automatikus adatgyűjtés; figyelmeztető szolgáltatások; a „deep web” használata; a közösségi média használata; specializált keresőmotor használata; böngészőkezelés.
	Biztonságos keresés	A magánadatok védelme, anonimitás, proxy-eszközök; a „deep web” megismerése a Tor szoftverrel.
	Adatmenedzsment és -használat	Keresési találatok verifikálása; adatfelhasználás; adat-szervezés elemzéshez; az elemzéshez szükséges feltételek („pre-analysis checklist”)
Haladó szintű nyílt forrású hírszerzés	Haladó szintű adatgyűjtés	Google hacking és a „deep web”; web ripper és web scaper programok; feed-manipuláció és -feldolgozó eszközök; nyílt adatok és alkalmazásprogramozási felületek
	Internetes hírszerzés	Whois-, DNS- és IP-eszközök; oldalfeltérképezés; e-mail-követés és validáció; metadata kinyerése; hálózatelemzés
	Térinformatikai hírszerzés	Térképek és térképszoftverek; geolokációs adatok felhasználása; adatgenerálás közösségi médián; krizistérképezés
	Emberi hírszerzés	Szakértők kezelése; társadalmi hálózatok építése; szakmai hálózatok és egyesületek; interjú- és reakciós készségek; kétszínűség és megtévesztés elemzése
	Kulturális hírszerzés	A kulturális hírszerzés fajtái, előnyei és korlátai; kulturális hírszerzéssel szerzett adatok gyűjtése és elemzése, felhasználása és beépítése, valamint kommunikációja

Közösségi média alapú hírszerzés (SOCMINT)	A SOCMINT bemutatása	A közösségi média; SOCMINT-források megkülönböztetése; az elvárások azonosítása; jogi és etikai megfontolások
	A SOCMINT eszközkészlet	A böngésző optimalizálása; a kutatási képességek kiterjesztése; keresőszó-indexek fejlesztése; keresési eszközök és kiterjesztések; együttműködési keresési eszközök; tartalmi gondozás és menedzsment
	A SOCMINT információgyűjtés automatizálása	Megfigyelő („monitoring”) keretek és megközelítések; felfedezés és validáció keresőszavakkal és hashtagekkel; források felfedezése és validációja; javasolt eszközök, applikációk és kiterjesztések; megfigyelő dashboard kialakítása
	A közösségi hálózatok kezelése	A Facebook, Google+ és LinkedIn kezelése; felhasználók, csoportok és oldalak keresése és megfigyelése; közösségi hálózatok felderítése; harmadik fél felhasználása keresésre; felhasználói adatok generálása és elemzése
	Twitter és Instagram	Felhasználók keresése, megfigyelése és geolokalizációja; geolokális tartalom megfigyelése; felhasználói adatok generálása és elemzése; automatikus adatgyűjtés; keresési és tartalomfelfedezési eszközök; harmadik fél kiterjesztések és dashboardok
	Blogok és internetes vitaplatformok	Blogfelületekről való adatszerzés; vizuális blogok (Pinterest, Tumblr stb.) felhasználása; Reddit és más vitaplatformok felhasználása; Elérés és hatás meghatározása
	SOCMINT más nyelven	A SOCMINT-univerzum felfedezése; más nyelvű szolgáltatások megfigyelése és a belőlük való adatkinyerés; fordítóeszközök és -kiterjesztések használata
	Online nyomozás	Nyomozási eszközök; a nyomozás folyamata; célprofilok és célsémák használata; személyes adatok védelme és online biztonság
	Weboldalak felderítése	Whois-, DNS- és IP-eszközök; oldalfeltérképezés, „site stripping”; archivált és raktárolt adatok kinyerése; hálózatelemzés
	Szervezetek felderítése	Szervezetek profilalkotása; menedzsment és tulajdonosi háttér felderítése; hivatalos iratok kezelése; szatellit és egyéb képforrások felhasználása; pénzügyi adatok forrásainak felderítése
	Egyéni felhasználók felderítése	Egyéni felhasználók megtalálása online; egy egyéni felhasználó online tevékenységének megfigyelése; képernyőnevek vizsgálata; e-mail-címek megtalálása és validálása; e-mail-követés és e-mail-forgalom elemzése

Forrás: Saját szerkesztés



## 4. JÓ GYAKORLATOK MÁS ÁLLAMOK KÜLÜGYMINISZTERIUMÁNAK INFORMÁCIÓÉRTÉKELÉSI ÉS -ELEMZÉSI KÉPESSÉGFEJLESZTÉSI PROGRAMJAI KÖRÉBEN

Az első és második fejezetben leírt szempontok miatt az egész világon érezhető a versenyfutás a diplomáciai képzések és az egyéni képességfejlesztési programok minőségének javítása érdekében. Ahogy azt az Amerikai Külszolgálati Egyesület (*American Foreign Service Association*) cikkében Kishan Rana leírta<sup>24</sup>

*"Világszerte a külügyminisztériumokban folytatott képzések kibővítésén és intenzifikálásán mennek keresztül. A legtöbb ország a saját állományán belül állítja fel a képzői szervezetet, a nyugdíjba vonult diplomaták és az akadémikusok köréből töltve fel az állásokat. Legyen szó Kenyáról, Thaiföldről vagy Ugandáról, új képzési programok és kurzusok kerülnek meghirdetésre, más minisztériumok szakembereit is bevonva."*

A cikk egyértelműen kiemeli világszerte az e-learning alapú kompetenciafejlesztési rendszerek fontosságát, amely kifejezetten alkalmas az egyéni készségek fejlesztésére. Ennek ellenére az ilyen technológiák használata egyelőre alulfejlett a világ legtöbb minisztériumában (Kanada tekinthető piacelsőnek), az ebbe való beruházás mindenképp megéri hosszú távon. Mivel a kérdés versenyhelyzetet teremtett a kormányok között, éppen ezért a pontos képességfejlesztési programstruktúrához való hozzáférés korlátozott a nyilvánosság előtt. Ez megérződik az alább leírt legjobb gyakorlatokban is, ahol néhány kivételtől eltekintve (lásd Olaszország) nehézkes volt a hozzáférés az információértékelési és -elemzési kompetenciák átadásának pontos módjához.

E módszertani kihívást az intézményi struktúrára való institucionalista szempont alkalmazásával oldottuk fel, így az alább leírt eseteket elsősorban ebből a szempontból vizsgáltuk. Az esettanulmányok kiválasztása során elsősorban a regionális és európai versenytársakra koncentráltunk, így azonosítottuk az egyes országokban a vonatkozó kompetenciák átadásával foglalkozó intézményeket, majd feltérképeztük azok képességfejlesztési programjairól elérhető publikus információkat. Egyes esetekben további szakértőket vontunk be a folyamatba, máskor pedig személyes interjút is tudtunk készíteni az adott képzés vezetőivel és szervezőivel.

### 4.1. Szlovákia és Csehország

Az alábbi alfejezet azt próbálja körüljárni, hogy milyen hagyományai és intézményei vannak a diplomataképzéseknek, illetve tágabban a diplomáciai képzéseknek két, Magyarországhoz sokban hasonló közép-európai országban: Csehországban és Szlovákiában. Figyelmünk elsősorban arra irányul, hogy léteznek-e a külügyi intézményrendszeren belül valamiféle „diplomáciai akadémiák”; másodsorban pedig arra irányul az esettanulmány fókuszsa, hogy a hivatalos állami intézményrendszeren kívül milyen szervezetek foglalkoznak ezzel a kérdéssel.<sup>i</sup>

<sup>24</sup> Kishan Rana (2018)

### 4.1.1. Diplomáciai képzések Csehországban

Csehországban a diplomáciai képzéseknek mára már nagy múltja van, az egyetemi struktúrákban az 1990-es évektől kezdve meghatározó oktatási területnek vélték, amellyel kiváltképp foglalkozni kell. Mostanra több iskola indított – egymáshoz sokban hasonlító – diplomataképzéseket, ám ezek közül kiemelkedik két, a legnépszerűbb és legsikeresebb diplomataképző akadémia, melyek Prágában találhatóak. Fő jellemzőjük, hogy különböző modulokat kialakítva, a munka, de akár más tanulmányok folytatása mellett, egyéni tanrendet biztosítanak. Esetükben fontos szempontnak számít, hogy megfeleljenek a modern oktatási igényeknek – elsősorban a tanulás és a munka összeegyeztethetőségére kell itt gondolni –, és hogy a 21. század problémáinak megfelelő tanterveket tervezzenek meg a diákjaik számára. Az egyik a Cseh Köztársaság Külügyminisztériumához tartozó Diplomáciai Akadémia (*Diplomatic Academy of the Ministry of Foreign Affairs of the Czech Republic*), a másik egy, a kormányzattól teljesen független szerv, amely szintén a Diplomáciai Akadémia (*Diplomatic Academy/Diplomatická Akademie*) nevet viseli, viszont működésében és tanítási módszereiben különböznek egymástól. A különböző oktatási modulokat és tréningeket alapvetően két szempont szerint alakítják itt ki: a hallgatók egyéni képességei szerint, illetve érvényesítik az „élethosszig tartó tanulás” divatos elvét is. Utóbbi folyamatos képzési lehetőséget biztosít, egyéni életutakhoz és tapasztalatokhoz igazítva az oktatási tananyagot.

A cseh diplomáciai képzések lehetőség szerint a cseh diplomácia, a cseh külpolitika és a cseh államigazgatás szabályainak megfelelően vannak kialakítva.

#### **A Cseh Köztársaság Külügyminisztériumának Diplomáciai Akadémiája**

A legfontosabb diplomataképzést nyújtó oktatási szerv Csehországban a Diplomáciai Akadémia (*Diplomatic Academy/Diplomatická Akademie*), a Cseh Külügyminisztérium által vezetett, a cseh külügyminiszterek és diplomaták képzésével foglalkozó szakiskola. A Diplomáciai Akadémia immáron 21 éve, 1997-ben alakult. Az iskola általános képzési programja egy hat hónapos osztálytermi munkacsoportból áll, amelyet egy hat hónapos szakmai gyakorlat követ a külügyminisztériumban. Ez jelenti a hallgatók számára a belépési pontot a külföldi munkalehetőségek elvállalására. Emellett haladó, felsőfokú szemináriumokat kínálnak a már tapasztaltabb és továbbtanulni vágyó diplomaták számára. 2010-től mintegy 40 alkalmazottat foglalkoztatott az intézmény, ebből mintegy 15 fő vett részt az indulás óta.

A Külügyminisztérium Diplomáciai Akadémiájának feladata a diplomáciai képzés fejlesztése, megszervezése és a tudásátadás. A képzési programok a gyakorlati készségekre összpontosítanak, amelyeket a diplomáciai feladatok ellátására és a szakmai fejlődés fejlesztésére fordítanak. Minden képzést a cseh külügyi szolgálat igényeihez és az államigazgatási oktatási személyzet szabályaihoz igazítanak. Az akadémia tevékenységei közé tartozik:

- a képzési programok koordinálása, tervezése, fejlesztése, szervezése és értékelése;
- az előadókkal való kapcsolattartás;
- a tanulmányi utak megkönnyítése.

Az Akadémia jelenleg egy egyéves általános programot, kurzust tart fenn a leendő diplomaták számára. Emellett felsőbbfokú képzési programot és más, a diplomáciai szolgálat követelményeivel kapcsolatos speciális kurzusokat is kínál. Ilyenek például a nyelvtanítás, a „puha készségek” fejlesztése, az informatikai kurzusok és az egyéni képzések.

## Jó gyakorlat: A cseh Diplomáciai Akadémia készségfejlesztési rendszere

A képzéseket négy nagyobb területre bontották, különböző szintű és kompetenciát fejlesztő program létrehozásával.

### *Általános diplomáciai képzés*

Ez a program az alapvető diplomáciai elméletet és képzést foglalja magában, és ezáltal közvetlen diplomáciai karriert biztosít a Cseh Köztársaság Külügyminisztériumában. Közel egyéves szakmai továbbképzésre tervezték a fiatal diplomaták számára, ami első körben hat hónapos elméleti készségfejlesztésből áll, amit második körben hat hónapos gyakorlati, munkahelyi képzés követ.<sup>25</sup> Az elméleti komponens tananyaga vendégelőadásokból, készségtanfolyamokból és tanulmányi utakból (*field trip*) áll. A gyakorlati tevékenységek végzése a külföldi cseh nagykövetségeken és a prágai külügyminisztériumi központi szervek között oszlik meg. A képzés időtartama alatt a fiatal diplomatajelöltek a Külügyminisztériumban dolgoznak, ugyanakkor a Diplomáciai Akadémián belülről is megkapják a munkahelyi megbízatásukat. A program sikeres befejezése a képzés mindkét részében való részvételen alapul, meghatározott feladatok elvégzésével és egy végső megméréssel, előadással.

### *Egyéni diplomáciai képzés (Individual Diplomatic Training)*

A külügyminisztérium olyan szakembereket keres ezekre a képzésekre, akik már jelentős tapasztalattal rendelkeznek, sok esetben kiemelkedő szakemberek egy adott területen, de nem voltak még diplomaták. Számukra egy speciális kiválasztási eljárást és egy speciális diplomáciai programot tartanak, ami elvégzése után csatlakozhatnak a diplomáciai szervekhez. A program célja, hogy javítsa a tudásukat a külügyi szolgálattal szorosan összefüggő területeken. Az egyéni diplomáciai képzés az általános diplomáciai képzési programra épül, és tükrözi azokat az egyedi követelményeket, amelyekre a munkavállalónak szüksége van a külügyi struktúrában végzett munkájához.<sup>26</sup> Az egyéni tanulmányi tervet minden szakember számára konzultáció keretében készítik el, és figyelembe veszik az illető eddig megszerzett tapasztalatait és készségeit is. A program kötelező elemei közé tartoznak a puha faktorok, a diplomáciai gyakorlatok és a médiával való együttműködés megismerése. A különböző kurzusok és szemináriumok akkor is hasznosak, ha a szakember külföldön vagy a Cseh Köztársaságban már hasonló tanulmányokat folytatott. Mivel a Külügyminisztérium személyzete is részt vesz az egyéni diplomáciai képzési programban, rendszeres az az eset, hogy akár munkaidőben vesznek részt a kurzusokon. Az egyéni diplomáciai képzés időszaktól függetlenül, bármikor elkezdődhet egy tanév során.

### *Felsőfokú diplomáciai program (Advanced Diplomatic Programme)*

A felsőfokú diplomáciai képzési programot olyan tapasztalt diplomaták számára tervezték, akik már vezető pozíciókat töltenek be, vagy éppen felkészülnek egy ilyen pozíció megpályázására. Célja, hogy fejlessze a vezetői és tárgyalási készségeket, valamint elmélyítse a szakmai tudatosságot. Ez a program személyre szabott, miután konzultációk

<sup>25</sup> „General Diplomatic Training (DA1)”. A Cseh Köztársaság Külügyminisztériumának honlapja (2018)

<sup>26</sup> „Individual Diplomatic Training”. A Cseh Köztársaság Külügyminisztériumának honlapja (2018)

során a diplomata múltbeli tapasztalatait, készségeit és folyamatos szakmai fejlesztési igényeit megvizsgálták.<sup>27</sup> A program befejezéséhez a tanulmányi terv sikeres elvégzése és az előadásokon, valamint a szemináriumokon való részvétel szükséges. A kínált kurzusok egy része a vezetői képességeket fejleszti, mint például az időgazdálkodást, az aszszertivitást, a médiaműveletek és a külföldi missziók pénzügyi menedzsmentjét. A felsőfokú diplomáciai képzés 2013-ban kezdődött el (felváltva a korábbi diplomáciai képzést, DA2), amelyet eddig több mint 280 diplomatának sikerült teljesítenie.

### **Egyéb, specifikus képzések<sup>28</sup>**

A diplomataképzéseknek tükrözniük kell a folyamatosan változó nemzetközi helyzetet, a nemzetközi kapcsolatok szereplőinek és érdekelt feleinek egyre növekvő számát, az új fenyegetéseket és kockázatokat, valamint az információs és kommunikációs technológiák gyors fejlődését. Mindezek a tényezők befolyásolják az oktatás működését: a fenti modulárisan kitalált oktatási struktúra mellett flexibilisen kell reagálnia a képző intézménynek az új kihívásokra. Ezért a Diplomáciai Akadémia olyan kurzusokat is kínál, mint az internetes biztonság, a számítógépes biztonság, a globális terrorizmus és a válságkezelés. A lexikális tudás helyett a puha készségek előtérbe helyezése itt is kulcsfontosságú eleme az oktatásnak, hogy a diplomaták képesek legyenek javítani és fejleszteni saját prezentációs készségeiket, hogy hatékonyan tudjanak tárgyalni a megbeszéléseken. Egyes kurzusok középpontjában kifejezetten a kommunikációs készségek, az újságírókkal való munka, a tömegkommunikáció, a közösségi média és a médiális készségek fejlesztése áll. A puha készségekre való fókuszálásnak megfelelően a speciális képzések hangsúlyt fektetnek arra, hogy az emberek alkalmazkodni tudjanak a változáshoz. Hiszen a diplomatáknak külföldön alkalmazkodni kell új kultúrákhoz és környezethez, ami nem mindig könnyű sem személyesen, sem szakmailag. Ezért a Külügyminisztérium a Diplomáciai Akadémia révén a cseh és a külföldiek közötti hatékony kulturális kommunikációra, a kulturális sokszínűségekre és a „kulturális sokk” feldolgozásának pszichológiai előkészítésére külön tanfolyamok keretében nyújt segítséget.<sup>29</sup> A soft skill-eken kívül egyes speciális területekre megint külön képzések vonatkoznak. A Vyškov Katonai Akadémiával (*Czech Military Academy in Vyškov*)<sup>30</sup> együttműködve egy olyan speciális tanfolyamot is szerveznek, amelyet a katonai attasék és egyéb, katonapolitikai témában érintett külügyi szolgálatok számára terveztek. 2012-től a Külügyminisztérium új képzést kezdeményezett a cseh gazdasági érdekek külföldön történő promóciójára és támogatására. Az új képzés célja a gazdaságdiplomáciai kérdések ismeretének bővítése és elmélyítése. Ez a tanfolyam makroszinten tovább erősíti a gazdasági ismereteket, a nemzetgazdaságok és a gazdasági szereplők közötti kapcsolatokra is figyelmet fordít, valamint bemutatja, hogy az állam milyen módon tudja segíteni a cseh vállalatok exportstratégiáját. Az intenzív képzés mellett rendszeres vendégelőadások zajlanak az aktuális gazdasági kérdésekben, ahová kiemelkedő tehetségű cseh közgazdászokat és magas rangú kormányzati tisztviselőket hívnak meg.<sup>31</sup>

A nemzetközi együttműködések terén is aktív a szervezet. Mindezekon túlmenően az Akadémia kapcsolatot tart fent számos külföldi partnerintézettel, többek között a Bécsi Diplomáciai Akadémiával (*Diplomatic Academy of Vienna*)<sup>32</sup> vagy a Perui (*Diplomatic Academy*

27 „Advanced Diplomatic Programme”. A Cseh Köztársaság Külügyminisztériumának honlapja (2018)

28 „Long Life Learning”. A Cseh Köztársaság Külügyminisztériumának honlapja (2018)

29 „Current General Diplomatic Training Course at the Diplomatic Academy (DA1)”. A Cseh Köztársaság Külügyminisztériumának honlapja (2018)

30 Uo.

31 „Economic Training”. A Cseh Köztársaság Külügyminisztériumának honlapja (2018)

of Peru)<sup>IV</sup> és Chilei Diplomáciai Akadémiával (*Diplomatic Academy of Chile*)<sup>VI</sup>. Az európai diplomáciai program (EDP)<sup>VI</sup> és a diplomáciai képzési program (DTP)<sup>VII</sup> az Európai Unió tagállamai közötti nemzetközi együttműködés két fő eszköze. Az EU-n kívüli országokkal folytatott együttműködés alapja az aláírt együttműködési memorandum. A Cseh Diplomáciai Akadémia (*Diplomatic Academy of the Ministry of Foreign Affairs of the Czech Republic*) szintén aktív résztvevője a Nemzetközi Diplomáciai Fórumnak (*International Forum on Diplomatic Training, IFDT*)<sup>VIII</sup>, és szoros kapcsolatokat ápol különböző rangos oktatási intézményekkel is. Összességében elmondható, hogy a nemzetközi együttműködések és tapasztalatcserék a cseh Diplomáciai Akadémiának számos előnyt és lehetőséget biztosítanak a kurzusaik továbbfejlesztése során.

### **Diplomáciai Akadémia (*Diplomatic Academy/Diplomatická Akademie*)**

A korábban bemutatott akadémiával ellentétben ez a szintén Prágában található diplomáciai iskola teljesen független a Cseh Külügyminisztériumtól, a tanegységei kvázi önálló szervezésben történnek. Az intézmény leginkább olyan személyek képzésére épít, akik kormányzati vagy szervezeti tárgyalásokon vesznek részt, esetleg már az államigazgatás területén dolgoznak. Fontosnak tartják a kommunikációs és előadói képesség fejlesztését, emellett részt vesznek a hallgatóik álláspályázatainak menedzselésében is.

A legfontosabb feladatnak azt tekintik, hogy olyan egyéneket képezzenek, akik magabiztosan tudnak boldogulni az intézmény képviselőjeként, akár Csehországban, akár külföldön. A hangsúlyt az elmélet és a gyakorlat összekapcsolására és annak megvalósítására helyezték. Az alapvető tudáson és hozzáértés megszerzésén túl a hallgatók tapasztalatokat szerezhetnek a legmagasabb politikai, hivatalos, diplomata és tudományos szakterületű munkákban is.

Az akadémián a tanárok neves politikai szereplőkből állnak. Az intézményben tanít Vladimír Spidla, az egykori cseh miniszterelnök és EU-biztos, Cyril Svoboda, ügyvéd és politikus, valamint Vladimír Pikora, közigazdász és pénzügyi elemző. Emellett a fent említett tanárok olyan szakembereknek számítanak Csehországban, akik számára már mindennapos rutinná vált a protokoll, a hivatalos kommunikáció és a médiakommunikáció is. A gyakorlati képzések interaktivitását különböző stratégiai játékokkal, szimulált tárgyalásokkal és szimulált ünnepi eseményekkel színesítik.

E Diplomáciai Akadémia képzése közel féléves programból áll, amely összesen 150 tanórát jelent. Ám olyan rövid, kétnapos kurzusokat is kínál az iskola, mint a protokoll és etikett vagy a médiakommunikáció-fejlesztés. Az órákat általában péntek délutánonként és szombaton napközben tartják, ezzel leginkább a már dolgozó diákoknak kedvezve.

#### **4.1.2. Diplomáciai és nemzetközi kapcsolatok-képzések Szlovákiában**

Szlovákiában szintén működnek olyan intézmények, melyekben leendő diplomatákat oktatnak – vagy esetleg már munkában álló külügyi munkatársak továbbképzésével foglalkoznak –, de ezek az oktatási és kutatási intézmények nem az államigazgatás struktúráján belül működnek. Jelen esettanulmány elkészítése során szakmai véleménycserére került sor mind a Szlovák Külügyi Társaság, mind a Közgazdasági Egyetem Nemzetközi Kapcsolatok Intézete, mind a Bél Mátyás Egyetem Nemzetközi Kapcsolatok Intézete munkatársával, akik nem tudtak a Szlovák Köztársaság Külügyminisztériumának keretében működő továbbképző szervről. Ilyenről az elérhető szakmai dokumentumok sem tudnak. Viszont



e kutatómunka során feltérképezésre került a kutatással-oktatással foglalkozó olyan nem kormányzati szervezetek sora, melyek e képző-továbbképző funkciónak megfelelnek, vagy az állami szervekkel szoros együttműködésben, vagy attól függetlenül.

Mivel Szlovákiában nincs olyan megszervezett és intézményesített diplomataképzés, mint Csehországban, ezért itt a diplomációhoz indirekt kapcsolódó, a nemzetközi kapcsolatokra fókuszáló szervezetek töltik be ezeket a feladatokat. A következőkben ezek munkásságát mutatjuk be. E szervezeteknek van néhány közös jellemzője, például hogy működésük az „egy életen át tartó tanulás” elvére (is) épül, amely szerint folyamatos, egyénre szabott fejlesztést biztosítanak.

### **A Karol Rybárik Nemzetközi Kapcsolatok Intézetének Diplomáciai Akadémiája**

A szlovák Diplomáciai Akadémia, vagyis a Karol Rybárik Nemzetközi Kapcsolatok Intézete (*Diplomatic Academy Karol Rybárik's Institute of International Relations/Inštitút medzinárodných vzťahov Karola Rybárika*) a Pozsonyi Comenius Egyetem Jogtudományi Karának jogutódjaként továbbképzést nyújt egyetemi végzeteknek az egyetemi tanulmányok második szakaszában. Ezek a tanulmányok különösen azoknak a pályázóknak szólnak, akik diplomáciai, konzuli karrierjüket az EU intézményeiben vagy a szlovák közigazgatásban kívánják folytatni.

A Karol Rybárik Diplomáciai Akadémia története<sup>32</sup> hosszú évekkel ezelőtt kezdődött, szorosán kapcsolódva az 1989 utáni időszakban bekövetkezett változásokhoz. Az akkoriban elfogadott törvény<sup>33</sup> 1990. július 1-jén jelentős változtatásokat hozott a Comenius Egyetem (*Comenius University Bratislava*) és a hozzá tartozó karok jogi helyzetének szabályozásában. Ez a törvény elismerte az egyetem új státusát és jogi személyiségét, ennek hatására az 1990–1991 közötti időszakban a kar önállóságát és tevékenységét szabályozó alapszabályokat fogadtak el az egyetemen. Ezzel párhuzamosan áttekintették és kiegészítették a kar szervezeti felépítését, majd létrehozták a diplomáciai képzést, lényegében a Karol Rybárik Nemzetközi Kapcsolatok Intézetet. 2015-től kezdődően az intézet fokozatos átalakításokon esett át annak érdekében, hogy alkalmazkodni tudjon a gyakorlati igényekhez, s hogy továbbfejlessze a diplomáciai és nemzetközi kapcsolatokra összpontosító posztgraduális tanulmányokat is. Az akadémia fő célja a nemzetközi kapcsolatok területén a diplomáciai szakemberek oktatása és folyamatos szakképzése.

A Karol Rybárik Nemzetközi Kapcsolatok Intézet által bevezetett oktatási program sajátosságai abban rejlenek, hogy olyan posztgraduális képzést nyújtanak a hallgatóik számára, amellyel diplomáciai és konzuli szolgálatokra szakosodhatnak. Ezzel a tudással képesek lehetnek a végzősök az EU intézményeiben vagy az államigazgatásban pozíciókat betölteni, de akár szakértőkké válhatnak egy adott civil szervezeten belül is.

Így mindenre felkészült és szakértő munkaerőt biztosíthatnak a külügyminisztérium és az európai ügyekkel foglalkozó szervek számára. A Karol Rybárik Diplomáciai Akadémiát eddig több mint 450 hallgató végezte el, akikből számos nagykövet, államtitkár, az Európai Parlament tagja vagy az államigazgatás különböző területein elismert szakértő vált. Bár nem egy kormányzati szervezetről van szó, leginkább ez feleltethető meg a hivatalos diplomáciai képzésnek.

32 „Karol Rybárik Institute of International Relations”. Comenius University of Bratislava (2018)

33 172/1990. Törvény

## Az AINova Akadémia

Az AINova Akadémia (*Academia Istropolitana Nova/Academii Istropolitane Nove*) szakmai profilja szintén az „egész életen át tartó tanulás”<sup>IX</sup> eszméjének megfelelően alakult ki, amelyek kiegészülnek az alkalmazott kutatásokkal és a folyamatos tanácsadásokkal. Az akadémia kitűzött célja a köz- és magánszféra kapacitásának, hatékonyságának és szak-szerűségének a növelése. A szervezet aktivitásának gerincét egyéves szakosított programok adják, előre meghatározott témákban, illetve rövid távú képzések, konferenciák, szemináriumok és workshopok formájában. Az AINova számára az egyik legfontosabb prioritás az egész életen át tartó tanulás gyakorlatba való átültetése továbbképzések formájában, az Európai Bizottság lisszaboni menetrendjében meghatározott oktatási és képzési prioritásoknak való megfelelés, a gyakorlatban pedig az e-learning programok továbbfejlesztése.

Az intézmény 1996-os megalakulása óta az AINova szakértői eddig már hatféle intenzív, nemzetközi együttműködésen alapuló programot valósítottak meg. 1997 és 2004 között több mint 600 hallgató végezte el az AINova által kínált tanfolyamokat, programokat. A diplomát szerzett tanulók többsége magas szintű pozíciókban helyezkedett el a közszférában, nyilván nem csak a diplomáciában. Mindenesetre a diplomácia világával való kapcsolatot erősíti meg az is, hogy az AINova Akadémia egyik vezető oktatója Szlovákia volt genfi nagykövete, az egyébként magyar származású Petőcz Kálmán, egyben a Szlovák Helsinki Bizottság vezetője, a Szlovákiai Magyar Kerekasztal egyik kezdeményezője.

Az akadémia aktivitásának<sup>34</sup> középpontjában áll a közigazgatási alkalmazottak képzése az európai ügyekben való részvétel képességének kitűzött céljával; így kiváltképp fontosnak tartják, hogy megfelelő tudással és ismeretekkel rendelkező munkaerőt képezzenek a külképviseleti és közigazgatási szektorok számára. Viszont itt el kell mondani azt is, hogy ez a fajta oktatási aktivitás – mivel végső soron egy NGO-ról van szó – aktuális pályázati források és humán erőforrások függvényében ingadozhat, hullámozhat. Sok függ a fellépő keresleti hatásoktól is: sokszor kifejezetten az államigazgatás központi szerveitől vagy az ottani munkatársak kezdeményezésére rendeznek itt különféle szakosított szemináriumokat, leginkább uniós témákkal kapcsolatban. Az órákon általában a következő témákkal foglalkoznak:

- Az uniós intézmények és szerepük a döntéshozatali folyamatokban;
- Az Európai Bizottság és annak jogalkotási tevékenységei;
- EU-dokumentációk és dokumentálási folyamatok;
- Döntéshozatal és hatékony találkozók az EU-ban.

Az AINova 2004 óta rendszeres előkészítő kurzusokat szervez az EU intézményei iránt érdeklődők számára. 2010 óta a képzések felépítését az új uniós szabályok bevezetése megváltoztatta. A hangsúlyt most már a személyes tulajdonságokra és kompetenciákra helyezik, nem pedig az EU-val kapcsolatos számos tényadat bemutatására. Az AINova az egyetlen olyan szlovák oktatási intézmény, amely szorosan együttműködik az EPSO-val<sup>35</sup> az Európai Unióban dolgozni vágyók támogatására.

34 „European integration”. Academia Istropolitana Nova (2018)

35 European Personnel Selection Office (2018)

## A Globsec Akadémia<sup>36</sup>

A következő említésre méltó szervezet egy meglehetősen új kezdeményezés, ezért intézményesített oktatási módszertanokról itt nem beszélhetünk; annál érdekesebb viszont az alapkoncepció. A GLOBSEC Academy Center a regionális hírnévre szert tevő GLOBSEC biztonságpolitikai konferencia szervezőcsapatának és a Besztercebányai Bél Mátyás Egyetem (*Banská Bystrica Matej Bel*) politikatudományi és nemzetközi kapcsolatainak közös oktatási projektje. A projekt célja, hogy olyan kivételes tehetségű fiatalokat találjanak, akikből világszínvonalú elemzők válhatnak a nemzetközi kapcsolatok területén. A GLOBSEC-ről azt érdemes tudni, hogy egy, a kormányzattól független szervezet, amelynek egyik fő tevékenysége a GLOBSEC Bratislava Global Security Fórum vezetése, immáron 13 éve, 2005 óta. Ez a fórum kis szakmai rendezvényből egy regionális „találkozópontra” nőtte ki magát, amit a térség miniszterelnökei és külügyminiszterei nem szívesen hagynak ki; a fő szervezőmunkát az (egyébként magyarul is beszélő) Robert Vass látja el, de a rendezvényt elődje, Rastislav Kácer futtatta fel, aki jelenleg Szlovákia budapesti nagykövete, és aki korábban a Szlovák Atlanti Tanácsot vezette. A Szlovák Atlanti Tanács tehát a GLOBSEC mögött álló egyik háttértámogató szerv, de a GLOBSEC-nek már saját Policy Institute-ja is van; mindezek indítottak egy szoros akadémiai együttműködést a Bél Mátyás Egyetemmel (sok GLOBSEC-aktivista alma materével). A személyi kapcsolatok szorossága tehát nyilvánvaló, amit az NGO-k, think-tankek hálózata intézményesít, és amelyekkel az állami szervek is kooperálnak. Oktatási tevékenységükről komolyabb mérleget csak évek múltával lehet vonni.

## A Szlovák Külügyi Társaság (SFPA)<sup>37</sup>

A Szlovák Külügyi Társaság (*Slovak Foreign Policy Association*) 1993-ban alakult a külügyek megvitatásával foglalkozó fórumként. Az intézmény székhelye a szlovák fővárosban, Pozsonyban található. Fő célja, hogy teret adjon a nyílt eszmecseréknek és ezáltal részt vegyen a külpolitika formálásában, s hogy egy olyan független platformot biztosítsanak, ahol a kritikusnak számító kérdéseket is meg lehet vitatni. Rendszeres és speciális kiadványokat is készítenek a külpolitika és a nemzetközi kapcsolatok témáiról; emellett nemzetközi szakértői szemináriumokat és konferenciákat szerveznek, és segítenek a nemzetközi kapcsolatokról és a szlovák külpolitikáról folytatott szakértői viták előterjesztésében. Igazából az SFPA-nak nincs olyan szervezett oktatási módszertana, mint a fenti három intézménynek, de mégis érdemes őket megemlíteni, mert a rendezvényeiken való részvétel sokat formált a szlovák diplomáciai szakemberek világlátásán, tudásán. Ezen felül biztosítja a külügyi szakma és más tudományágak közti kapcsolódást, a diplomáciai és az akadémiai világ konstruktív módon történő érintkezését. Érdemes megemlíteni – mert sokat hozzátesz a szervezet reputációjához, elismertségéhez –, hogy a szervezet alapítója Magda Vásáryová volt, Szlovákia varsói nagykövete a rendszerváltás után, „civilben” színésznő, a Sörgyári capriccio női főszereplője.

### 4.1.3. Összegzés

Összességében elmondható: mindkét országban fontosnak tartják, hogy megfelelő képességű és szakértő munkaerőt, diplomatakat képezzenek. Ezzel együtt az azért látható, hogy Csehországban sokkal fejlettebb a diplomatakat oktató intézmények felépítése és oktatási menetrendje, amelyeket praktikus szempontok szerint alakítanak ki (a munkaidőhöz igazodó tanterv, egyéni képzési lehetőségek stb.). Szlovákiában szintén érvényesülnek hasonló szempontrend-

<sup>36</sup> Globsec (2018)

<sup>37</sup> SFPA (2018)

szerek, emellett mind a két ország fontos célként tűzte ki azt, hogy hallgatóik az iskola elvégzése után hamar el tudjanak helyezkedni az általuk kívánt és kitűzött pozíciókban. Ámbár az áttekintés alapján az is jól látható, hogy Szlovákiában a diplomátákat képző feladatokat inkább az akadémiai és a civil szféra vállalta magára.

Bár látványos a cseh állami diplomataképző akadémia aktivitása, mégis elhamarkodottnak éreznénk azt a konklúziót, hogy a leghelyesebb megoldás egy ilyen állami szerv létrehozása lenne. Jobb gyakorlatnak tűnik az, hogy az állam – saját támogatása és együttműködése révén – a meglévő vagy alakuló külső szervezeteket tereli a neki megfelelő irányba, építve e külső kapacitásokra. Az erőforrások elforgácsolásának tűnik végső soron, hogy Csehországban két ilyen akadémia párhuzamosan működik, meglehetősen szimbolikus módon még a nevük is ugyanaz.

Rendkívül fontosnak tartjuk kiemelni azt, hogy Szlovákiában olyan nagy múltú, tradicionálisan számos országban működő szervezetek vesznek részt az oktatási-továbbképzési aktivitásban, mint a Szlovák Helsinki Bizottság, a Szlovák Külügyi Társaság vagy a Szlovák Atlanti Tanács. Azért érdekes e szervezetek jelenléte, mert jó példát mutathatnak Magyarország számára is, hiszen ezeknek a megfelelői mind működnek itthon is. Csakhogy a külügyi társaság vagy az atlanti tanács meglehetősen passzív módon működik, a Helsinki Bizottság és az állam közti viszony pedig átpolitizálódott. De mindezekről függetlenül, ezek a szervezetek a gerincét adhatnák edukációs programoknak, ahogy történik az Szlovákiában.

## **4.2. A külügyi és külgazdasági közszolgálati képzés Lengyelországban**

A külügyi és közszolgáltatási rendszer átalakítása a rendszerváltozást követően folyamatosan zajlik Lengyelországban. A reformok tükrözik részben a külpolitikai prioritásrendszer átalakulását, másrészt a külgazdasági szempontok és prioritások hangsúlyváltozását. Az intézményi modernizáció humánpolitikai aspektusai szorosan követik a nemzetközi külpolitikai és gazdasági folyamatok alakulását, azzal együtt a külpolitikában és külgazdaságban jelentkező új követelményeknek megfelelő szakmai felkészültség biztosíthatóságát. Az intézményi struktúra egyesíti a nemzetközi környezet és a hazai kormányzati politika prioritásait, ennek megfelelően igyekszik a külpolitikai és külgazdasági célokat megfelelő képzéssel támogatni, elősegíteni.

Az intézményi átalakítások következményeként Lengyelországban a jelenlegi rendszerben a munkaerő-állomány felvételi, képzési és felkészítési, illetve továbbképzési rendszere is átalakult, illetve az intézményi reformot követően kettévált. A diplomáciai misszióknál működő klaszteres diplomáciai és gazdaságdiplomáciai feladatokat betöltő diplomaták képzése a lengyel Külügyminisztérium belső rendszerében zajlik. Ezzel párhuzamosan, a vállalatok külpiaci pozicionálását elősegítő lengyel külkereskedelmi irodák vezetői a PAIH (Polska Agencja Inwestycji i Handlu, vagyis a Lengyel Befektetési és Kereskedelemfejlesztési Ügynökség) intézményen belüli képzésén, illetve külső intézmény szervezésében kapnak felkészítést. Jelen tanulmány a lengyel közszolgálati képzés gyakorlatát elemzi a külügyi és külgazdasági képzés működésének, az intézményi felvételi, felkészítési rendszer gyakorlatának bemutatásával.

### **4.2.1. A lengyel külügyi és külgazdasági rendszer súlypontjának alakulása**

A diplomáciai munka, az intézményi felvétel, képzés és felkészítés rendjének átalakulását alapjaiban befolyásolta Lengyelország külpolitikájának, nemzetközi szerepvállalásának, külpolitikai súlypontjainak változása az elmúlt csaknem három évtizedben. A külügyi intézményrendszer

általunk vizsgált időszakában a legfontosabb állomást a rendszerváltozás jelentette, amelyet követően a 90-es években Lengyelországban is gyökeresen átalakult a külügyi intézményrendszer. Az intézmény megújulása nemcsak a külpolitika irányváltását, a földrajzi és tematikai fókusz átalakulását jelentette, hanem egyrészt a személyi állomány átalakulását a rendszer megnyitásával, a korábbi funkcionáriusok helyére fiatalok, illetve más szakmából érkező új diplomata munkaerő bevonásával. Ezzel párhuzamosan megjelent a diplomáciai munkához szükséges felkészültség új követelményrendszere és az ezen alapuló átalakult felkészítési, továbbképzési rend a hazai intézményrendszerben.

Az intézményrendszer modernizálódását az ezt követő reformhullámban a 2000-es évek elején az ország Európai Unióhoz való csatlakozása, másrészt pedig a nemzetközi gazdaságdiplomáciai feladatok előtérbe kerülése váltotta ki. Ebben az időszakban a legnagyobb hangsúly az európai integrációs folyamatok ismeretén, az abban szerzett gyakorlaton, a tagsági intézményi követelmények teljesítésén, az európai intézményrendszerben leghatékonyabban működő képviselő elérésén volt.

### 1. Ábra

A külügyi intézményrendszer reformjának legfontosabb állomásai Lengyelországban

1. Állomás 1990	2. Állomás: 2004	3. Állomás: 2015
Rendszerváltozás: nyugati irányváltás a diplomáciában és a gazdaságban külügyi képzés hazai intézményekben	Európai uniós csatlakozás: európai integráció, fejlesztési prioritások átalakulása, harmonizáció	Globális nyitás: üzleti, kereskedelmi szemlélet, intézményi különválás

*Forrás: Saját szerkesztés*

A 2015-ben hatalomra kerülő új kormány végrehajtotta a harmadik nagy reformot, ami segítette az átalakított nemzetközi prioritásrendszerével a globális nyitást., Erősítette a menedzsment szemléletet és a szolgáltatási aspektust előtérbe hozva valósította meg a kormányzati feladatok szétválasztását, a közszolgáltatások ellátásának specializációját. Ebben – a jelenleg is zajló – modernizációs folyamatban jelentősen nagyobb hangsúly került a lengyel diplomáciában is a külgazdasági feladatokra, emellett a vállalatok külpiazi pozicionálását segítő feladatkörre egy, a diplomáciai hálózattól különálló intézményi struktúra került kialakításra a külpiacon.

A külügyi és külgazdasági célok változása hatással volt a közszolgálatképzésre is. A képzési struktúra a két intézményrendszerrel külön intézményi rendszerben, eltérő tartalmi és vizsgakövetelményekkel zajlik.

## 4.2.2. A diplomataképzés intézményei Lengyelországban

A diplomataképzés a rendszerváltozással hazai intézményi keretek közé került Lengyelországban is. Azt megelőzően a lengyel diplomaták képzése külföldön (a Moszkvai Diplomáciai Akadémián) zajlott.<sup>38</sup> A diplomáciai szakma megváltozott Lengyelország rendszerváltás utáni nemzetközi szerepvállalásának átalakulásával, a külkapcsolati rendszer és a

<sup>38</sup> Julian Sutor (2010)



külkereskedelem teljes átstrukturálásával. A külügyi és a külgazdasági feladatok átalakulásával lépést kellett tartania a képzési rendszernek. Átalakult a személyi állomány felvételiztetésének rendje, a felvételit lehetővé tették „külsősöknek” is, nemcsak az intézményen belülről lehetett pályázni. Emellett bővült és átalakult a követelményrendszer, előtérbe kerültek a nemzetközi ismeretek, a nyugati nyelvek és a gazdasági tudás a külügyi preferenciák átalakulásával.

A Külügyminisztériumhoz tartozó intézményként 2002-ben állították fel Lengyelországban a Diplomáciai Akadémiát (*Akademia Dyplomatyczna*), amely a diplomáciai és konzuli vizsgára felkészítő és képzési intézményként működött. Később 2005-ben a Diplomáciai Akadémia szervezete a *Polski Instytut Spraw Miedzynarodowych* (PISM), vagyis a Lengyel Nemzetközi Ügyek Intézete intézményi részévé vált.<sup>39</sup> Az intézmény elnevezése 2013 PISM Akadémiára változott.<sup>40</sup> A külügyi képzés intézményét 2012. október elsején az akkori külügyminiszter, Radosław Sikorski alakította át, ekkor hozták létre az Ignacy Jan Paderewski Lengyel Diplomáciai Intézetet (*Polski Instytut Dyplomacji im. Jana Paderewskiego*), az intézmény felszámolására 2016. augusztus végével került sor a Szydło-kormány intézkedéseként.<sup>41</sup>

A lengyel Külügyminisztériumon belül – a Lengyel Diplomáciai Intézet felszámolását követően – 2016. szeptember 1-je óta működik a korábbi nevet visszavéve *Diplomáciai Akadémia* (*Akademia Dyplomatyczna*), amelynek fő feladata a felvételiztetés, a vizsgáztatás, szakmai gyakorlat, a diplomataképzés, valamint az intézményen belüli munkára, illetve a külszolgálatra készülő felkészítése.

A Diplomáciai Akadémia a lengyel Külügyminisztérium integráns, belső szervezeti egysége. Az önálló főosztályként működő intézmény a Személyügyi Főosztállyal (*Biuro Spraw Osobowych*) együttműködésben látja el széles körű intézményi feladatait.

## ***A lengyel Diplomáciai Akadémia feladatai***

*Képzési stratégia összeállítása.* A Diplomáciai Akadémia feladata a Külügyminisztérium képzési stratégiájának elkészítése és a képzési program megvalósítása. A program figyelembe kell vegye az aktuális külügyi prioritásokat. Az akadémia döntése, hogy a program végrehajtása, a felkészítés milyen intézményekkel együttműködésben zajlik. A Diplomáciai Akadémia a képzések és gyakorlatok elősegítése érdekében széles körű kapcsolatrendszert tart fenn lengyel és külföldi oktatási és képzési intézményekkel, a képzés elősegítésére igénybe veszi a külföldi missziók adta lehetőségeket, illetve az európai és nemzetközi intézmények által kínált gyakorlati lehetőségeket.

*Szakmai továbbképzés a minisztériumi dolgozóknak.* A Diplomáciai Akadémia szervezi a külügyminisztériumi munkatársak szakmai továbbképzési programjait, a gyakornoki (staz) pozíciókat a külképviseleten fiatal diplomatajelölt kollégáknak, valamint a szakmai felkészültséget bármilyen formában segítő, támogató kurzusokat hazai, illetve külföldi helyszínen.

*Diplomáciai képzés intézményen kívüli, de kiküldetésre jelentkező jelölteknek.* Nem csupán a külügyminisztériumi háttérrel rendelkező munkatársak adhatják be jelentkezésüket a külképviseletre, de a lengyel rendszer nyitott a külső pályázók részére is (lásd részletesebben Felvételi folyamat).

39 A Minisztertanács 2005. október 5-i rendelete a PISM alapító rendeletének módosításáról

40 A 2013. január 21-i Minisztertanácsi rendelet értelmében a PISM Akadémia elnevezés használatáról (2018)

41 Ambasada Rzeczypospolitej Polskiej (2018)

*A diplomáciai-konzuli felvételi folyamat, majd a felkészítési folyamat és vizsgáztatás lebonyolítása.* A Diplomáciai Akadémia készíti elő és bonyolítja le az új felvételizők értékelésének, a felvett állomány felkészítésének és vizsgáztatásának folyamatát.

*Nemzetközi együttműködés és kapcsolatrendszer.* A Diplomáciai Akadémia együttműködik más országok hasonló oktatási-képzési intézményeivel, más külügyminisztériumi oktatási részlegekkel, illetve nemzetközi szervezetekkel. Ennek keretében a lengyel külföldi képzések és gyakornoki lehetőségek betöltését is szervezi, csereprogramok kivitelezésében vesz részt.

*Nyelvprogramok, vizsgáztatás és nyelvtudás igazolása.* A Diplomáciai Akadémia szervezi a lengyel Külügyminisztérium, az Európai Parlament és az Európai Bizottság közös ösztöndíjas programját a belgiumi (Brugge) és lengyelországi (Natolin) helyszínen működő College of Europe intézményi képzésén való részvétel vonatkozásában.<sup>42</sup>

### **Felvételi folyamat a lengyel Külügyminisztériumban**

A 2001-es évi törvény a külszolgálatokról<sup>x</sup> szabályozza a külügyminisztériumi és diplomáciai pozíciók betöltésének módját Lengyelországban. A közszolgálati állások betöltésének kereteire vonatkozó szabályozás emellett a 2008-as évi törvény rendelkezik a köztisztviselői állások felvételi és betöltésének folyamatáról.<sup>43</sup> Alapvető feltétel a lengyel állampolgárság, a cselekvőképesség, a büntetlen előélet, valamint a megfelelő képzettség megléte.<sup>44</sup> A törvény értelmében „valamennyi állampolgárnak jogában áll tájékoztatást kapni a közszolgálati állásokról, emellett a felvétel nyílt és versenyre épül”.<sup>45</sup>

Minden évben ősszel, egy alkalommal meghirdetik a felhívást diplomáciai-konzuli felvételre. Éves szinten mintegy harminc fő kerülhet be a felvételi folyamatba. A felvételi eljárás során nemre, életkorra, nemzetiségi hovatartozásra, etnikai, vallási meggyőződésre való tekintet nélkül, teljesen semleges elbírálás alapján kezelik a pályázatokat.<sup>46</sup>

Tekintettel arra, hogy a diplomatáknak igen széles körű tudással kell rendelkezniük, alapvető elvárás a legalább egyetemi szintű végzettség (jogász, illetve közgazdász végzettség előnyt jelent), a megfelelő pszichikai és fizikai egészségi állapot, legalább két idegen nyelv középfokú ismeretének igazolása, amennyiben még nincs vizsgája, akkor a külügyminisztériumi vizsgán való részvétel.

A felvételi folyamat jelenleg aktuálisan érvényes részleteit a 2016-os évi külügyminiszteri rendelet<sup>47</sup> szabályozza. Ennek megfelelően a felvételi vizsgán az alapfeltételeknek megfelelő pályázók vehetnek csak részt. Maga a vizsga négy részből áll: általános tudást ellenőrző írásbeli tesztvizsga a nemzetközi kapcsolatok, európai uniós ismeretek, közgazdasági és nemzetközi gazdasági ismeretek; idegen nyelvtudást ellenőrző vizsga (az angol nyelv ismerete elvárás), ezt követően stressztűrő és pszichológiai vizsgára, végül felvételi elbeszélgetésre kerül sor.

42 Rzeczypospolitej Polskiej (2018)

43 Ustawa a slubie cywilnej z dnia 21 listopada (2008)

44 Zasady naboru i uzyteczne informacje (2018)

45 Zasady naboru i uzyteczne informacje (2008)

46 Ogloszenie Dyrektora Generalnego Sluzby Zagranicznej nr ADK/2016 z dnia 1 czerwca (2015)

47 Rozporzadzenie ministra spraw zagranicznych z roku (2006)

A pályázat beadásával a pályázó vállalja, hogy elvégzi a külügyminisztériumi keretben szervezett diplomáciai és konzuli felkészítő programot, a Külügyminisztériumban gyakorlatot teljesít, elvégzi a közszolgálati felkészítő képzést, egyéb szakmai képzéseken, külföldi felkészítő szakmai utakon részt vesz, végül pedig leteszi a felkészítést követően sorra kerülő diplomáciai-konzuli vizsgát.

### ***Felkészítő képzés a lengyel Külügyminisztériumban***

A Külügyminisztérium keretében szervezett diplomáciai-konzuli képzésen a felvételi pályázaton sikeresen végző pályázók vehetnek részt. A 2018-as képzési év elindításakor Jacek Czaputowicz külügyminiszter beszédében külön kiemelte, hogy a minisztérium törekvése a fiatalok létszámának növelése a szervezetben belül. Ezt tükrözik a számok is: amíg 2016-ban a közel 400 felvételizőből csupán 16 fő, majd 2017-ben már 31 fő kerülhetett be a képzésbe, addig 2018-ban már 35 jelentkező kezdhette meg a szakmai képzést.<sup>48</sup> A felkészítést a Diplomáciai Akadémia végzi. A felkészítő kurzus elméleti részből és szakmai gyakorlatból, illetve külföldi tanulmányútból áll. A felkészülés a sikeres felvételi vizsga után legkésőbb három hónappal kezdődhet el.

#### ***Elméleti képzés***

Az elméleti képzés összesen mintegy 260 órás tanfolyamból áll, amelynek keretében a résztvevők megismerik a külügyi intézményi szerkezet kereteit, az alapvető külügyi-konzuli ismereteket. A képzésben nagy hangsúlyt helyeznek a készségek fejlesztésére, az elemző-szintetizáló képességre, a technikai felkészültségre, a külügyi belső karrierépítés lehetőségeinek megismerésére. A felkészítő tanfolyam a következő alapvető tudásanyagra fókuszál a lengyel intézményben.

#### ***Szakmai (diplomáciai tárgyi) ismeretek***

A képzés fontos és integráns része a Lengyelországra, az ország történetére, nemzetközi kapcsolatrendszerének alakulására vonatkozó ismeretek megszerzése, a lengyel bilaterális és nemzetközi diplomácia elemző, értékelő megismerése. Emellett a lengyel Polonia, vagyis a külföldön élő lengyel nemzetiségekkel való kapcsolattartás tematikájának bemutatása.

#### ***Gazdaságdiplomácia***

A lengyel külpolitika és külgazdasági kapcsolatrendszer alakulása, a nemzetközi gazdasági szervezetek, a nemzetközi kereskedelempolitika, a gazdaságdiplomácia tartalma, jelentősége, lehetőségei.

#### ***Speciális külügyi ismeretek***

Biztonsági ismeretek, kapcsolattartás a központtal, a nyílt és nem nyílt információk kezelése a külügyi struktúrában, a titkosított iratok kezelése, a lengyel Külügyminisztérium személyzeti politikája.

---

<sup>48</sup> Inauguracja aplikacji dyplomatyczno-konsularnej roku (2018)

### ***Készségek és képességek fejlesztése***

Tárgyalási technikák, kommunikációs képzés, előadástechnikák, információelemzési és -értékelési készségek, nyelvi képzés, speciális nyelvi szókinccs, így gazdasági és konzuli szakszókinccs elsajátítása.

### **Esetpélda: A lengyel Külügyminisztérium gyakorlati képzése**

A Külügyminisztérium a felkészítő képzésben részt vevő jelöltek részére öt hónapos gyakorlati felkészülési programot állít össze, amelynek keretében a diplomatajelöltek megismerik a külügyminisztériumi munkát az egyes főosztályokon eltöltött egy hónapos gyakorlati munka alatt. A gyakorlati felkészítés részeként a jelölteknek lehetőségük nyílik találkozni a lengyel külpolitika alakulásában részt vevő állami intézményi vezetőikkel, így többek között a szejm, a szenátus, a minisztertanács kancelláriája, az elnöki kancellária, a szejm-bizottságok vezetőivel.

A gyakorlati felkészülés részét képezi több szakmai tanulmányúton való részvétel lehetősége. A jelöltek így eljutnak a brüsszeli Állandó Képviselőre, a genfi nagykövetségre, valamint Lengyelország lwówi Főkonzulátusára. Találkoznak Varsóban akkreditált nagykövetekkel. A gyakorlati képzés részét képezi a technikai felkészítés az egyéni külügyi karrierépítésre, valamint egy külszolgálatra. Az elméleti és gyakorlati képzésen részt vevő pályázók ezt követően indulhatnak a diplomáciai-konzuli vizsgán.

A felkészítő képzést vizsga zárja, amelynek keretében a Diplomáciai Akadémia által szervezett keretekben a szakmai tárgyi tudásról, valamint a megszerzett egyéb kompetenciákról adnak tanúbizonyságot a jelöltek. Nagyon fontos prioritás a végső felvételt megelőzően az elvárt kompetenciák megléte, a vezetői kompetenciák, a szükséges kommunikációs képesség, illetve a stressztűrő képesség.

A sikeres vizsgát tevő pályázókkal a lengyel Külügyminisztérium egyéves szerződést köt, amelynek során már pályázhatnak első külszolgálati kiküldetésre.

### ***A diplomácia gazdasági feladatai és felkészítés a gazdaságdiplomáciai feladatokra***

A nemzetközi függőségek kialakulásával, a globalizációval a gazdasági témák mindennaposak lettek a külkapcsolatokban, s azok jelentős hatást gyakorolnak és alakítják a nemzetközi kapcsolatokat. A gazdaságdiplomácia megjelenik nemcsak a bilaterális kapcsolatok szintjén, de a nemzetközi kapcsolatrendszerben is. A diplomácia ma már nem teheti meg, hogy ezzel a területtel nem foglalkozik kiemelten, hiszen nincs olyan felső szintű látogatás, amelynek részét ne képeznék gazdasági-kereskedelmi-beruházási kérdések.

A diplomácia jelentősen befolyásolhatja az állam gazdasági pozíciójának alakulását, ráhatással van az országkép, az ország iránti bizalom kialakítására, erősítésére. A megfelelő országkép erősítésével a diplomácia segítheti a befektetői kedvet, erősítheti a vállalati kapcsolódásokat, a cégek exportkedvét.

A lengyel diplomáciai missziók speciális helyzetben vannak a gazdaságdiplomácia tekintetében. Az egyes missziók nagy érzékenységgel foglalkoznak a kereskedelmi-befektetési ügyletekkel. A lengyel külügyi intézményi struktúrában külön gazdaságdiplomáciai

részleget állítottak fel, amelynek célját és feladatát a külügyi szabályzat úgy definiálta, mint a gazdasági érdekek erősítése és támogatása külpiacra, külgazdasági érdekvédelem.

Emellett 2009-ben a Külügyminisztérium külön ajánlásokat fogalmazott meg, meghatározták a vállalatok támogatásának diplomáciai eszközeit, illetve azokat az alapelveket, amelyeknek megfelelően kell eljárni a vállalati képviselőkkel való kapcsolattartásban. A gazdaságdiplomácia területén szolgálatot teljesítő diplomatáknak titokvédelmi, érdek- és titokvédelmi alapismeretekre, illetve antikorrupciós felkészítésre, illetve vizsgára kell készülni.

### 4.2.3. A külgazdasági intézményrendszer átalakítása

Az új külgazdasági közszolgáltatásokat biztosító rendszer jelenlegi formájában több reformot követően alakult ki.<sup>xi</sup> Az átalakítás eredményeként jelenleg az exportfejlesztés, befektetésösztönzés és ország-branding funkciókat lefedő külgazdasági feladatkörök ellátó rendszer a diplomáciai külképviseleti rendszertől különálló, de azzal együttműködő, önálló intézményként működik. Az átalakítás célja egy, a szolgáltatások hatékonyságát növelő, egyben az ország-branding erősítésével a külpiaci megjelenést segítő komplex rendszer kialakítása volt. Amíg a külképviseletek a gazdaságdiplomáciai feladatokat látják el, addig az üzletszerzéssel összefüggő feladatok a külgazdasági rendszerhez kerültek.

A külgazdasági képviselet szervezeti kereteit Lengyelországban a Fejlesztési Minisztérium (*Ministerstwo Rozwoju*, korábban Gazdasági Minisztérium) és a Külügyminisztérium (*Ministerstwo Spraw Zagranicznych*) között 2006. február 7-én létrejött megállapodás szabályozza. Ennek értelmében a 2007 májusa óta kialakított külgazdasági diplomáciai struktúra keretében a követségek mellett külgazdasági osztályok jöttek létre (WPHI). Emellett különálló gazdasági részleget is kialakítottak a Külügyminisztérium szervezetén belül, amelyet a Gazdasági Együttműködési Főosztály (*Departament Współpracy Ekonomicznej*) támogat, felügyel, illetve tölt be. A külgazdasági szakdiplomata feladata a kétoldalú gazdaságdiplomáciai kapcsolatok elősegítése, tájékoztatás a fogadó ország gazdaságának helyzetéről, gazdaságdiplomáciai stratégiájáról.

A korábbi külkereskedelmi képviseletek (*Wydział Ekonomiczno-Handlowy*) helyén mintegy 48 WPHI (Promóciós és Kereskedelmi Képviseleti Iroda) képviselet működött, amelyek a nagykövetségek kereskedelemfejlesztési és promóciós osztályaként végezték tevékenységüket a Fejlesztési (korábban a Gazdasági) Minisztérium szakmai felügyelete alatt. Feladatuk a lengyel gazdaság promóciójának megszervezése és elősegítése, külkereskedelmi, külgazdasági kapcsolatok fejlesztése, beruházásösztönzés elősegítése volt. Az irodák a tevékenységüket nonprofit jelleggel végezték. 2007 után a külpiaci szervezet struktúráját nem változtatták meg, jelentősebb átalakításra a 2015 után megkezdett gazdaságfejlesztési reform keretében került sor – s ez a folyamat még folyamatban van.

A jelenlegi külgazdasági rendszer hazai intézményeinek ernyőszerve ennek megfelelően a PFR (Lengyel Fejlesztési Alap), mint központi intézmény, amelynek irányítása és felügyelete alatt a vállalatok külpiaci tevékenységét segítő intézmények és feladatkörök konszolidációja elkezdődött és tart jelenleg is. Az átalakítás eredményeképpen egy hatékonyabb, a vállalati igényeket célzottabban kiszolgáló rendszer felállítására törekednek.



## **PAIH felállítása**

Az exportfejlesztési intézményrendszer központi szerve a PAIH (Polska Agencja Inwestycji i Handlu) Lengyel Kereskedelem-fejlesztési és Befektetés-ösztönzési Ügynökség, amit a korábbi befektetési ügynökség – PAIiZ (Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznej) – alapján hoztak létre.

## **Regionális intézmények (COIE – Centrum Obsługi Inwestora i Eksportera) integrálása**

Az intézményrendszer másik szintje a COIE-hálózat, amely belföldi fejlesztési hálózat. Az új szerkezetben ezt a hálózatot is integrálták a PFR, illetve a PAIH ernyője alá, ezzel az információáramlás, a tájékoztatási tevékenység integrálttá vált, ennek következtében a szervezeten belüli hatékonyság javulhat. A stratégia tulajdonképpen egyesíteni törekszik a regionális önkormányzati gazdaság- és kereskedelemfejlesztési intézményeket (a vajdasági hivatalok, a marsalli irodák kötelékében mind a 16 lengyel vajdaságnak működik gazdaságfejlesztési részlege, amelyek a régió – vajdaság – vállalatának külpiacra jutását, nemzetközi együttműködését törekednek elősegíteni).

## **További intézmények bevonása a tájékoztatási folyamatba**

Az új intézményrendszer emellett aktívan törekszik az Országos Gazdasági Kamara, valamint a regionális kereskedelmi és iparkamarák, illetve a Különleges Gazdasági Övezetek (*Specjalne Strefy Ekonomiczne*) bevonására a vállalati tájékoztatásba. A tájékoztatás koncentrációja erősíti a folyamatokat, attól a cégek a külpiac megjelenésének, informáltságának, ezáltal versenyképességének erősödését várják.

Új földrajzi preferenciák is megjelentek a külgazdasági stratégiában, a hagyományos európai piacok mellett nagyobb hangsúlyt kapnak az Európán kívüli relációk, különösen Irán, Vietnam, Szingapúr, Dél-Afrika, Kenya, Tanzánia, Algéria mint célországok. A PAIH külföldi kirendeltségei folytathatnak a külpiacokon kereskedelmi tevékenységet (pl. a kincstári tulajdonú vállalatok részére), szolgáltatásaik egy része ingyenes, emellett azonban fizetett szolgáltatásokat is nyújtanak (piackutatás, export és külföldi befektetési stratégia), a sikeres üzletek után sikerdíjban részesülnek. Az új, szélesebb körű szolgáltatások célja növelni az intézmény szakmai munkáját, az ajánlatok magas színvonalát, a vállalatok intézményi bizalmát.

## **Külföldi Kereskedelmi Képviseletek (ZBH)**

A lengyel külföldi képviseleti rendszerben a külgazdaság területén az üzleti szemléletet erősítették, a korábbi kereskedelmi képviseletek (WPHI-irodák) helyén nem diplomáciai keretekben, hanem piaci alapon működő ún. kereskedelmi irodák (*Zagraniczne Biura Handlowe*)<sup>49</sup> jöttek létre. Az intézményrendszer átalakítása kihatással volt a külföldön közszolgálati feladatot ellátó munkatársak felkészítésének, képzésének intézményi struktúrájára, a képzések tartalmára, jellegére.

A kereskedelmi irodákat irodavezetők irányítják, a külpiacon működő kereskedelmi irodák feladatköre széles körű üzleti feladatokkal bővült.

<sup>49</sup> Polska Agencja Inwestycji i Handlu (2018)

Feladataik:

- piaci, üzleti elemzések, piackutatások készítése;
- kapcsolatépítés a helyi vállalati, döntéshozó környezettel;
- a lengyel és külföldi vállalatok részére képzések, üzleti szakképzés szervezése, azon részvétel;
- üzleti partnerek ellenőrzése;
- gazdasági missziók, külpiaci programok szervezése;
- kétoldalú B2B üzletember-találkozók szervezése;
- üzleti partnerkeresés vállalatoknak;
- termékebevezetés;
- promóciós kampány szervezése.

A központi kereskedelemfejlesztési és befektetésösztönzési intézmény, a PAIH a külpiacon felállításra kerülő Külpiaci Kereskedelmi Irodák hálózatának támogatásával végzi feladatát. A PAIH felállításáról szóló törvény egyben rendelkezik a nagykövetségek és főkonzulátusok mellett működő WPHI-irodák felszámolásáról. A külpiaci képviseleti hálózat működését a következők jellemzik:

### ***Üzleti megközelítés***

A kereskedelmi képviseletek az új irodahálózat keretében új, ún. „business modell” szerint működnek. Az irodák egyrészt kikerültek/kikerülnek a diplomáciai misszió kereteiből. Ez a megoldás nagyobb rugalmasságot hoz a rendszerbe mind az alapítás, mind az esetleges irodabekötés tekintetében, ezzel gyorsabban reagálhat a hálózat a külpiaci prioritások, kormányzati stratégia változásaira. A korábbi 48 iroda helyett 70 helyen működik majd a tervek szerint kereskedelmi kirendeltség, közvetetten a PFR keretében, de közvetlenül a PAIH felügyelete és irányítása mellett.

Az irodahálózat földrajzi elhelyezkedése rugalmasan alkalmazkodik a külpiaci nyitási stratégiához, annak változásaihoz, fejlesztéséhez. A kereskedelmi irodák a tervek szerint alapvetően az új piacokra koncentrálnak majd, ez azonban nem jelenti a hagyományos európai piacok iránti érdeklődés, az ottani képviseletek felszámolását. Az Európán kívüli relációk ugyanakkor új hangsúlyt kapnak. Az irodanyitások koncepciójának terve az üzleti és külpiaci promóciós stratégia megfontolásából indul ki. A 2017–2019 között perspektivikus piacokon való üzleti képviseletet alapvetően tükrözi a már megnyitott irodák hálózata. Ebben az időszakban a lengyel külgazdasági stratégia, országpromóció hangsúlyosan koncentrálnak ugyanis a következő országokra: India, Vietnam, Algéria, Mexikó és Irán. Emellett voltak külpiaci relációk, ahol gyorsan megtalálták a már alkalmas irodavezető személyét, ezért a nyitás is gyorsan végbemehetett (ilyen volt pl. Budapest vagy Nairobi).

### ***Jelentős költségvetési keret***

A korábbi WPHI-irodák pénzügyi lehetőségeihez képest jelentősen komolyabb költségvetéssel gazdálkodhatnak az újonnan felálló irodák. A költségvetésük legfontosabb részét nem a személyi, hanem a konkrét programok, üzleti rendezvények, promóciók kerete adja. Az irodák rendelkeznek forrással az iroda működtetésére, a munkatársak (általában további 1 vagy 2 helyi alkalmazott) foglalkoztatására. Emellett külön forrást kapnak a vállalati programok, üzleti promóciók szervezésére, lebonyolítására.

## ***Kereskedelmi irodavezetők felvételi folyamata***

Az irodavezetők kiválasztása – a nemzetközi korporációkhoz hasonlóan – széles körben meghirdetett álláshirdetés alapján történik. A meghallgatást és a kiválasztást a PAIH Humánerőforrás Főosztálya bonyolítja. Az irodavezető esetében elvárás a közgazdasági egyetemi, lehetőleg MBA szintű végzettség, legalább 5 éves hasonló területen szerzett tapasztalat. Elvárás az angol nyelv és a célpiac szerinti ország nyelvének ismerete (bár ez utóbbi a gyakorlatban nem minden esetben érvényesül, ha piacismerettel bizonyítani képes a jelölt képességét, az elvárt piaci tapasztalatot). Előnyt jelent az értékesítési területen szerzett tapasztalat, a külpiacon szerzett munkatapasztalat, a rugalmas időbeosztáshoz való alkalmazkodás és a jó kommunikációs képesség.

A külkereskedelmi irodák vezetői nem diplomata státuszban működnek. Munkájukat ugyanakkor a lengyel központi intézmény alkalmazásában, a PAIH szakmai felügyelete mellett végzik. Az irodavezetők kiválasztásánál a legfontosabb szempont a piaci tapasztalat, az üzleti életben megszerzett szaktudás, a helyi piaci kapcsolatok megléte.

## ***A kereskedelmi irodavezetők képzése***

A pályázaton nyertes irodavezetők képzését alapvetően belső intézményi felkészítés keretében szervezi a PAIH, ugyanakkor alkalmanként a képzésbe külső piaci szereplő bevonása is bevált gyakorlat. Ennek megfelelően az irodavezetők az elmúlt években több képzésen vettek részt, amelyet az Ernst and Young tanácsadó cég szervezett a PAIH megbízásából.

Az irodavezetők számára alapvetően a kiindulás előtt szerveznek felkészítő képzést, majd ezt követően évente egy alkalommal továbbképzést az aktuális feladatokról, a képességbővítésre fókuszálva. Időnként év közbeni képzésre az évi egyszeri értékelő értekezlethez, megbeszélésekhez kapcsolódóan kerül sor.

Az új rendszer az üzleti modellből kifolyólag nagy hangsúlyt helyez az eredmények mérhetőségére is. A központi intézmény eredményei alapvetően a külföldi befektetésekben, illetve az exportcélú megkeresések számában, illetve a sikeres üzletekben egyaránt mérhetők. Mindezeket természetesen arányosítják a piaci lehetőségekhez, az aktuális helyzethez is. Az eredményeket időről időre áttekintik, ezekből következtetéseket vonnak le. Az eredmények rendszerére vonatkozóan egyelőre gyakorlati tapasztalatok nincsenek, hiszen maga az irodahálózat is jelenleg áll fel. A mérhetőség mint cél jelenik meg, a lengyel rendszer gyakorlati tapasztalatait a működés során érdemes majd figyelemmel kísérni ebből a szempontból is.

A motiváltságot csak részben az elismerés, a fizetés vagy a munkakör megtartása jelenti. Nagyon fontos szerepe van ezek mellett annak, hogy az irodavezető érdekelt a sikeres üzletekben, amelyek alapján sikerdíjban részesülhet. Ez a rész egyelőre csak a koncepció szintjén van, konkrét gyakorlatban nem valósult meg.

### **4.2.4. Összegzés**

A lengyel felvételi, képzési és továbbképzési folyamat rendkívül célzottan a feladatkörhöz alkalmazkodó tudásátadásra fókuszál (pl diplomataképzés és a kereskedelmi képviselői képzés teljesen elválik).

A magyar intézmények számára jó gyakorlatnak tekinthető, hogy a diplomáciai képzés teljes spektrumát egy intézmény, a Diplomáciai Akadémia fogja össze. A képzés tartalmát, a vizsgáztatás rendjét, a szakmai felkészülés és szakmai gyakorlatok rendszerét a minisztérium belső szervezeti struktúrájához tartozó, a személyügyi főosztály integrált részeként működő intézmény látja el.

A lengyel diplomáciai képzés rendszerének nagyon fontos előnye a fiatalok megszólítása. Minden évben meghatározott létszámú, kb. 30 fő bevonása a felkészülésbe, diplomáciai pályára állítása, ezzel a személyi állomány folyamatos megújulásának biztosítása.

Az intézményi átalakulással létrejött külkereskedelmi képviselői irodák esetében a diplomáciai szemlélettől teljesen elváló, attól eltérően a végletekig menedzsment és üzleti szempontokat figyelembe vevő felvételi és képzési, továbbképzési rendszer alakult ki. A képzést itt is intézményen belül, a PAIH látja el, ugyanakkor a külső – cégek által nyújtott – tréning jellegű képzések az üzleti élethez és a kereskedelmi és befektetési ügyletekhez kapcsolódó tudás átadására fókuszálnak. Maga a nemzetközi piaci elméletek tárgyi anyaga is a külpiac jellegzetességeire gazdasági-kereskedelmi-üzletszerzési szempontból tekint, a piaci világban igyekeznek segíteni a kiküldésre kerülő munkatársakat.

A kereskedelemfejlesztési és befektetésösztönzési munkakörrel foglalkozó irodavezetők üzletemberek, vállalati múlttal és szakmai gyakorlattal kell rendelkezniük, már eleve feltételezik az üzleti jártasságot a kiválasztási folyamat során. A képzések nagy előnye a konkrét üzleti tudás, amelyet tanácsadó cégek képzése ad (együttműködő partner az Ernst and Young), illetve bizonyos ágazati képzésekre nagyvállalatoknál kerül sor (pl. Tauron). Mindez biztosítja az üzleti felkészültséget, a feladatok tisztázását.

A lengyel rendszer nagy előnye a nyitottság, amely biztosítja a személyi állományban a folyamatos új impulzusokat, a versenyhelyzetet, képzésre és szakmai megújulásra ösztönöz mind a diplomáciai, mind az üzleti külpiaci képviselők esetében. Mindezek követendő jó gyakorlatok a magyar intézményrendszer számára.

### **4.3. A tartós külszolgálatot teljesítő közzolgálati tisztviselők egyéni információértékelési és -elemzési képességeinek javításáról – Románia esete**

Jelen alfejezet a romániai külgazdasági és/vagy egyéb diplomaták információelemzési és -értékelési képességfejlesztésére vonatkozó képzések és ehhez kapcsolódó információvizsgálatát mutatjuk be. Kutatásunk során összefoglaljuk, hogy a Romániában magasabb pozíciót betöltő tisztségviselők mely és milyen profilú felsőoktatási intézményben, kutatóközpontban végzik el tanulmányaikat, illetve a későbbi vagy jelenlegi pozíciójukhoz szükséges képzést és/vagy továbbképzést. Tanulmányunk alapját Barabás T. Jánossal, korábbi külgazdasági attaséval készített interjúnk adta.<sup>xii</sup>

A tanulmányban részletesen írunk Románia legjelentősebb egyeteméről, nagy hangsúlyt helyezve a közigazgatási képzést nyújtó intézményekre, képzésekre, illetve hírszerző akadémiára. Kutatásunk során átfogó képet kívánunk adni a jelenkori romániai adminisztráció állapotáról, a külképviseletben, a politikai vezető rétegben és az állami tulajdonban lévő nagyvállalatoknál dolgozók képzettségéről, a romániai kormány információszerzéséről, illetve -közléséről mind a román társadalom, mind pedig a nagyhatalmak viszonylatában. Kitérünk a jelenkori romániai politikai és adminisztratív rendszer kialakulására, valamint a napjainkban való alkalmazása a társadalmon belüli különbségekre, kiemelve az információközlés eltérő voltát.

### 4.3.1. Képzésstruktúra Romániában

#### **Felsőoktatás**

Romániában található, közigazgatási képzéssel rendelkező felsőoktatási intézetek közül elsőként érdemes kiemelni a Sapientia Erdélyi Magyar Tudományegyetemet. A Sapientia egyetemnek három kampusza van országszerte, melynek képzéseit Csíkszeredán, Kolozsvárott, illetve Sepsiszentgyörgyön vehetik igénybe a diákok. 2001-ben indították el az első képzést, magyar tannyelvű, állami egyetemenként működik. Gazdasági, társadalom- és természettudományi, illetve műszaki képzést kínáló karok működnek a kampuszokon.<sup>50</sup>

További, nemzetközileg elismert egyetemenként tartják számon Romániában az ASE Egyetemet<sup>51</sup>, ami 1913-as alapítása óta indít közigazgatási és közgazdasági képzéseket a közigazgatási kar keretein belül. A képzések nagy része román nyelven zajlik, azonban egyes szakokat (pl.: üzleti adminisztráció) angol, francia, illetve német nyelven lehet hallgatni. A képzés célja, hogy olyan közigazgatásban jártas szakembereket képezzen, akik közvetlenül reformálhatják és segíthetik a román közigazgatási és egyéb állami intézetek munkáját. A képzési idő alatt a román közigazgatás mellett az Európai Unió más tagállamainak közigazgatását az európai standardokhoz viszonyítva oktatják.<sup>52</sup>

Románia legjobb egyetemeként tartják számon a kolozsvári Babeş–Bolyai Tudományegyetemet<sup>53</sup>, amely helyi nemzetközi cégeknek biztosít képzett szakembereket többek között mérnöki és informatikai szektorokhoz. Emellett a Marosvásárhelyi Orvosi és Gyógyszerészeti Egyetem<sup>54</sup> ad nyugati országokban is elismert diplomát.

#### **Facultatea de Administrație Publică**

A bukaresti Facultatea de Administrație Publică<sup>55</sup> nyújt még közigazgatási képzéseket, melyeket alap-, mester-, illetve posztgraduális szinteken lehet elvégezni. Az intézet alapszakján gazdasági és közpolitikák, valamint adminisztrátori képzést indít. A tanulmányi időszak végén közigazgatás és európai adminisztráció szakirányok választására van lehetőség.

A mesterképzésen indított szakok között megtalálhatók a következő szakirányok: végrehajtó hatalom és közigazgatás, európai közigazgatási tanulmányok, európai köztér, jog, európai kormányzás, közsféra integritása, politikai antikorrupció, helyi közösségek joga, illetve a közügyek menedzsmentje<sup>56</sup>. Mesterképzésen angol nyelven indul a Közsférai menedzsment megnevezésű szak. Ehhez fontos hozzáfűzni, hogy habár egy Erasmus-program is kapcsolódik a képzéshez, ahol nemzetközi diákok angol nyelvű oktatásban részesülhetnek, a honlapon angol nyelvű felszíne alig akad. Csupán az említett, egy angol nyelvű mesterképzés, illetve az Erasmus-programhoz kapcsolódó csekély mennyiségű információ található meg a honlapon. Ez amiatt szokatlan, mivel a legtöbb neves európai egyetem többnyelvű honlapot üzemeltet, amivel elérhetővé teszi a nemzetközi diákok és érdeklődők számára, hogy tájékozódjanak az oktatási intézmény követelményeivel és kurzusaival kapcsolatban. Ezt azonban a szintén csak román nyelven íródott honlap nagy mértékben hátráltatja.

50 Sapientia Erdélyi Magyar Tudományegyetem (2018)

51 The Bucharest University of Economic Studies (2018)

52 Faculties and Departements, The Bucharest University of Economic Studies (2018)

53 Babeş–Bolyai Tudományegyetem (2018)

54 Marosvásárhelyi Orvosi és Gyógyszerészeti Egyetem (2018)

55 Facultatea de Administrație Publică (2018)

56 Masterat, Facultatea de Administrație Publică (2018)



A képzés keretein belül kutatóközpontok kapnak még helyet. Itt található a Közjog és Adminisztratív Tudományok központja és egy közigazgatási és felkészítő központ. A kutatóközpont 10 év alatt csupán 7 kötetet publikált. Ezek mellett a Jean-Monnet katedrál az európai adminisztráció oktatásában nyújt támogatást.

### **Vitéz Mihály Nemzeti Hírszerző Akadémia (ANIMV)**

A Vitéz Mihály Nemzeti Hírszerző Akadémia egy bukaresti székhellyel rendelkező oktatási és képzési intézmény, melyet azzal a céllal hoztak létre 1992-ben, hogy a román kormány alapszintű, professzionális és élethosszig tartó képzéseket tudjon biztosítani hírszerzési ügynökei számára. A Securitate 1989-es megszűntetésével 1990-ben utóda, a Román Hírszerző Szolgálat (SRI) lépett a nyomdokaiba. Az SRI alapította meg a saját Hírszerző Akadémiáját, az ANIMV-t. Amennyiben valaki vezető pozícióba kíván kerülni Romániában, elkerülhetetlen, hogy ezen az akadémián hosszabb-rövidebb ideig tanulmányokat folytasson.<sup>57</sup>

### **Esetpélda: A Vitéz Mihály Nemzeti Hírszerző Akadémia képességfejlesztési rendszere**

Az intézet a teljes tanulmányi képzések mellett három vagy hat hónapos kurzusok elvégzését is lehetővé teszi. A jövőbeli titkosszolgálati elemzők és tartótisztek kiválasztása és képzése teljes mértékben az akadémia hatáskörébe tartozik. A jelenkori osztályvezetők túlnyomó többsége végez vagy végzett tanulmányokat az akadémián. A hírszerzés alkalmazottai mellett politikusok, újságírók, üzletemberek és a közigazgatás munkatársai szereztek itt képesítést.

Az akadémián az alapszak keretein belül a hírszerzési és információs tudományok tanulmánya 3 évig tart, a bolognai rendszer szokásos 180 ECTS kredit minimumfeltételével, emellett pedig a képzés elvégzése teljesen támogatott. Alapszakon pszichológia-információ, valamint biztonsági és információs tanulmányok specializációt lehet választani, ahol műveleti hivatalnokokat és elemzőket képeznek. A tanterv között szerepelnek többek között biztonsági tanulmányok, pszichológiához kapcsolódó tárgyak, hírszerzési ismeretek, általános menedzsmentoktatás, jogi alapok, illetve nyelvi oktatás angol, francia, illetve orosz nyelven. A két kar, a Hírszerzési Tanulmányok Kar, illetve az Információs Kar tárgyai között nagy az átfedés.<sup>58</sup>

Az elemző képzéssel az ott végzett szakértők, az akadémia honlapja alapján képesek lesznek figyelni a globális változásokat, megérteni a tendenciákat, a kapcsolatok jellegét és előre bocsátani várható változásokat. Az elemzők későbbi karrierjük során nagy szerepet kapnak az információgyűjtésben és a nemzeti biztonságpolitikai ügyeknél. A műveleti hivatalnokok gyűjtik karrierjük során azokat az információkat, amelyek összetett műveletek kialakításához szükségesek. A szakosított hivatalok felelnek a hírszerzési ügynökök koordinálásáért és kiválasztásáért.

A mesterképzést célzottan azoknak a végzett hallgatóknak ajánlják, akik a Román Hírszerző Szolgálatnál tervezik karrierjüket felépíteni. Mesterszakon nagyobb hangsúlyt kapnak az elemzői, kutatás módszertani, menedzsment, valamint a szűkebb területekre specializálódó hírszerzést oktató tárgyak. A kutatási programok mesterszakot elsősorban azoknak

57 ANIMV (2018)

58 „Bachelor's Programmes”. ANIMV (2018)

ajánlják, akik a civil, illetve az üzleti szférában kívánnak elhelyezkedni, azonban ezek a szakok is a biztonsági tanulmányok köré építik fel tanmeneteiket. Az akadémián külön található nyelvi tanszék, illetve lehetőség van részt venni levelező szakon. A diákoknak lehetőségük van Erasmus+ programban is részt venni, hasonló nyelvi és kredit feltételek mellett, ahogy azt a magyar diákok tehetik számos európai egyetemen. A doktori képzésen a hírszerzés és nemzeti védelem területein lehet átfogóbb tudást elsajátítani. A doktori képzés egyértelmű célja, hogy az SRI misszióit és értékeit figyelembe véve alakuljon az oktatás és a kutatás, szem előtt tartva a nemzetbiztonságot és védelmet egy kézzelfogható eredmény érdekében<sup>59</sup>

Az akadémián részben kapcsolathálót lehet bővíteni, ami a munkavállalók későbbi magas beosztású pozícióiban kifizetődő lehet, másrészt elkerülhetetlen a nagyobb felelősséggel járó feladatot ellátni kívánó személyeknek, hogy itt végezzenek. Ez abból adódik, hogy Romániában a vezetőket protekció alapján választják, nem pedig tudás szerint. A romániai vezető réteg számára fontos, hogy az adott személy megbízható legyen, megnézik, kit vesznek be a szervezetekhez. Ahogy az akadémiának nincs magyar diákja, úgy a román titkosszolgálatnak sincs magyar tagja, a központi adminisztráció szintjén csupán néhány magyar vezető található.

Az interjú alapján az akadémia nacionalista és magyarellenes nézeteket közvetít a képzésen résztvevők felé. A tanulmányok során Oroszország után Magyarországot tekintik Románia legnagyobb ellenségének, amellyel egy egyoldalú képet oktatnak a történelemről és írják le a jelenkori kapcsolatokat az országok között. A képzés felépítése során a romániai nemzeti értékeket vették figyelembe<sup>60</sup>

Egy olyan oktatási rendszert alakítottak ki, ahol az alapfokú oktatástól kezdve egészen a doktori fokozatig és egyéb továbbképzési lehetőségeken keresztül több tudományág szempontjából oktatják és vizsgálják a nemzeti biztonságot és védelmet érintő kérdéseket. Teljesen objektíven azonban a képzés és az akadémia oktatási színvonalát és képviselt érdekeit nem lehet angol nyelvű forrásokból megállapítani, emellett pedig több, korábban már említett, visszaélésről lehetett hallani magas pozíciót betöltött személyek körében, ami csökkenti valamelyest a képzés integritását. Az itt végzett diákok számáról, illetve későbbi elhelyezkedésükről pontos statisztikák sajnos nem érhetők el, azonban az oktatás jellegéből adódóan jelentős százalékuk az állami szektorban és a hírszerzéshez szorosan kapcsolódó területeken dolgozik. A nyelvi követelményekből adódóan az országon kívül is hasznos szolgálatot teljesíthetnek az információs és hírszerzési területeken.

Az elmúlt hónapokban nyilvánosságra került botrány szerint a jelenlegi román pénzügyminiszter, Eugen Teodorovici nyilatkozata alapján ő maga anélkül kapott diplomát, hogy egyetlen kurzuson is részt vett volna. Az akadémián a posztgraduális képzést emiatt határozatlan ideig bezárta a román hírszerző szolgálat.<sup>61</sup>

### 4.3.2. Közigazgatás és adminisztráció Romániában

Romániában országszerte nagyon elterjedt a korrupció. Ennek gyökereit még a függetlenség előtti névleges török fennhatósághoz lehet részben visszavezetni. A korábbi török adminisztráció nem működött megfelelően. A központ Isztambulban volt, a helyi

59 Master's Programmes, ANIMV (2018)

60 Interjú Barabás T. Jánossal, a Külügyi és Külgazdasági Intézet vezető elemzőjével (2018)

61 Stirile pro TV (2018)

hivatalokban a lakosoknak akár 2 hétig is várniuk kellett. Ezt a várakozási időt szó szerint kell érteni. Ebben az időszakban korrupciós tevékenységek nélkül lehetetlen volt bármit belátható időn belül elintézni. A korábbi, török időkben máshogy értelmezték az országban a csalásokat. Ekkor sok, ma egyértelműen korrupciós tevékenységet, nem tekintettek csalásnak. Amennyiben valakit letartóztattak csalásért, hirtelen megnőtt a népszerűsége. Ez a tendencia természetesen napjainkban változóban van. Amennyiben kiderül egy politikusról, hogy korrupciós, csökken a népszerűsége, elsősorban a Nyugat felé nyitott fiatalok körében, akik új vezetőket szeretnének.

Romániában a korrupcióra legalább 10-féle kifejezést használnak, megkülönböztetve a korrupciós tevékenységet típusa, erőssége, illetve a szituáció helyzete alapján. Ezek közül néhányat említünk szemléltetés gyanánt. A *csubuk* és a *baksis* szavak viszonylag alacsony szintű korrupcióra utalnak, utóbbi a pincéreknek adott borralalónak feleltethető meg. A *devalizare* a közintézetből, adócsalással kiadott pénzekre utal. A *smenn* szó eredete hamisítás, változtatást jelent. A *dézma* a feleslegesen kiadott pénzekre utal – a török időkben ez a tevékenység nem számított csalásnak.<sup>62</sup>

Az Egyesült Államok nyomására Romániában jelentős korrupcióellenes küzdelem indult el. A 2002-es alapítású Nemzeti Korrupcióellenes Osztály (DNA) komoly eredményeket ért el a korrupció elleni küzdelemben. A DNA leginkább a nagyobb volumenű korrupcióval foglalkozik, mindemellett Romániában a kisebb, társadalmi szintű korrupció még mindig nagyon elterjedt. A magas szintű korrupciós tevékenységek elleni küzdelem azonban valóban jelentős változásokat hozott Romániában. 2014-től több ezer korrupciós tevékenységgel gyanúsított, vádlottat vittek be, akiknek az ügyét a román és a nyugati sajtó egyaránt gyorsan felkapta. Az elítéltek között volt bíró, polgármester, parlamenti képviselő, üzletember, valamint miniszterelnök is, mégis egyre több politikus vagy politikai kötődéssel bíró személy kerül a DNA vizsgálatába.<sup>63</sup>

A letartóztatások és a korrupciós ügyek vizsgálatainak hosszú távú következményeit még nem lehet meghatározni, hogy ez mennyiben fogja visszaszorítani, csökkenteni a magasabb szinteken zajló korrupciós tevékenységeket, és ivódik be később a társadalomba a korrupció határozott elítélése. Azonban az már tisztán látszik, hogy a nemzetközi média foglalkozik ezekkel az ügyekkel, valamint a romániai fiatalok körében a korrupciós tevékenységek nem számítanak elfogadható tevékenységnek. Feltehetően az ország gazdasági fejlődéséhez az elmúlt 4 év alatt elindított vizsgálatok hozzá fognak járulni. Az elmúlt időszak azonban korszakváltáshoz vezethet a jelenkori Romániában, abban az országban, amelyre régóta az Európai Unió tagállamai közül a legkorruptabbként tekintenek.

Romániában rendkívül összetett az adminisztráció, a régi és a modern technológiák ötvözeteként áll össze. A hivatalokban rengeteg közalkalmazott dolgozik. A hivatalos adatoknál Romániában óriási figyelmet fordítanak arra, hogy jó mutatókat hozzanak, emiatt gyakori jelenségnek számít a mutatók hamisítása. Erre jó példa a munkanélküliség arányszáma. Romániában hivatalosan a lakosság 4%-át sorolják a munkanélküliek közé, a valóságban ez azonban a 20-30%-ot is eléri. Az alacsony munkanélküliség hivatalosan úgy jöhet létre, hogy munkaviszonynak könyvelik el, ha valaki a háztáján dolgozik vagy kistermelő.

Ezek mellett, személyes tapasztalatokból leszűrve, a román közigazgatásban dolgozó hivatalnokok távolságtartó és óvatos magatartást képviselnek. Ahogy az ANIMV képzési követelményei között is láthatjuk, majdnem mindenki beszél angolul, ha nem is anyanyelvi

62 Interjú Barabás T. Jánossal, a Külügyi és Külgazdasági Intézet vezető elemzőjével (2018)

63 Peter H. Frank és Roxana-Maria Gaina (2018)

pontossággal, de viszonylag bátran fejezik ki magukat. Ez segíti a nemzetközi kapcsolatépítést és kibővíti az információszerzési lehetőségeket. Nem hivatalos közegben kötetlen és barátságos beszélgetés tud kialakulni a romániai külképviselet tagjai és más nemzetközi képviselők között, amely során közlékeny információcsere alakulhat ki mindkét fél számára. Ezek alapján hangsúlyozott az angol és más idegennyelvek hatékony használata és ismerete a román külképviseletben, amely messzemenő előnyöket jelenthet információszerzés kapcsán.<sup>64</sup> Habár konkrét statisztikai adatoknak nem vagyunk birtokában, a legnagyobb egyetemek által meghirdetett Erasmus+ program alapszintű oktatásában résztvevőknek megadhatja a szükséges gyakorlatot az idegennyelvek elsajátításához, illetve a kapcsolatháló bővítésében is jelentős szerepet játszhat a későbbi karrierjük alatt.

Románia az Egyesült Államoknak elsősorban geopolitikai elhelyezkedése miatt fontos. Románia jelentősége az USA külpolitikájában Oroszország közelségében rejlik, mivel az USA Romániát egyfajta ütközőállamként tekinti Oroszország és az Európai Unió között. Emiatt rendkívül nagy összegekkel támogatják a Romániát, mivel Románia gazdasági függetlenségét és stabilitását kívánják elérni és biztosítani. Emellett megakadályozzák (vagy legalábbis minimalizálják) az eshetőségét, hogy Romániában függőségi viszony alakulhasson ki Oroszországgal szemben, és növekedjen az orosz befolyás, ami az egész térség biztonságát is gyengítheti.

Az orosz befolyástól való félelem azonban a szűk térségtől sem áll távol. A Krim félsziget megszállása óta megugrott az oroszoktól való félelem, és csökkent az emberek biztonságérzete. Ráadásul a környező országok médiájában megjelenik az orosz információs hadviselés. Szemléltetésként az orosz médiát lehet felhozni. Oroszország háromféle adást sugároz különböző tartalommal, más-más térségeket megcélozva. Elsőként az Oroszországon belül élőknek szóló csatornákat lehet említeni, ahol rendszeresen Románia fegyverkezéséről tudósítanak. Másodikként a volt szovjet tagköztársaságokat célozzák hírekkel, ez többek között a románoknak szól. Ebben az adásban minden szomszédos népet negatívan ábrázolnak, ami konfliktusokat szülhet. Harmadikként pedig a Russia Today média működik. Ezt az adást mindenhol lehet fogni, azonban ellentmondásos nyilatkozatok vannak benne: jogállami kérdésekben egyetértenek a nyugati médiával, másik oldalról Romániát egy diktatúraként ábrázolják. A Russia Today az alapján mondja a híreket, hogy mely térségnek vagy kormánynak milyen cézzel akar információt közölni.

Románia nyugati szempontból jelentős integritásának megőrzése fontos az Egyesült Államoknak, emiatt folyósít óriási összegeket az országnak. 5-6 évvel ezelőtt az Egyesült Államok közel 2 milliárd dollár értékben adott szervereket, szoftvereket Romániának, melyek attól fogva a román titkosszolgálatokhoz tartoznak. Ennek a technikai, anyagi és tudástranszfer segítségével tudott a román hírszerzés fejlődni és kiszélesedni.

Románia hírszerzése ezek alapján összefügg azzal, hogy milyen nagyhatalomtól kap támogatást, illetve milyen érdek fűzi az egyes térségekhez – legyen az az USA vagy a közép-európai térség. Nekik is céljuk, hogy Romániával szorosabb és stabilabb gazdasági és politikai kapcsolat álljon fel, akár hadiipari, IT-szektorhoz köthető vagy energiaipari szektorban.<sup>65</sup>

64 Interjú Barabás T. Jánossal, a Külügyi és Külgazdasági Intézet vezető elemzőjével (2018)

65 Interjú Barabás T. Jánossal, a Külügyi és Külgazdasági Intézet vezető elemzőjével (2018)

### 4.3.3. Összegzés

A tanulmányban azokat a legjelentősebb romániai felsőoktatási képzéseket foglaltuk össze, amelyek adminisztratív, közigazgatási vagy hírszerzési területen adnak képesítést, és hozzájárulnak a romániai külképviselet képességfejlesztéséhez. A közigazgatási képzést indító egyetemek mellett a legátfogóbb és legkoncentráltabb képzést kínáló intézmény a Vitéz Mihály Nemzeti Hírszerző Akadémia, ami közel 3 évtizede képez szakértőket, elsősorban biztonságpolitika és hírszerzés témakörben. Akik Romániában az SRI-ben szeretnék a karrierjüket felépíteni vagy vezető pozíciót kívánnak a későbbiekben betölteni a romániai politikai vagy gazdasági körökben, szinte elkerülhetetlen, hogy az ANIMV-n végezzenek teljes vagy részképzést. Az itt kialakított kapcsolatháló hosszú távon elősegíti és kiszélesíti a végzett diákok információszerzési lehetőségeit, azonban a képzés minőségével kapcsolatban egyre több kétség merül fel az elmúlt hónapok alatt feltárt botrányok alapján.

A felsorolt felsőoktatási intézményekből látszik, hogy Romániában külső szemlélőként alaposan felépített képzési rendszer létezik, amely a külképviseletben dolgozó hivatalnokok és tisztek képességfejlesztéséhez hozzájárul. Mindemellett azonban a belső rendszer hibái – gondolok itt a korrupcióra és a sokszor működésképtelen adminisztrációra –, valamint egy vélt vagy valós külső fenyegetettség szükségessé teszi egy külső nagyhatalom támogatását. Románia esetében az USA járul hozzá az ország nemzetbiztonsági költségvetéséhez, melyet a román képességfejlesztésbe is visszafordítanak. Az anyagi és a tárgyi „befektetések” mellett azonban információink alapján hiányzik a gyakorlati tudás átadása, így a román kormányknak kell lehetőségeihez mérten folyamatosan fejleszteni a képzés összetételét és növelni a minőséget, valamint visszaszorítani a képzés ideje alatt tapasztalható visszaéléseket.

## 4.4. Egyéni információértékelési és -elemzési képességek javítása – Olaszország esete

Az olasz Külügyi és Nemzetközi Együttműködések Minisztériuma (a továbbiakban: Külügyminisztérium, Farnesina) 2018–2020 közötti teljesítménytervében kiemelt prioritásként kezeli a minisztérium állományába tartozó köztisztviselők képzését és továbbképzését.

Jelen alfejezetben a Teljesítményterv 2018–2020 stratégiai dokumentumban megfogalmazott célokat és az eddigi eredményeket ismertetem, illetve a minisztérium képzési és továbbképzési rendszerének keretet adó intézményrendszerét.

### 4.4.1. Az olasz Külügyminisztérium teljesítményterve (2018–2020)

A Külügyminisztérium képzési mutatói az elmúlt években emelkedő tendenciát mutatnak. 2016-ban a Külügyminisztérium állományába tartozó határozott és határozatlan idejű szerződéssel rendelkező alkalmazottak összesen 134.120 órát töltöttek képzésekkel, szemben a 2016-ban továbbképzéssel töltött 73.537 órával. 2016-ban átlagosan egy alkalmazott 11,28 órát töltött képzésekkel, míg 2017-ben már 20,89 órát. Amennyiben csak a határozatlan idejű szerződéssel rendelkező alkalmazottakat nézzük, ők 2017-ben átlagosan 35,52 órában vettek részt valamilyen továbbképzésen, oktatáson. 2016-ra nem áll rendelkezésre ilyen jellegű részletes adat.<sup>xiii</sup>



2. Táblázat  
A Külügyminisztérium alkalmazottai által elvégzett  
képzések és továbbképzések, 2016

Képzés típusa	Részvevők száma
Online képzések és modulok	457
Specifikus szakmai képzés az 1. és 2. funkcionális területeken dolgozók számára	407
Idegen nyelvi képzések	303
Egészség és biztonság a munkahelyeken	203
A funkcionális területeken való alkalmazást megelőző képzések	127
Továbbképzés követségi tanácsosoknak	76
Kommunikáció-biztonság	70
Képzés próbaidős követségi titkároknak	58
Multidiszciplináris képzések	45
Pre-posting képzés diplomatáknak	41
Külföldi szemináriumok	7
Egyéb	48
Teljes	1842

Forrás: [ester.it](http://ester.it)<sup>66</sup>

#### 4.4.2. Intézményi háttér – Nemzeti Közszolgálati Akadémia (Scuola Nazionale dell'Amministrazione)

Az olasz Külügyminisztériumon belül a Forrásokért és Innovációért Felelős Főigazgatóság (*Direzione Generale per le Risorse e l'Innovazione*, a továbbiakban DGRI) felelős a minisztérium állományába (mind hazai, mind külföldi) tartozó közalkalmazottak képzéséért és továbbképzéséért. A (rövid, hosszú és online) kurzusok szervezését és lebonyolítását a Nemzeti Közigazgatási Akadémia (*Scuola Nazionale dell'Amministrazione*, a továbbiakban: SNA) végzi.

66 Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale (2017)

Az SNA-t 1957-ben alapították, a 2014-es reform óta a Minisztertanács Elnökségének részeként működik. Az SNA feladata a közalkalmazottak és vezető tisztviselők kiválasztása, rekrutációja, képzése és továbbképzése, célja pedig az olasz közigazgatás minőségének és hatékonyságának javítása. Az intézményben egyetemi oktatók, közigazgatásban dolgozó szakértők és nemzetközi szervezetekbeli gyakorlattal és tapasztalattal rendelkező oktatók tanítanak.

A Külügyminisztérium 1967–2014 között saját továbbképző intézménnyel rendelkezett, a Mario Toscano Diplomáciai Intézettel (*Istituto diplomatico „Mario Toscano”*, a továbbiakban ISDI). Az ISDI a Külügyminisztériumba való belépéskor a diplomatáknak képzéseket és különböző továbbképzéseket, külföldi kiküldetés előtti felkészítő tréningeket és nyelvi képzéseket szervezett. A 2014-es úgynevezett Madia-reform<sup>67</sup> integrálta az ISDI-t az SNA-ban, azóta a korábbi intézet az SNA egyik tanszékeként (Európai Integráció és Nemzetközi Ügyek Tanszék, *Dipartimento Integrazione Europea e Affari Internazionali*) működik tovább, nem önálló intézményként.<sup>xiv</sup>

A Külügyminisztérium állományába tartozó tisztviselők képzéséért felelős Európai Integráció és Nemzetközi Ügyek Tanszék a következő területeket öleli fel képzési struktúrájával és kínálatával: Európai Unió, nemzetközi és transznacionális intézmények, európai uniós intézményközi kapcsolatok, nemzetközi kapcsolatok, a közigazgatás nemzetköziesítése és nemzetközi együttműködések, európai és nemzetközi együttműködési programok, diplomáciai karrierhez szükséges kompetenciák.

Az SNA által kínált kilenc kezdő kurzus közül kettőt a Külügyminisztérium új munkatársai számára szerveznek: a követségi tanácsosi képzést és a követségi titkári képzést.

### ***Követségi tanácsosi képzés***

A képzés célja és módszertana: a kurzus kötelező a követségi tanácsosi beosztásban lévő tisztviselőknek ahhoz, hogy követségi tanácsadói státuszba kerülhessenek át. A képzés naprakész információkat nyújt a Külügyminisztérium prioritási területeire vonatkozóan, vezetői és közvetítői képességek fejlesztését, illetve viselkedési kompetenciákat célzó modulokat tartalmaz.

### ***A követségi tanácsosi készségfejlesztési program***

A képzés adatai: a kurzus 110 kontaktóra (18 nap alatt).

Menedzserkompetenciák irodavezetőknek:

- menedzsment: a kollégák motiválásának és kezelésének módjai;
- önállósodás és menedzsmentváltás;
- korrupcióellenesség és átláthatóság: jogi szabályozás;
- szimuláció: viselkedési kompetenciák értékelése.
- Közvetítő képességek diplomatáknak:
- média és kommunikáció;
- beszédkésztség-fejlesztés diplomatáknak;
- multilaterális tárgyalási technikák;
- állami számvitel és teljesítményértékelés;
- digitális kompetenciák.

---

<sup>67</sup> 2014. évi 114. törvény.

### ***Követségi titkári képzés***

A képzés célja és módszertana: ez egy kötelező kurzus azoknak, akik sikeresen teljesítik a diplomáciai versenyvizsgát, célja, hogy felkészítse a jelölteket a diplomáciai munkára. Frontális előadásokból álló blokkok, gyakorlati workshopok és szimulációk tartoznak a képzéshez.

#### *A követségi titkári képzés témái*

- az olasz közigazgatás;
- politikai elemzés és kapcsolati kompetenciák;
- szervezeti viselkedéskultúra: az egyén szerepe a szervezetben;
- prezentációs és előadói készségek;
- média és kommunikáció;
- hatékony kommunikáció;
- multilaterális tárgyalási kompetenciák;
- európai tárgyalástechnikák;
- szimuláció: viselkedési kompetenciák értékelése;
- workshopok: nemek közötti egyenlőséggel foglalkozó politikák, digitális készségek, fenntartható fejlődés és fenntartható fejlesztési célok.
- A képzés adatai: 156 kontaktóra (26 nap alatt).

### **4.4.3. Továbbképzések**

Az SNA jelenleg 128 továbbképzést kínál az olasz minisztériumi tisztviselőknek, ezek közül többet kifejezetten a Külügyminisztérium munkatársai számára dolgoztak ki.<sup>xv</sup>

#### ***Kommunikáció a Külügyminisztérium ügyfeleivel című kurzus***

A képzés célja és módszertana: a Külügyminisztérium alkalmazottainak kapcsolati és kommunikációs képesség-fejlesztése, az ügyfelek számára nyújtott, kínált szolgáltatások biztosítása és minőségük fejlesztése. A kollégákkal való kapcsolatok, a szervezeti jólét „javítása” a hatékony munkavégzés érdekében. A képzés teljes mértékben gyakorlati, egyéni és csoportos szimulációs feladatokból és kiértékelésekből, visszajelzésekből áll.

#### ***Kommunikáció a Külügyminisztérium ügyfeleivel című kurzus témái***

- a kommunikáció alapjai: empátia és szimpátia;
- a kommunikáció pszichológiája: a saját percepciók képességek tökéletesítése a másik behatoló megértése és a számára való visszajelzés érdekében;
- nem verbális kommunikáció: mások szándékainak megértése gesztusaik és testük mozdulatai alapján;
- reprezentációs rendszerek: a tárgyalópartner által előnyben részesített, preferált kifejező, reprezentációs eszközök beazonosítása, felismerése és azokhoz való alkalmazkodás a saját, személyes kommunikáció hatékonyságának növelése érdekében;

- a kommunikáció újratervezése: alkalmazkodási képesség minden típusú tárgyalópartnerhez;
- tárgyalás és nem vita: a témára való koncentráció, a felmerülő provokációk ignorálása, hatástalanítása.

A képzés adatai: 8 kontaktóra (2 nap alatt).

### ***Külföldi kiküldetésre felkészítő kurzus a Külügyminisztérium állományába tartozók számára***

A képzés célja és módszertana: a külföldi kiküldetés során felmerülő témákra, eseményekre való felkészítés: korrupciómegelőzés, átláthatóság, stresszkezelés, kommunikáció válsághelyzetekben, az ügyfelekkel és a partnerekkel való kommunikáció és kapcsolatkezelés, hatékony kommunikáció és a médiával való kapcsolattartás. A képzés egyes moduljai pszichológiai, kommunikációs eszközöket és operatív kompetenciákat kínálnak, amelyek a krízishelyzetek kezelésénél, sajtótájékoztatók tartásánál és az intézményi kommunikáció kezelésénél nyújtanak biztos alapokat. A képzés differenciáltan indul attól függően, hogy a tisztviselők milyen funkciót fognak betölteni a külképviselőként, külön modul van a misszióvezetőknek, a fiatal diplomatáknak, a konzuli alkalmazottaknak, illetve az adminisztratív és gazdasági személyzetnek.

### **Jó gyakorlat: a külföldi kiküldetésre felkészítő kurzus témái**

- korrupció megelőzése és átláthatóság;
- vészhelyzetek érzelmi és kommunikációs kezelése;
- stresszkezelés és kommunikáció válsághelyzetekben;
- poszttraumás stressz jeleinek felismerése és kezelése;
- rossz hírek és vészhelyzeti kommunikáció alapjai;
- médiatréning diplomatáknak;
- ügyfélmenedzsment.

### ***Tárgyalástechnikai kurzus***

A képzés célja és módszertana: a konfliktus elkerülése, kezelése, semlegesítése, tárgyalás, egy problémára vonatkozó eltérő, ellentétes álláspontok között a közös pont megtalálása, mind szervezeten belül (saját kollégákkal szemben), mind szervezeten kívül. A résztvevőknek az alapvető konfliktuskezelési és tárgyalási kompetenciák és technikák átadása a cél, bővebben:

- a tárgyalási kompetenciák növelése, a célok, az eszközök, adott tárgyalási pozícióknál a mozgástér felismerésének és meghatározásának képessége;
- a döntéshozatali és meghallgatási képesség fejlesztése a konfliktusos helyzetekben;
- a konfliktusok okának és fajtájának a felismerése;
- a konfliktusos helyzetek bekövetkezésének előzetes felismerése;
- a konfliktusok tárgyalásos úton való kezelése.

A kurzus gyakorlati jellegű, az elméleti ismereteket követően különböző tárgyalási helyzetek szimulációja és a gyakorlatban résztvevők magatartásának kiértékelése, illetve egyéni, személyre szabott visszajelzések következnek.

### ***A tárgyalástechnikai kurzus témái***

- esettanulmányok bemutatása;
- problématerkép felállítása;
- tárgyalási előkészületek, felkészülés;
- tárgyalás;
- tárgyalási eredmények;
- médiakapcsolatok.
- A képzés adatai: 18 kontaktóra (3 nap alatt).

### ***Tárgyalástechnika és viselkedéstudományok I. és II.***

A képzés célja és módszertana: a viselkedéstudományok egyre fontosabb szerepet töltenek be az olasz és az európai közigazgatási intézmények működésének hatékonyabbá tételében. A képzések a tisztviselőknek tárgyalópartnereik viselkedésének elemzéséhez szükséges eszközöket és technikákat kínálnak. A két modulból álló kurzus során a résztvevők tárgyalástechnikai eszközöket is elsajátítanak, megtanulják, hogyan csökkenthetik az információs aszimmetriát, hogyan érhetnek el konszenzust, hogyan alakíthatnak ki párbeszédet. A képzés frontális előadásokból és gyakorlati órákból, szimulációs gyakorlatokból áll.

### ***A tárgyalástechnikai és viselkedéstudományok I. és II. témái***

- tárgyalástípusok, a tárgyalások alapelvei és szerkezete;
- tárgyalási célok azonosítása és meghatározása;
- tárgyalások modellezése;
- új tárgyalástechnikai eszközök és módszerek;
- a tárgyalások eredményeinek kiértékelése;
- viselkedéstudományok.

A képzés adatai: az első képzés 56 kontaktóra (7 nap alatt), a második képzés 40 kontaktóra (5 nap alatt).

## **4.4.4. Összegzés**

Általános jelenség a minisztériumi alkalmazottak számára nyújtott képzési rendszerben az online képzések egyre magasabb arányban való megjelenése. Ez a képzési típus lehetővé teszi egyes kurzusok időbeli lerövidítését, specifikációjának növelését, ugyanakkor nagyobb rugalmasságot ad az alkalmazottaknak, a képzési helyszín és a munkahely közötti utazás sem igényel időt.

A közalkalmazottak és vezető tisztviselők kiválasztásáért, rekrutációjáért, képzéséért és továbbképzéséért felelős Nemzeti Közigazgatási Akadémia oktatói gárdája vegyes ösz-



szetételű, elméleti és gyakorlati szakemberekből áll: egyetemi oktatókból, közigazgatásban dolgozó szakértőkből és nemzetközi szervezetekbeli gyakorlattal és tapasztalattal rendelkező oktatókból. Ez az oktatói összetétel lehetővé teszi a biztos elméleti háttérrel és az elméleti ismeretek hatékony gyakorlati alkalmazását. A gyakorlatorientált szemlélet megfigyelhető a szimulációs modulok és az esettanulmányok magas számában is, mind a kezdő kurzusoknál, mind a továbbképzéseknél. Ez a szemlélet jó és hatékony gyakorlatnak számít Magyarország számára.

## **4.5 Tartós külszolgálatot teljesítő közszolgálati tisztviselők egyéni információértékelési és -elemzési képességeinek javítása – Ausztria**

Az osztrák közszolgáltatási gyakorlatban kiemelten fontos a külgazdasági attasék, valamint általánosságban a diplomaták folyamatos képzése, képességfejlesztése. Az osztrák közigazgatási gyakorlatot az 1990-es évek második felétől kezdve az úgynevezett *Wirkungsorientierte Verwaltungsführung* (magyarul: eredményorientált közigazgatási vezetés, továbbiakban WV) irányelv határozza meg. A WV-elv a közigazgatási tevékenység minőségi jellemzője, egy olyan, eredményorientált, hatékonyságot maximalizáló közigazgatási gyakorlatot irányoz elő, amely a bemeneti oldal (inputok) helyett a rendszer kimeneti oldalára (outputok) helyezi a hangsúlyt. Ebben a folyamatban kiemelt szerepe van a jól képzett, megfelelően informált és motivált dolgozóknak.

Ausztriában a növekedés és prosperitás alapja a magasan képzett humántőke, a magas minőségű oktatás, vagyis az innováción és a magas hozzáadott értékű termelésen alapuló gazdaság. Az osztrákok ezt az általános, gazdasági racionalitást ültették át a közigazgatási gyakorlatukba is az úgynevezett WV-elv bevezetésével. A magasan képzett munkaerő mint „magas minőségű”, eredményes termelési tényező (input) garantálja a közigazgatás sikeres és hatékony működését.

A WV-elv alapja az a felismerés, hogy a közigazgatás rendszere más társadalmi rendszerekhez alapvetően hasonlít, emiatt a magánigazgatás eszközeinek egy része átültethető a közigazgatásba (pl. a szolgáltató vállalatok módszerei).<sup>68</sup> Eszerint olyan versenynyomás alá kell helyezni az állami szerveket is, ami nagyobb eredményességhez és hatékonysághoz vezet.

Jelen elemzés azt vizsgálja, hogy az osztrák befektetésösztönzési és exportösztönzési szervek milyen belső tréningeket szerveznek a munkavállalók számára, valamint általánosságban hogyan igyekeznek különböző képzési szolgáltatásokkal támogatni az osztrák gazdasági növekedést. A tanulmány a Gazdasági Kamara (*Wirtschaftskammer*, a továbbiakban WKO), valamint az osztrák befektetésösztönzési ügynökség, az Austrian Business Agency – Invest in Austria (továbbiakban ABA) gyakorlatát vizsgálja. Az előbbi esetében a tanulmány elsősorban azokat a képzéseket és oktatási szolgáltatásokat mutatja be, amelyek keresztül a WKO a munkaerőpiaci kereslet (vállalatok, cégek) és kínálat (munkavállalók, fiatal pályakezdők) között mediál, a keresletet és a kínálat minél hatékonyabb találkozását támogatva. A tanulmány 3. részében az ABA munkatársai számára kínált képzéseket, ösztönzőket és elveket veszi sorra, különös tekintettel arra, hogy a befektetésösztönzési szervnél dolgozóknál mi a legfontosabb készség, szakmai tudás, amelyek fejlesztésére elkötelezett a szervezet. Tekintettel arra, hogy ezek az információk nem (vagy korlátozottan) elérhetők, ezért a 3. rész alapja a Birgit Reiter-Braunwieserrel, az ABA kelet-közép-európai regionális vezetőjével készített interjú.

68 Hammerschmid, Gerhard, és Renate E. Meyer (2005)

Az alfejezet három olyan jó gyakorlatot azonosít, amely Magyarország befektetésösztönzési és exporttámogatási gyakorlata szempontjából releváns lehet.

#### 4.5.1. Képzés és készségfejlesztés – Az osztrák Gazdasági Kamara (WKO)

Ausztriát aktív külgazdaság jellemzi, amely a magas hozzáadott értékű termelésre, a specializációra, a tudás és innováció alapú gazdaságra, kutatás-fejlesztésre épül. Éppen ezért Ausztria számára kiemelten fontos a sikeres exportösztönzés, a gazdasági szereplők folyamatos fejlődésének biztosítása és ösztönzése. Az exportösztönzésért felelős szervezet, a WKO feladatai közé tartozik, hogy a munkaerőpiaci kereslet és kínálat minél hatékonyabb „találkozása” érdekében képzéseket, tréningeket, oktatási szolgáltatásokat és tanácsadást kínáljon a munkavállalóknak és a munkáltatóknak egyaránt. A WKO honlapján hangsúlyozza, hogy „az osztrák exportösztönzés és gazdasági érdekképviselő csak egy olyan hálózaton keresztül lehet sikeres, amely kiválóan képzett szakemberekből áll össze”.<sup>69</sup>

#### Esetpélda: Az osztrák Gazdasági Kamara gyakornoki programja

A Gazdasági Kamara gyakornoki program keretében készíti fel az egyetemről kikerült, potenciális munkavállalóit, hogy a lehető legjobb szaktudást és képzést kapják karrierjük első pár hónapja alatt. A WKO fiatal munkatársainak karrierjük kezdeti szakaszában olyan készségekre és tudásra kell szert tenniük, amely felkészíti őket arra, hogy az exportösztönzési tevékenységhez kapcsolódó összes szereplővel sikeresen tudjanak együtt dolgozni, legyen az gazdasági vagy politikai szereplő. A program sikeressége érdekében a Kamara szakértői osztrák állami intézményekkel (pl. minisztériumok), a különböző nemzetközi vállalatokkal, és az EU-intézményekkel is szorosan együttműködnek. A WKO három olyan területet azonosított, amelyhez kapcsolódóan gyakorlati és elméleti képzést szervez: érdekképviselő, tárgyalástechnika; gazdasági és vállalati ismeretek; közigazgatási és európai uniós ismeretek.<sup>70</sup>

Az osztrák Gazdasági Kamara 2001. március 1-én indította el az új koncepciók alapján megtervezett<sup>xvi</sup> gyakornoki programját, amely a fent említett három terület elméleti képzése mellett, a munkavégzés szempontjából fontos és specifikus kihívásokat és megoldási lehetőségeket is azonosítja. A képzés keretein belül a WKO mindennapi munkavégzésébe is bekapcsolódhatnak a gyakornokok. A képzés célja, hogy végzős egyetemistákat hosszú távon bevonjon a vállalatok és érdekképviselők közötti hálózatépítésbe. A program két év alatt, három különböző helyszínen zajlik: egy év a Gazdasági Kamaránál, fél év valamely partnervállalatnál, illetve további fél év egy nemzetközi szervezetnél, minisztériumnál vagy egyéb hivatalos szervnél. A képzés tehát három szakaszból áll; a „kamarai év”, a „hivatali félév”, valamint a „vállalati félév”.<sup>71</sup> A program első évében a gyakornokok a Gazdasági Kamarai szervezet működését ismerik meg, bevonva őket a Kamara különböző szakosztályainak, illetve egyéb szervezeti egységeinek munkájába. A kamarai év fontos része egy átfogó, elméleti képzés is, amely vállalati, gazdasági és EU-s ismereteket biztosít a résztvevőknek. A „hivatali félév” a második év első hat hónapját jelöli, amely alatt a gyakornokok állami szerveknél helyezkednek el, az osztrák minisztériumok és egyéb politikai szervezetek munkáját ismerve meg ezáltal. Végül a gyakornokok a „vállalati félévet” a Kamara egyik partnervállalatánál töltik. Ez idő alatt a gyakornoktól önálló munkavégzést várnak, bekapcsolódhatnak és aktívan részt vehetnek a vállalat mindennapi

69 Der Karriereportal der Wirtschaftskammern Österreichs (2018)

70 Uo.

71 „WKÖ-Traineeprogramm: Details”. Der Karriereportal der Wirtschaftskammern Österreichs (2018)

munkájában, egy-egy speciális területet mélyebben megismerhetnek. A gyakornoki program végén a gyakornok jellemzően a Gazdasági Kamaránál, valamelyik partnervállalatnál vagy EU-s intézménynél helyezkedhet el.<sup>72</sup>

A programra való jelentkezési felhívást az Osztrák Gazdasági Kamara honlapján kívül a WKO profiljához illeszkedő egyetemek és főiskolák honlapján, közösségi médiafelületeken, a WKO hálózatán és partnerein keresztül hirdetik meg. A felvétel előfeltétele egy egyetemi vagy főiskolai diploma jogi, gazdaságjogi, közgazdasági, gazdálkodási vagy egyéb releváns területen. A kiválasztási folyamat két részből áll; az első rész írásbeli tesztet, tényismereti, illetve nyelvi felmérést tartalmaz, míg a második körben a bizottság előtti szóbeli meghallgatás zajlik.

A WKO szintén a pályakezdő fiatalok számára hozta létre a kereskedelmi gyakornoki képzést.<sup>73</sup> A kereskedelmi gyakornoki képzés három évig tart, amelybe már az egyetemi, illetve a főiskolai tanulmányok alatt is bekapcsolódhatnak a hallgatók, megismerve ezáltal a Gazdasági Kamara alszervezeteinek sokszínű világát. A gyakornokok preferenciájuknak megfelelő szervezeti egységhez kerülnek, ahol a gyakornokokat mentorok támogatják. A képzés alatt a gyakornokoknak lehetőségük van egy vállalkozás alapításának szimulációjára az úgynevezett „Junior Company” szimulációs játék keretein belül. A többi WKO-gyakornokkal közösen alapított vállalat és az ezzel kapcsolatos vezetési feladatok fél évig tartanak, amelynek célja, hogy a gyakornokok megtapasztalják, hogy mennyi kreativitás, vállalkozó szellem, kezdeményezőkézség és csapatmunka szükséges egy sikeres vállalat alapításához és vezetéséhez.

A WKO tágra értelmezett célja az osztrák exportösztönzés, az osztrák vállalatok nemzetköziesedése, azonban ehhez olyan alprogramok is szorosan hozzátartoznak, mint például a munkáltató és a munkavállaló igényei közötti mediálás, a munkavállalók folyamatos képzése. A WKO ezt a képzési és szakmai tanácsadási szolgáltatást a Wirtschaftsförderungsinstitut (Gazdaságfejlesztési Intézet, továbbiakban WIFI) intézettel közösen építette ki.<sup>74</sup> A WKO és a WIFI minden szövetségi tartományban jelen van, és számos hasznos szakmai információt, illetve tanácsadást kínál.<sup>75</sup> Fiatalok és felnőttek egyaránt informálódhatnak a számukra leginkább megfelelő képzési és munkalehetőségekről, továbbá a vállalatok is segítséget kaphatnak a nekik leginkább megfelelő munkaerő felkutatásához és kiválasztásához. A WKO ezen programja elkötelezetten támogatja a pályakezdők és fiatal munkavállalók elhelyezkedését és képzését, ezzel is elősegítve az osztrák vállalatok minél sikeresebb működését (belföldön és külföldön egyaránt). A WKO számos képzést indít, karrier-tanácsadással és iparági ismeretekkel támogatja a munkavállalókat. Emellett a vállalkozókat szakmai képzésekkel, tanácsadással, szakmaivizsga-lehetőségekkel és az egész Unió területén elismert bizonyítványokhoz szükséges tréning lehetőségével segíti versenyképességük fokozása érdekében.

A WKO az úgynevezett karrierprogram keretén belül nemcsak a gyakornokokat és a fiatal munkavállalókat, de azokat az osztrák cégvezetőket, vállalkozókat is támogatja, akik versenyképességüket szeretnék növelni a külpiacra jutás érdekében. A WKO jelenleg hét plusz kettő témakörön belül ajánl képzést az érdeklődők számára. A nagyobb témákon belül több, specializált képzés közül választhatnak az érdeklődők:

- Business (a témakörön belül választható specializációk például Marketing és értékesítés; Vállalkozás; Digitális üzlet; Mérlegképes könyvelés; Emberierőforrás-menedzsment; Eladás és értékesítés)<sup>76</sup>

72 Uo.

73 „Was Dir die Wirtschaftskammer Österreich alles bietet”. Der Karriereportal der Wirtschaftskammern Österreichs (2018)

74 „Berufs- und Bildungsberatung der Wirtschaftskammern und WIFI”. Wirtschaftskammern Österreich (2018)

75 „Bildungs- und Berufsberatung: Gemeinsam Entscheidungen treffen”. Wirtschaftsförderungsinstitut (2018)

76 „Business”. Wirtschaftskammern Österreich (2018)

- Turizmus (a témakörön belül választható specializáció például a Szállodamenedzsment, Szállodafejlesztés)
- Gyártástechnika (a témakörön belül választható specializáció például mechatronika, robotika stb.)
- Közlekedés (a témakörön belül választható specializáció például a logisztikai ellátási-lánc-menedzsment)
- IT
- Építkezés
- Kereskedelem<sup>77</sup>

A WKO honlapján minden specializációhoz tartozó leírás egységes, rövid és jól átlátható. Például a digitális üzlet specializációra kattintva, a WKO honlapja először leírja az iparág körüli változásokat és trendeket, választ ad például arra a kérdésre, hogy milyen makrováltozások teszik szükségessé a digitális üzleti ismeretek megszerzését. Továbbá egy részletes tájékoztatót is olvashatnak az érdeklődők arról, hogy a képzés elvégzése után ezekkel az ismeretekkel milyen karrierút járható be. Végül a különböző tréningeket, képzéseket, valamint MSc-képzést is felkínál az oldal, leírva azt, hogy a képzést kik és mennyi idő alatt tudják elvégezni, melyik képzés milyen készségeket biztosít.<sup>78</sup>

A Gazdasági Kamara szintén a karrierprogram keretein belül egy olyan online szakmai információs portált üzemeltet, amely a szakmaválasztás előtt álló fiataloknak nyújt segítséget, döntési faktorokat és szempontokat hozva a fiatalok elé. A honlap mintegy 1800 szakmai, illetve képzési lehetőség adatait tekinti át, az érdeklődési terület, illetve szakmaválasztás szerinti szűrők segítik a célzott böngészést.<sup>79</sup>

A képzési és szakmai tanácsadás körébe tartozik az úgynevezett potenciálanalízis, azaz tehetségfelmérés, mely egyrészt támogatja az álláskeresőket, másrészt abban segíti a vállalatokat, hogy a jelentkezők képességét pontosan felmérhesse személyes beszélgetések, pszichológiai tesztek alapján.<sup>80</sup> A WKO ezzel a munkaerőpiac kereslete és kínálata között mediálva, a munkavállalók készségeinek leginkább megfelelő képzést ajánlja, míg a cégek és vállalatok számára a legmegfelelőbb munkaerőt. A potenciálanalízis célja, hogy a munkavállalókat segítse képességeik, erősségeik felismerésében, az ehhez legmegfelelőbb karrierút kiválasztásában. A tehetségfelmérés célja, hogy a munkavállaló életpályát megalapozó döntéseit egyéni képességeinek, tehetségének, komparatív előnyének függvényében kell meghoznia. A potenciálanalízis nemcsak a fiataloknak és pályakezdőknek szól, hanem az idősebbeknek, „rutinosabbaknak”, vagy épp a „visszatérőknek”, emellett a vállalatokat is segíti, hogy megtalálják a profiljukhoz leginkább illő alkalmazottakat.

A WIFI és a WKO úgynevezett szakmai és iparági tanácsadást is folytat.<sup>81</sup> A tanácsadói csapata tapasztalt pszichológusokból, pszichoterapeutákból és szaktanácsadókból áll, akik nemcsak a munkaerőpiaci igényeket ismerik, de az egyes területek kihívásait, az adott pályához szükséges alkalmasság feltételeit is. A tanácsadás alatt személyes beszélgetések, illetve átfogó pszichológiai tesztek alapján a csapat azonosítja a résztvevők érdeklődési körét és

77 „Übersicht Bildungspfade”. Wirtschaftskammern Österreich (2018)

78 „Digital Business”. Wirtschaftskammern Österreich (2018)

79 „BIC.AT - Online Berufsinformation der Wirtschaftskammern”. Wirtschaftskammern Österreich (2018)

80 „Die Potenzialanalyse”. Wirtschaftskammern Österreich (2018)

81 „Berufs- und Brancheninfos: Top-Informationen für Top-AusbilderInnen”. Wirtschaftskammern Österreich (2018)

képességeit, amit objektív módon igyekeznek megfogalmazni. A csapat a résztvevővel közösen meghatározza a jelentkező erősségeit és a gyengeségeit, ezek alapján pedig a karrierutakat illetően személyre szabott tanácsadást kínálnak.

Összességében az osztrák Gazdasági Kamara számos gyakornoki programot, karrierprogramot, tanácsadást és képzést kínál, ami a tágran értelmezett exportösztönzést még sikeresebbé teheti hosszú távon.

#### 4.5.2. Képzés és készségfejlesztés a befektetésösztönzés területén dolgozók részére – Az osztrák befektetésösztönzési ügynökség, az Austrian Business Agency – Invest in Austria (ABA)

Az elemzés 3. része, az ABA – Invest in Austria az osztrák nemzeti befektetésösztönző vállalat belső képzési rendszerét mutatja be. Az ABA-t az Osztrák Köztársaság birtokolja és közvetlenül a BMWFW-nek (a Tudományos, Kutatási és Gazdasági Minisztérium – *Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft*) tartozik beszámolási kötelezettséggel. Az ABA központi szervezet mellett több, regionális, vagyis tartományi szinten illetékes szervezet működik Ausztriában. A regionális vagy tartományi ABA-szervezet feladata, hogy az adott tartományra vonatkozó jellemzőkről információt szolgáltasson azon vállalatoknak, amelyek Ausztriában szeretnének leányvállalatot alapítani vagy üzleti tevékenységet folytatni.

Az ABA egy sor prominens nemzetközi vállalatnak segített abban, hogy beindítsák üzleti működésüket Ausztriában, többek között a Sony-nak, az Infineon-nak, az Ikeának, a Matsushita Electric Works-nak, a Hutchison Mobilfunk-nak, a Holmes Place-nak és a Starbucks-nak. A bécsi központon kívül kb. 30 alkalmazott dolgozik különböző projekteken Európában, az USA-ban, Kanadában és Ázsiában. 2016-ban az ABA – Invest in Austria 319 olyan multinacionális vállalatnak adott professzionális tanácsokat, amelyek Ausztriában kezdtek üzleti tevékenységbe. Ezek befektetési értéke összesen 705,22 millió eurót tett ki, és 2622 új munkahely jött létre a befektetések nyomán. Mindent összevetve, az ABA – Invest in Austria 1982-es indulása óta a lezajlott projektek 8,45 milliárd euró értéket mozgósítottak és 55.038 munkahelyet teremtettek.

Az ABA belső képzési struktúrája publikusan nem érhető el, ezért arról a kelet-közép-európai regionális ABA-vezetővel, Birgit Reiter-Braunwieserrel (lásd: 1. sz. melléklet) készített interjúm keresztül szereztünk információkat.

A regionális vezető elmondása alapján a gyakorlatban az ABA tevékenysége úgy néz ki, hogy az érdeklődő befektetőket a központi ABA a tartományilag illetékes szervezethez irányítja, a tartományi ügynökségek egy első, ingyenes találkozó keretein belül tájékoztatják a lehetőségekről a befektetőket, meghívják a saját, szerződéses szakértőiket, ügyvédek, adótanácsadókat. Ha például egy magyar cég szeretne Ausztriában céget alapítani, akkor első körben a központi ABA-val veszi fel a kapcsolatot, amely összeköti a magyar céget a tartományi ügynökséggel. Az első tanácsadáskor a magyar cég befektetési döntését egy magyarul beszélő vállalati tanácsadó, ügyvéd, illetve adótanácsadó – illetve a vállalati profiltól függően egyéb szakemberek – segítik. Éppen ezért, az ABA központi és regionális szervezeteinél csak és kizárólag olyan senior szakértőket foglalkoztatnak, akik az üzleti kommunikáció, tanácsadás és konzultáció területén komoly tapasztalattal rendelkeznek.

Az ABA-nál fontos elvárás a szakmai profizmus és a tapasztalat. Ezenkívül a regionális vezető asszony öt készséget emelt ki, ami elengedhetetlen a befektetésösztönzés területén, a nyelvi készség, a megfelelő üzleti érzék, stratégiai gondolkodás, egyéni információértékelési és



-elemzési készség, valamint elvárás, hogy a munkavallók a multitasking területén is jeleskedjenek, vagyis az, hogy a munkavállalók egy időben több dologra legyenek képesek magas szinten koncentrálni.

Az ABA dolgozóinak mindennapos munkavégzését a következő három irányelv határozza meg:

- Fast (gyorsaság, gyors reakció);
- Professionalism (professzionizmus, precizitás, hozzáértés);
- „To the points” (lényeglátás és a lényegre törés).

Az alkalmazottak kiválasztásakor nagy gondot fordítanak arra, hogy a velük dolgozók ezeknek az irányelveknek megfelelően és magas színvonalon végezzék a munkájukat. Például a központi szervezetnél kiemelt szervezeti politika, hogy minden egyes e-mailre 24 órán belül válaszolni kell, még akkor is, ha ez a válasz csak annyiból áll, hogy megkaptuk az üzenetet, érdemben később válaszolnak. Az ABA-nál elengedhetetlen, hogy az érdeklődőket gyorsan és professzionálisan szolgálják ki.

Az ABA-ban a vezetőség minden év végén „éves munkavállalói értékelést” végez. Az értékelés kis csoportokban zajlik, a munkavállaló, a közvetlen felettese és a HR-es kolléga között, amikor minden érintett fél őszintén és nyíltan beszélhet az elvárásairól, a teljesítményéről, a hiányzó készségekről, a szükséges ösztönzőkről. A vezetőség fontosnak tartja a konstruktív kritikát és a folyamatos fejlődés ösztönzését. Éppen ezért a vezető és a HR-es minden év végén egy úgynevezett „personal skills development plan”-t, vagyis egy „személyes készségfejlesztési tervet” állít össze minden egyes munkavállaló készségeinek, motivációinak és jövőbeli karrierterveinek megfelelően. Ha például valakinek a nyelvi készségei nem megfelelőek, akkor a HR-es kolléga kommunikációs tréninget ajánl a munkavállalónak.

A befektetésösztönzés területén elengedhetetlenül fontos az üzleti angol nyelv ismerete, ezért minden munkavállalónak biztosítják a „business English” tanfolyamon való részvételi lehetőséget. Ha az éves munkavállalói értékelés alapján kiderül, hogy egy munkavállaló számára fontos lenne valamilyen képzésen való részvétel, akkor a HR segítségével a munkavállalót elküldik egy tanfolyamra. Abban az esetben, ha több munkavállalónak is ugyanarra a képzésre van szüksége, akkor az ABA falain belül szerveznek egy tréninget meghívott szakemberek segítségével. Például a legutóbbi csoportos tréning, amit az ABA központi szervezeténél dolgozók számára tartottak, egy online marketingtréning volt. A tréning célja az volt, hogy a munkavállalóknak mélyebb és rendezett ismereteket közvetítsen a piacról, annak működéséről és a vállalatok piaci műveleteiről.

Az ABA vezetősége nagyon fontosnak tartja, hogy a munkavállalók saját motivációjukat megtalálják egy-egy képzés vagy tréning kapcsán. Éppen ezért olyan tréningeket kínálnak, amit a munkavállaló is szívesen elvégez, amik az egyéni fejlődését szolgálják. Emellett támogatják a különböző konferenciák, kiállítások látogatását is, hiszen ilyenkor a munkavállalónak alkalma nyílik a szakmája szempontjából fontos emberekkel találkozni. Ez egyfajta networking eseményként is funkcionálhat.

Továbbá minden évben megszervezik a központi és a tartományi ABA-szervezetek között az úgynevezett „Annual Coordinated Meeting”-t, vagyis egy olyan éves találkozót, ahol a jó gyakorlatokat beszélik át, a közép- és hosszú távú stratégiáról egyeztetnek, illetve ahol a munkavállalók igényeit is felméri, hogy milyen képzésekre lenne a leginkább szükségük.

### 4.5.3. Összegzés

Az osztrák exportösztönzésért és befektetésösztönzésért felelős szerveknél kiemelten fontos a munkavállalók és a munkáltatók folyamatos képzése, képességfejlesztése. A munkavállalók – mint az input oldalon jelentkező termelési tényezők – „minőségi” szempontja különösen az 1990-es évek második felétől váltak központi kérdéssé, amikor az osztrákok közszolgáltatásról való gondolkodását az úgynevezett Wirkungsorientierte Verwaltungsführung (magyarul: Eredményorientált közigazgatási vezetés, továbbiakban WV) irányelv alakította át. Az elemzés központi kérdése az, hogy az osztrák befektetésösztönzési szerv és az exportösztönzési szerv hogyan fejleszti és képezi a dolgozóit, valamint milyen szolgáltatásokon keresztül ösztönzi az osztrák munkaerőpiac keresleti és kínálati szereplőit a folyamatos fejlődésre, tréningeken és oktatási szolgáltatásokon keresztül.

Az elemzés a következő három olyan jó gyakorlatot azonosítja, ami Magyarország befektetésösztönzési és exportösztönzési tevékenysége szempontjából releváns lehet:

Az osztrák közszolgáltatási paradigmaváltást követve, Magyarországnak is érdemes lenne olyan jogi, politikai és gazdasági ösztönzőket bevezetni, ami a rendszerben dolgozók folyamatos fejlesztését támogatja.

A WKO gyakorlatához hasonlóan, érdemes lenne olyan szolgáltatásokon keresztül segíteni a magyar munkaerőpiaci szereplőket – legyen az munkavállaló vagy munkáltató –, amelyen keresztül a kereslet és kínálat találkozni tudna, amely az esetleges deficiteket képzésekkel és tréningekkel ellensúlyozza.

Az ABA gyakorlatát követve, a közszolgáltatásban dolgozók számára érdemes lenne személyes készségfejlesztési tervet kidolgozni, amely lehetőséget ad a személyes fejlődést leginkább szolgáló tréningeken és képzéseken való részvételre.

## 4.6 Egy közel-keleti kisállam példája – Katar

Katar ugyan nem számít Magyarország közvetlen versenytársának, a Perzsa-öböl menti kisállamot mindenképpen érdemes a külszolgálati köztisztviselők egyéni képességeinek fejlesztésével kapcsolatos programok alapján a legjobb gyakorlatok közé sorolni. A kb. másfél millió lakossággal (de kb. tizedannyi állampolgárral) rendelkező,<sup>82</sup> a vásárlóerőparitáson mért egy főre jutó GDP alapján a világ egyik leggazdagabb országa<sup>83</sup> az 1990-es évek második fele óta méretéhez képest hatalmas külpolitikai aktivitást folytat. A diplomáciai tevékenység intenzitásának „hirtelen”, évek alatt történő megnövelésének komoly emberierőforrás-fejlesztési vonzata volt, hiszen a katarai külszolgálatot teljesítő közszolgálatnak gyors kompetenciáttranszferre volt szüksége. Ehhez intézményi, módszertani és politikai reformok sora ment végbe a katarai államban az elmúlt két évtizedben. Ezt a folyamatot a maga teljességében nem tudjuk bemutatni jelen projektben, a következő oldalakon a fejlesztés során kialakult és jelenleg is működő struktúrát fogjuk ismertetni.

A katarai esettanulmány fontosságát a képzési rendszer kettőssége adja. A katarai külügyminisztérium egyrészt létrehozta a saját Diplomáciai Intézetét, amely a minisztérium részeként felel a diplomata és egyéb munkatársak folyamatos készségfejlesztéséért. Ezen túl a kompetenciáttranszfer tevékenységének egy részét kiszervezte külföldi partnerek számára – ezek közül kettőt mutatunk be.

82 „Population, total”. The World Bank (2018)

83 „GDP per capita, PPP (current international \$)”. The World Bank (2018)

### 4.6.1. A katari Diplomáciai Intézet (Al-Ma'ad Al-Diblúmázi)

A katari Diplomáciai Intézetet 2012-ben alapította Katar Állam a külügyminisztérium munkatársainak képességfejlesztése céljából. A hagyományos képzési struktúrák mellett a Diplomáciai Akadémia szimpóziumokat, workshopokat, szemináriumokat és előadásokat szervez, valamint tudásfelhalmozás céljából kutatásokat végez, elemzéseket készít a katari külpolitikát érintő kérdésekben.

A Diplomáciai Intézet egyszerre kettős feladatot lát el: a külügyminisztérium által újonnan alkalmazottakat alkalmassá teszi a mindennapi munkavégzésre azáltal, hogy elsajátíttatja velük a legfontosabb készségeket; valamint továbbképzést folytat a már külügyminisztériumban dolgozók számára új kompetenciák átadása céljából. Ennek érdekében hat elemből álló képzésstruktúrát alakítottak ki:

- általános képzési alapprogram;
- specializált képzések;
- átfogó képzési program diplomaták számára;
- képzési program külszolgálatra kijelölt alkalmazottak számára;
- képzési program ENSZ-hez delegált alkalmazottak számára;
- egyéb képzési programok és kurzusok.

Az általános képzési alapprogram először 2015-ben indult,<sup>84</sup> összesen tizenkilenc kurzust foglalt magába a négy-öt hónapos időtartam alatt. A képzés kétszer indult el az évben először huszonnégy, majd huszonnégy fővel. A program elméleti tudásanyag és gyakorlati készségek átadását is szolgálta, többek között:

- a külügyminisztérium külképviseleteinek bemutatását;
- a katari külpolitika prioritásait és a katari történelmet;
- geopolitikai ismereteket;
- diplomáciai és konzuli szervezési készségeket;
- jelentésírási és kapcsolattartási kompetenciákat;
- hivatalos protokoll- és etikettismereteket
- nemzetközi jogi és szerződési ismereteket;
- tárgyalástechnikát;
- a médiaviszonyokat;
- környezeti ismereteket;
- angol nyelvhasználati készségeket;
- tárgyalási és konferencia-szimulációkat;
- tanulmányutakat.

Ugyanabban az évben a Diplomáciai Intézet más képzéseket is szervezett, többek között az alábbiakat:

---

<sup>84</sup> „Annual Report 2015”. Qatar Diplomatic Institute (2018)

- a nemzetközi humanitárius rendszerrel és a fokozódó menekültügyi és humanitárius válságokkal kapcsolatos ötnapos workshopot, amelyből egy teljes nap a gyakorlati ismeretek átadására összeállított feladatokból állt;
- két protokoll- és etikettképzési kurzust a külügyminisztérium dolgozói számára. A képzésen részt vettek a közszolgák családtagjai is;
- egy kétnapos rendezvény- és bankettszervezési képzést;
- egy többhetes íráskészség-fejlesztési, irodai-adminisztratív és archívumkezelési kompetenciák átadására koncentráló képzést a külügyminisztérium új alkalmazottai számára;
- egy háromnapos kapcsolattartási készségek fejlesztésére vonatkozó képzést, amely egyrészt a különböző állami szervezetek, másrészt pedig a nem állami szervezetek közötti kommunikáció hatékony elvégzésére koncentrált;
- két, kifejezetten a tartós külszolgálati munkavégzés hatékony ellátásához szükséges készségek fejlesztését célzó képzést, beleértve az általános diplomáciai teendőket, az adminisztratív feladatokat, a multikulturális környezetben való érvényesülés feltételeit, HR-ismereteket, valamint alapvető elhárítási ismereteket;
- egy nemzetközi munkajogi és munkásvédelmi ismereteket átadó kurzust;
- a nemzetközi szervezetek működésére és a multilaterális diplomáciára koncentráló kurzust;
- a nyilvános diplomáciával és a nyilvánosság kezelésével foglalkozó kurzust, beleértve a külső kritikák, visszajelzések kezelését;
- egy négynapos politikai elemző kurzust, amely magába foglalta a politikai elemzés elkészítéséhez szükséges gyakorlati és elméleti ismereteket.

Látható, hogy a katari Diplomáciai Intézet széles körű képzési és továbbképzési programot folytat, amelyben az információértékelési és -elemzési készségek javítása közvetlenül nem jelenik meg, mindenesetre több különböző kurzus is tartalmaz ilyen jellegű kompetenciákat. A fentiekén túl ráadásul a Diplomáciai Intézet folyamatosan szervez tematikus konferenciákat, kisebb szemináriumokat a külügyminisztériumban dolgozó, valamint az éppen Dohában tartózkodó tartós külszolgálati feladatokat ellátó diplomaták számára olyan témákban, amelyek a katari külpolitika számára a legfontosabbak (pl. a katari válság, a török puccskísérlet).

Az intézet saját kiadványában számos területet jelöl meg<sup>85</sup> a képzési program fejlesztésére. Ezekbe beletartozik a nemzetközi szinten látható tantervi fejlesztések átvétele, a lehető legspeciálisabb és legleszűkített kurzusok szervezése, az e-learning-kapacitások építése, külföldi intézményekkel való együttműködés, valamint a nyelvi képzés javítása.

#### 4.6.2. A képzés kiszervezése – az UNITAR és a Royal United Services Institute (RUSI) szerepe

Természetesen egy korszerű, naprakész és folyamatosan fejlesztés alatt álló kompetenciafejlesztő program kialakítása és fenntartása költséges minden állam számára. Ez különösen nagy terheket ró a kisállamokra, amelyek relative korlátozottabb erőforrások fellelt tudnak csak a területre fordítani. Felismerve saját korlátait, a Katari Állam ezért a készségfejlesztési feladatok egy részét kiszervezte külső partnerek számára. Ezzel költséghatékonyabbá tette a tevékenységet úgy, hogy nagyobb méretű és jobb minőségű humánerőforráshoz is hozzáfért.

<sup>85</sup> „Annual Report 2015”. Qatar Diplomatic Institute, 61-62. o.

## Jó gyakorlat: a katari külügyminisztérium és az UNITAR együttműködése

A katari külügyminisztérium egyik ilyen külső partnere az ENSZ Képzési és Kutatási Intézete (*United Nations Institute for Training and Research – UNITAR*) volt. Az UNITAR<sup>86</sup> 1963-ban jött létre az ENSZ rendszerén belül, célja pedig, hogy „képzési és kapacitásépítési fejlesztőtevékenységgel segítse a fejlődő országokat, különös tekintettel a legkevésbé fejlett országokra [*least developed countries – LDCs*], a kis fejlődő sziget-országokra [*small island developing states – SIDS*], más csoportokra és közösségekre, amelyek a leginkább sebezhetőek”. A legfrissebb, 2016-os adatok szerint az UNITAR összesen 456 képzési tevékenységet végzett ötvenötezer résztvevővel, amelynek nyolcvan százaléka a legkevésbé fejlett országokkal történt. Az ilyen jellegű képzések három módszertani alapelven nyugszanak: az interaktivitáson, a használat tanulás elvén, valamint a tapasztalatmegosztáson.<sup>87</sup>

Az UNITAR ötfajta képzést szervez: általános mesterképzési programot, ingyenes és nyitott programokat; belépős, de nyitott programokat; zártkörű programokat; valamint a partnerek által kért programokat. Ez utóbbi kategória tartalmazza azokat az eseteket, amikor az UNITAR együttműködési megállapodást köt az egyik partnerországgal, amelynek keretében a partnerország által kért készségek, kompetenciák és tudásanyag átadására fejleszt ki kérésalapú (on demand) kurzusprogramot. Ilyen megállapodást kötött 2018 áprilisában Katar Állam és az UNITAR kifejezetten „a diplomaták készségeinek javítása” céljából.<sup>88</sup> A 2012-ben frissített programkatalógus szerint az UNITAR az alábbi képzéseket ajánlja, amelyeket a partner igényeinek megfelelően átalakítva tudja lefolytatni:

- Nemzetközi konferenciák elnöklése;
- Klímaváltozás-diplomácia;
- Kereskedelmi diplomácia;
- Konferencia-diplomácia és multilaterális tárgyalások;
- Aktuális multilaterális kihívások: kiberbűnözés és kiberbiztonság;
- Kulturális diplomácia;
- Diplomáciai jelentések írása;
- Zöld diplomácia;
- Minisztériumközi koordináció tárgyalások előkészítésére és utánkövetésére;
- Nemzetközi válságmenedzsment;
- Nemzetközi emberi jogi védelem;
- Bevezetés az Egyesült Nemzetek Szervezetének rendszerébe;
- Vezetési készségek és diplomácia;
- A klímaváltozással kapcsolatos pénzügyi kérdések tárgyalása;
- Erdőgazdálkodási tárgyalások az UNFCCC rendszerében;

86 United Nations Institute for Training and Research (2018)

87 „Customized Training on Multilateral Diplomacy and International Affairs Management”. United Nations Institute for Training and Research (2018)

88 „UNITAR Signs Partnership Agreement with the State of Qatar”. United Nations Institute for Training and Research (2018)



- Vízforrásokkal kapcsolatos tárgyalások;
- Tárgyalási készségek és technikák;
- Pozitivitáskészségek;
- Nyilvános diplomácia;
- Nyilvános beszéd és médiakapcsolatok;
- Az ENSZ konferenciáinak procedurális szabályai;
- Készségfelmérés és készségmenedzsment-fejlesztés;
- ENSZ-határozatok felépítése, elkészülése és adoptálása;
- Kereskedelmi tárgyalások és gazdaságdiplomácia;
- Képzők számára biztosított képzések;
- ENSZ-protokoll;
- ENSZ költségvetési dokumentumok hatékony kezelése;
- Tanácsadás.

Láthatóan a legtöbb téma vagy egy speciális tudásanyag átadására, vagy pedig készségfejlesztésre épül. Ennek köszönhetően az információértékelési és -elemzési készségek több kurzusban is megjelenhetnek. Ezek közül kiemelkedik a hetedik (Diplomáciai jelentések írása), amely az információk feldolgozására és átadására is irányul; valamint a huszonkettedik (Készségfelmérés és készségmenedzsment-fejlesztés), amely kifejezetten a döntéshozók és magas rangú végrehajtók számára szervez kétséget a saját beosztottaik készségfejlesztésére és készségeinek menedzselése céljából.

A másik hasonló intézmény az UNITAR mellett – amellyel Katar Állam szerződést kötött a diplomáciai kar és a külügyminisztériumi dolgozók készségfejlesztése céljából – a brit *Royal United Services Institute* (RUSI – Királyi Egyesült Szolgáltatások Intézet). A RUSI a világ legrégebbi think-tankje, amely 1831-ben jött létre Nagy-Britanniában, és ugyan a királynő védnökségével, de az Egyesült Királyság kormányától hivatalosan függetlenül működik.<sup>89</sup> Az intézmény nemzetközi szárnya képzést nyújt kormányok, vállalatok és más nagyméretű szervezetek számára.<sup>90</sup>

---

89 „About RUSI”. Royal United Services Institute (2018)

90 „RUSI International”. „Royal United Services Institute (2018)

## **5. JÓ GYAKORLATOK NEMZETKÖZI TEVÉKENYSÉGET VÉGZŐ, ÁLLAMI TULAJDONÚ VÁLLALATOK INFORMÁCIÓÉRTÉKELÉSI ÉS -ELEMZÉSI KÉPESSÉGFEJLESZTÉSI PROGRAMJAI KÖRÉBEN**

A tartós külszolgálatot teljesítő közszolgálati tisztviselők egyéni információértékelési és -elemzési képességeinek javítása érdekében érdemes nemcsak az államok, de a nem állami szereplők körében is felmérést végezni, különös tekintettel az állami tulajdonnal rendelkező vállalatok kapcsán. A globalizáció és az abból következő politikai, gazdasági és technológiai változások következtében a gazdaságdiplomáciai és nemzetközi vállalati/vállalatmenedzsmenti kompetenciák nagyban közeledtek egymáshoz, így ma már a két területben található pozíciók betöltéséhez szükséges készségek egymással nagy átfedésben állnak.<sup>91</sup> Ráadásul az innovációk forrása sokkal inkább a vállalati, mint az állami szférából nyerhető ki. Éppen ezért az alábbiakban kiválasztottuk a legfontosabb magyar és külföldi példákat, amelyek jó gyakorlatként jelenhetnek meg Magyarország számára.

### **5.1. Magyarországi állami vállalatok képzései**

#### **5.1.1. Az MVM**

Az MVM Csoport Magyarország negyedik legnagyobb vállalatcsoportja, amelynek éves árbevétele eléri az 1034 milliárd forintot. Tevékenységei közé tartozik a villamosenergia-termelés és -kereskedés, földgázkereskedés és -tárolás, átviteli rendszerirányítás, tulajdonosi részvétel a régió villamosenergia-piacán, valamint távközlési szolgáltatások nyújtása. A több mint nyolcezer munkavállalót alkalmazó csoport anyavállalata az MVM Magyar Villamos Művek Zrt. állami tulajdonban maradt, leányvállalatait pedig holdingszerűen működteti. Az MVM Magyar Villamos Művek Zrt.-n belül a szervezetfejlesztési és a munkatársak képzésével kapcsolatos feladatokra a Szervezetfejlesztési és Képzési Osztály (SZFKO) szakosodott. Az osztály tevékenysége két részre oszlik: egyrészt az MVM csoport szintjén, másrészt az MVM Zrt. szintjén foglalkozik a fenti feladatok ellátásával. Ebből kifolyólag az MVM-en belüli szervezetfejlesztési és képzési programok rendszere is e megosztáshoz igazodik: vannak olyan képzések, amelyek csoportszintűek, és olyanok, amelyeket az MVM Zrt. munkavállalói részére szerveznek. A képzési és szervezetfejlesztési témakörökön kívüli HR-tevékenységeket a Csoportszintű Humánerőforrás Igazgatóság látja el. Összességében elmondható, hogy a Szervezetfejlesztési és Képzési Osztály foglalkozik a csoport- és helyi szinten a szervezetfejlesztéssel, a kulcskompetenciákra vonatkozó képzésekkel; az az egyéni és a munkakörhöz előírt kötelező képzésekben pedig szorosan együttműködik a szervezeti egységekkel.

<sup>91</sup> Marjan Svetličič (2011)

## Esetpélda: A WATT'S UP program

A csoportszintű fejlesztési programok többek között a vezetők továbbképzéséről, utánpótlásáról gondoskodnak. Ezen felül van fiatal tehetségek program, csoportszintű gyakornoki program, amely WATT'S UP néven fut. Ezzel a kezdeményezéssel a cégcsoport igyekszik a fiatalokat bevonni a MVM Csoportba, ismereteket adnak a vállalatok működéséről, képzésekkel segítik személyes kompetenciáik fejlesztését. A program csoportszintű, ezért nagyon széles körű érdeklődő bázissal rendelkezik, mivel ezen keresztül keresnek mérnök gyakornokokat a Paksi Atomerőműbe, illetve gazdasági szakterületen végzett gyakornokokat például a gazdasági osztályra. Ráadásul, ugyan nem közvetlen célja a programnak a szervezetfejlesztés, közvetve mégis sokat hozzátesz ehhez a területhez is.

Korábban megvalósult több, a vezetők fejlesztésére és a stratégiai akciók támogatására, vállalati kultúra fejlesztésére irányuló program. Az MVM Csoport sikeresen alkalmazza a belső fejlesztésekben az e-learning-módszert, amely csoportszinten, valamint vállalati szinten is működik. E módszer segít az MVM Csoport kollégáinak például a nemrég hatályba lépett, európai uniós szinten kötelező GDPR, adatvédelmi rendeletről informálódni. Korábban például etikai kódexet oktattak e-learningen keresztül a kollégáknak, vagy éppen teljesítményértékelő rendszert, támogatva a vezetőket a teljesítménymenedzsmentben.

Az e-learning-módszer számos előnye közé tartozik, hogy térben és időben globális hozzáférést biztosít, csökkennek az oktatással járó járulékos veszteségek – például: közlekedés, utazás, szállás –, továbbá a munkavállalók motiváltabbak a továbbképzésben, amennyiben érzik, hogy saját szakmai fejlődésüket ők irányítják egy online felület menedzselésében.

A Szervezetfejlesztési és Képzési Osztály feladatkörébe tartozik a vállalati szintű szervezetfejlesztés és képzés. Itt olyan képzési programokat kell megemlíteni, mint az iskolai képzések, tanulmányi képzések, nyelvi képzések azoknak a munkavállalóknak, akiknek ez szakmailag indokolt, valamint munkavállalók készségfejlesztése.

Az MVM Zrt. jelenleg egy vállalati szintű kompetenciarendszer megteremtésén dolgozik, amelynek része a kötelező és elvárt ismeretek meghatározása is. A fejlesztés célja az SZFKO szempontjából, hogy biztos alapot teremtsen a munkaköri specifikus képzéseknek, a kompetenciaalapú képzéstervezésnek, igényfelmérésnek és az egyéni fejlesztéseknek.

Jelenleg a képzési rendszer nem egy előre lefektetett kompetenciatérkép alapján történik, hanem szervezeti diagnosztikai eszközök segítségével mérik fel a munkavállalók és a szervezeti egységek képzési igényeit. A továbbképzések között vannak igények szerint alakított képzések, amelyekre önkéntes alapon jelentkeznek a munkavállalók, és találhatunk kötelező továbbképzéseket is. Az előbbire jó példa a vezetői utánpótlás és a fiatal tehetség program, amelyre önként, érdeklődésnek megfelelően jelentkeznek a dolgozók, majd amennyiben megfelelő elbírálásban részesülnek és a felettük ajánlását is megkapták, részt vehetnek benne.

A kötelező továbbképzések szervezése és megvalósítása a tagvállalati HR hatásköre. Kiemelt feladat a kötelező képzések biztosítása például a Paksi Atomerőműben, ahol speciális jogszabályoknak, előírásoknak kell megfelelni a képzések tekintetében is.

A csoportszintű képzések lebonyolítása általában külső megbízott által történik, akik előkészítik a programokat a különböző igényeknek megfelelően és megvalósítják azt, együttműködve az SZFKO-val. Az e-learning-rendszerben külső és belső fejlesztésű tananyagok is elérhetők.

Például belső szervezéssel sikerült megoldani a tananyagfejlesztést a már említett GDPR témában. Amennyiben megoldható, az MVM igyekszik belső kapacitásból megoldani a képzések lebonyolítását, viszont a legtöbb esetben erre szakosodott külsős cégek segítségét kéri a minőségi tudásátadás céljából.

A Szervezetfejlesztési és Képzési Osztály feladatkörébe tartozik továbbá a felsőoktatási intézményekkel, így elsősorban egyetemekkel való kapcsolattartás. Fontos, hogy az egyetemek karrierhírleveleiben és más közéleti formátumaiban megjelenjenek és biztosítsák a gyakornoki helyeket az érdeklődőknek. Továbbá energetikai ösztöndíjat is biztosítanak a pályázatot megnyerő hallgatóknak. Az MVM a Budapesti Műszaki Egyetemen, illetve az Óbudai Egyetemen hirdeti meg az ösztöndíjpályázatot, amelyben vállalniuk kell, hogy miután befejezték az egyetemet, az MVM-ben csoportszinten el kell helyezkedniük mint pályakezdő. Ezzel az eszközzel valamilyen mértékben orientálni tudják a friss diplomásokat az elvárt készségek területén.

A magyar felsőoktatási intézményekkel az MVM tervei szerint szeretne a jövőben párbeszédet folytatni és az igényeiket jelezni az egyetemek felé, hogy az oktatás célirányos legyen. Egyelőre ez még nem valósult meg teljes mértékben, a kapcsolatteremtés szintjén az MVM szakmai gyakorlatokat biztosít a hallgatóknak.

A továbbképzések egyéni és csoportos munkában is zajlanak. A csoportos munka jellemzően valamilyen tréning formájában valósul meg, amely egy vagy két munkanapot vesz igénybe. Itt a fejlesztési célhoz igazított módszereket alkalmazva zajlik a közös munka, pl. lehetőség van előadásokat hallgatni és workshopokban együtt dolgozni a szervezet vagy önmaguk fejlesztése érdekében. Az egyéni fejlesztés egyik eszköze az e-learning-rendszer, amelynek továbbfejlesztése aktuális cél. Továbbá vannak olyan fejlesztési tervek, amik egyéni aktivitást várnak el, mint a mentorprogram, amit hamarosan bevezet a vállalat. A mentorprogramban kifejezetten egyéni aktivitást várnak el, ahol egy fejlesztési program mentén lehetőséget kap a mentorált, hogy egyéni kompetenciáit javítsa.

A csoportszintű programok közül érdemes kiemelni a Vezetői Utánpótlás Program (VUP) és a Fiatal Tehetség Programot (FTP), amelyek a soft skillek elsajátítását is célozzák. A gyakorlatra építő készségfejlesztő tréningeken inkább a készségek fejlesztése a cél, mintsem elméleti tudás bővítése.

A közeljövő egyik fontos fejlesztési célja, hogy bevezessenek egy komplex e-learning-tananyaggal és képzésekkel támogatott orientációs programot az újonnan felvett kollégáknak. A képzésekkel kapcsolatban, ahogy említettük az első fejezetben, nagyon fontos az utánpótlás, vagyis annak az ellenőrzése, hogy a képzésben részt vevő tényleg elsajátította azt a kompetenciát, amelynek átadását célozta a kurzus. Az MVM esetén a képzésfejlesztő programok révén a munkavállalóknak ki kell tölteniük egy kérdőívet, amelynek ez a célja, illetve az általános visszajelzés nyújtásának lehetővé tétele. A friss benyomásokról való szinte azonnali beszámolás után rövid idő (3-6 hónap) elteltével újabb kérdőívet kell kitölteniük a képzésben résztvevőknek, ami arra vonatkozik kifejezetten, hogy a munkavállaló tudja-e a gyakorlatban és a mindennapi munkájában hasznosítani a (tovább)képzéseken tanultakat. Ezen túl azonban nincs klasszikus kompetenciafelmérés vagy egyéb módon történő utánpótlás. Egy programban, a szakmai tehetség programban fordul elő csak olyan teszt, amivel megméri a munkavállaló vonatkozó kompetenciáit a képzés megkezdése előtt és befejezése után is.

A jövőben olyan fejlesztést szeretnének a kompetenciafelmérésre, hogy azok a dolgozók, akik valamilyen területen továbbképzésre szorulnak, a képzés előtt, illetve utána elvégzett teszt segítségével mérni tudják a fejlődés ütemét, mértékét és a képzés sikerességét. Ennek

megvalósítása nehéz, mert eltérő kompetenciákkal rendelkező munkatársak számára csoportszinten mérhető teszt kidolgozása komoly erőfeszítéseket igényel.

A jövőbeni kihívások közé tartozik a képzési programokhoz kapcsolódó informatikai rendszer kidolgozása, amely segíti a szervezők munkáját, az adminisztratív feladatokat leemeli a vállalkozásról, valamint az e-tanulási rendszerek továbbfejlesztése és a vállalati szintű kompetenciarendszer kidolgozása.

## 5.1.2. A MOL

A MOL csoport a világ egyik legnagyobb, harminc országban működő és körülbelül 25 ezer fős alkalmazotti közösséggel rendelkező energetikai cége, amelynek magyarországi anyavállalata a MOL Magyar Olaj- és Gázipari Nyrt. Ez utóbbi, magyarországi leányvállalataival együtt, nagyjából nyolcezer munkavállalót foglalkoztat. Az anyavállalat Humánerőforrás Főosztályához (HEF) tartozik a Képzés és Kompetencia-fejlesztés Osztály (KKFO), amely a magyarországi dolgozók kompetenciáival és a fejlesztésükből adódó kérésekkel foglalkozik. A KKFO egy 10 fős szervezeti egység, amely a dolgozók karrierépítésével, kompetenciafejlesztésével foglalkozik mind szakmai, mind soft skill oldalról. A KKFO koordinál kötelező képzéseket, program jellegű fejlesztéseket, szervezeten átívelő tehetségprogramokat, vezetőképzést.

A nyolcezer fős alkalmazotti közösség számára fenntartott képzési rendszer éves szinten közel 1000 képzést jelent, amelybe beletartoznak a fizikai, szellemi és vezetői képzések is. A HEF ugyanakkor kapcsolódik a csoportszintű, stratégiai HR-osztályhoz is, ami már 26 ezer munkavállalóért felel nemzetközi szinten. Ők irányítják azokat a nagyobb, stratégiai szintű programokat, mint a friss diplomás program, amit aztán a Képzés és Kompetencia Fejlesztési Osztály implementál vállalati szinten.

### Esetpélda: A MOL kompetenciatérképe

Az MVM-hez képest legnagyobb különbség a MOL készségfejlesztési rendszerében, hogy ezúttal találkozhatunk egy meghatározott kompetenciatérképpel. Területeken eltérő módon már a felvételt is ez alapján, meghatározott kompetenciák meglétéhez kötik: a friss diplomás programba is már előre meghatározott készségek alapján választanak ki fiatal diplomásokat, és a teljesítményüket benchmarkolják a korábban felvettek profiljához. Hagyományos interjúkon túl pszichometrikus és készségeket mérő tesztet alkalmaznak, majd pedig adott munkakörön belül saját kompetenciák felállításával készült feladatsorok alapján mérik meg, hogy a jelentkező alkalmas-e a betöltendő munkakörre.

A MOL a belső képzési rendszerre nagy hangsúlyt fektet, mivel minden feladatkörnek meg van határozva a szakmai kritériuma, amit el kell érni ahhoz, hogy egy bizonyos munkakört betöltsenek; az utánpótlásképzést, a karrierépítést és az előléptetési rendszert így lehet a leghatékonyabban és leggyorsabban megoldani. A cégen belül számos kötelező képzés van, amely a fizikai munkásoktól a szellemi munkásig mindenkit érint. A képzések a karrierépítés szempontjából fontosnak bizonyulnak a csoporton belül, ezért mindenki számára transzparensé teszik az elvárásokat egy-egy munkakörhöz.

A szellemi munkát végzők fejlesztését a munkavállaló közvetlen felettesei és a vállalatvezetők koordinálják. Kifejezetten szakosított területeken a dolgozók továbbképzésével egyénileg foglalkoznak, nem csoportosan: az egyénileg felmért igények, illetve a felettes meglátásai alapján lehetőség adódik további kompetenciák elsajátítására. Amennyiben például rászorul az alkalmazott a nyelvtanulásra vagy prezentációs készségek fejlesztésére.



## Esetpélda: A MOL képzési katalógusa

Az egyes konkrét kompetenciák elsajátításának módját egy állandó, de testre szabható képzési katalógus alapján határozzák meg. A képzési katalógusi rendszer az UNITAR módszerében is előkerül (lásd a 3.6.2. részt). A katalógusban gyakorlatilag kompetenciák alapján csoportosított készségfejlesztési eszközök és módszerek találhatók, amelyek alapján a vezetők és a KKFO munkatársai a munkavállaló bevonásával tudják személyre szabni a továbbképzést. A rendszer már 10 éve működik e séma alapján, ugyanakkor több változtatáson, fejlesztésen is átment, felhasználóbarátabbá tették, továbbá minden évben megújítják a katalógust, hogy a lehető legjobban megfeleljen az elvárásoknak.

A katalógus alakítása rugalmas, amennyiben valamilyen fejlesztésre tömegesen van igény, megoldható a külső beszállítók segítségével, hogy alkalmazkodjon az igényekhez. Az elsődleges rendezőelv az üzleti célok elérését szolgáló fejlesztések megvalósítása.

A humánciklus elnevezésű értékelési rendszert a MOL-on belül évente megszervezik, ahol egyéni teljesítményértékelésre, valamint karriermentességgel kapcsolatos konzultációra és egyéni fejlesztési tervek kidolgozására kerül sor. Ilyenkor a vezető értékeli az előző évi teljesítmény ciklusban kijelölt célok megvalósulását, beleértve az előző ciklusra kijelölt kompetenciák elsajátítását. Ez az értékelés nemcsak egyedül a vezető személyes döntése alapján születik, hanem az erre létrehozott fórumon, ahol a többi vezetővel átbeszéljük, hogy lehető legobjektívebb és legtöbb oldalról megvilágított értékelést adhassanak a munkavállalónak. A megszületett értékelés alapján a vezetők a Képzési és Kompetencia Fejlesztési Osztály segítségével felállítják azokat a programokat, amire az illetőnek szüksége lehet. Mivel egyénre szabott és felállított a szellemi munkát végzők körének a kompetenciafejlesztése, ezért a vezető felelőssége, hogy a beosztottjával a karrierje további lépéseit és az ahhoz szükséges ismereteket átbeszéljék, a képzéseket felosszák.

A munkaköröknek megfelelően fejlesztési terveket az úgynevezett Success Factors Program (SFP) segítségével állítanak össze. Ebben a munkavállaló felettese skálák alapján értékeli, és ahol hiányosság tapasztalható az elvárt/eltervezett szinthez képest, ott a Képzési Osztály segítségével megfelelő fejlesztési célokat tűznek ki.

Miután a MOL nemzetközivé vált és egyre szélesebb munkavállalói réteggel bírt, 2008-ban kezdett komolyabb fejlesztésekbe a kompetenciamérés és -értékelés területén. Míg a MOL korábban a vezetői utánpótlást kívülről oldotta meg, addig most már a képzések segítségével igyekszik belülről kinevelni az új generációkat, amely költségkímélőbb a cégnek.

A MOL munkatársa prioritásként jelölte meg a tulajdonosi szemlélet kialakítását vezetői és munkavállalói szinten egyaránt. Ez azt jelenti, hogy a képességfejlesztés folyamatában érdekelt felek mindegyike fontosnak tartsa és „magáénak” érezze a rendszert, ami az ő érdekeit is figyelembe veszi és az alapján működik. Ez munkavállalói szinten úgy érhető el, ha a vállalat lehetőséget biztosít arra, hogy az adott dolgozó is beleszólhasson a saját képzésébe, alakíthassa azt, és a katalógusból a vezető beleegyezésével kiválaszthassa a megfelelő képzést, amennyiben a megszerzett tudást saját előnyére kovácsolhatja és felhasználhatja a karrierépítésben.

Vezető szinten is kihívást jelent a tulajdonosi szemlélet kialakítása, hiszen a képzési rendszer fejlesztése idő- és energiaigényes folyamat. Amennyiben a vezető nem fordít elég figyelmet a beosztottjaira, úgy maga az értékelési rendszer is akadozik. Sokszor kritikaként fogalmazzák meg a vezetői pozíciókban dolgozók, hogy az alkalmazottak menedzselése HR-munkakörbe tartozik, ugyanakkor a felettes szerepét muszáj integrálni a folyamatba.

A kompetenciafejlesztési tevékenységek jelentős részének lefolytatásával a MOL beszállító cégeket bíz meg. Ezeket a vállalat háromévente tenderezteti annak érdekében, hogy elkerüljék a kizárólag hosszú távú kapcsolatokon alapuló üzleti együttműködések, és minél inkább követni tudják a piaci trendeket. Azok a programok, amelyeket a cégcsoport belső szervezéssel meg tud oldani, jellemzően kisebb, rendszerszintű szükségletek kielégítésére létrejött képzéseket jelent (mint például a vállalaton belüli visszajelzések adásának megfelelő módjairól), amelyek elvégzéséhez nincs szükség szakosított trénerre, vagy pedig amelyeket a már jól képzett, hosszú ideje itt dolgozó kollégák is le tudják vezényelni (pl. projektmenedzsment) Ezeknek a megszervezése a KKFO feladatkörébe tartozik.

A legtöbb készségfejlesztési tevékenységbe beletartozik valamennyi mértékű elméleti tudásanyag és kompetencia. Azoknak a munkavállalóknak, akiknek komolyabb felzárkózásra vagy továbbképzésre van szükségük egy speciális területen a munkafolyamatok elvégzéséhez, a MOL lehetőséget biztosíthat mesterképzés lefolytatására vagy akár egy másoddiploma megszerzésére.

A készségfejlesztési programok minőségét három módon ellenőrzik/ellenőrizhetik. Egyrészt a képzésekről érkezett résztvevői visszajelzéssel monitorozzák a beszállítókat: minden képzésen résztvevő a program után kitölti a visszajelzést, amely, ha nagyon alacsony szintet ér el az értékelésben, mindenképp jelzik a beszállító cégnek. Másrészt utánkövetést is alkalmaznak a képzés sikerességének értékelésére, ami akár két körből is állhat: először fél évvel a kurzus után, majd pedig a következő humánciklus kezdetén az előző ciklus értékelése során. Ekkor a vezető köteles visszatérni az előző évben kitűzött készségfejlesztési célok eléréséhez, így a kurzusok és készségfejlesztések sikerességéhez, és meg kell állapítania, hogy az illető rászorul-e további segítségre az adott készség terén vagy sem. A harmadik mód a képzések hatékonyságának mérésére a vizsgáztatás, amelyet akkor követelnek meg, ha kötelező, jogszabályhoz kötött tréningen vett részt a dolgozó. Más esetben elvétve használnak csak vizsgákat.

A vállalat szempontjából fontos, hogy azok az erőforrások, amelyeket a képzésekre fordítanak, megtérüljön. Ez mindenképpen kihívást jelent a készségfejlesztési területen, hiszen egy kompetencia elsajátítását az emberi fejlődés szintjén nehéz mérni, ezért fontos a vezető szerepe, mert ő az, aki a legjobban rálát a fejlesztésre szoruló területekre és így a legjobb visszajelzést képes adni a cégnek is. Egy lehetséges mérőszám lehet, hogy egy adott képzésen résztvevők közül hány ember kap előreléptetést egy adott időn belül (pl. vezetőfejlesztés esetén). Továbbá vannak olyan diagnosztikák, amikkel meg lehet mérni, hogy a fejlődés mennyire volt sikeres, erre jó példa a 360 felmérés. Ez a diagnosztika főleg vezetőkre alkalmazott értékelés, felmérés, ami azért 360, mert az adott vezetőről anonim visszajelzést ad a vezetője, a közvetlen kollégái, a beosztottjai, illetve a vevői, ügyfelei. Így minden oldalról kap visszacsatolást a vezető. Ezeket általában évente elvégzik a vezetői rétegben, amikor a saját kompetenciamodelljüket mérik vissza rajtuk. Ilyen és hasonló módszerekkel lehet mérni a képzések hatékonyságát, és nagyon törekednek arra a vezetők, hogy transzparens legyen, milyen képzésekre költ a cég.

A dolgozók részéről megfigyelhető a tudásvágy és a képzések iránti kereslet. Ennek ellenére gyakran előfordul, hogy az általános előzetes lelkesedést követően, amikor már a munkaidő egy részét kell készségfejlesztésre fordítani, a munkavállaló inkább lemondja a részvételt. Ettől függetlenül általánosságban pozitív a munkavállalók körében a készségfejlesztési programok fogadtatása, a visszajelzések szerint a lehető legszélesebb spektrumon. Ez a jelenség többek között annak köszönhető, hogy a fiatalabb generációk nagyon tudatosak a saját fejlődésükben: a saját céljaik letisztultak és határozottak, amiért megéri nekik továbbképzésekre járni és látókörüket még inkább szélesíteni. Ez a fajta vágy és igény az innovációra az idősebb generációk képviselői is jellemző, főleg multinacionális cégeknél.

A szakmai konferenciák látogatása remek lehetőséget ad arra, hogy a munkavállalók szélesítsék látómezőjüket és a kapcsolati körüket. Viszont egy-egy konferencia sok időt igényel, főleg, ha többnapos és utazni is kell, így sokszor nehéz megoldani, hogy a munka mellett beleillesszék a hetükbe. Amennyiben egy konferencia felkelti a dolgozók érdeklődését, mindenképpen a vezető beleegyezésével tudnak azon részt venni, mivel a vezető rendelkezik egy éves kerettel, amit a konferenciákra tud fordítani.

Az információértékelési és -elemzési készségek fejlesztése a MOL képzési katalógusában nem szerepel kifejezetten. A friss diplomásoknál a felvételi teszt során nézik, hogy e készségük milyen szinten van meg, de erre kimondott fejlesztést nem csinálnak. A döntéselőkészítés formája is inkább prezentáció során történik, mintsem dokumentumok, jelentések átadásával, tehát ebben az esetben a prezentációs képességek javítására törekednek. Ezek a képzések egyéni igény szerint történnek, nem kötelezően, kivéve a friss diplomásoknak, mert nekik a képzésükben ez is benne van.

Számukra indult el a „GROWWW” program, amelyet 2008 óta szerveznek meg. Az egyéves időszakra kiépített rendszerbe frissen diplomázottakat (vagy olyanokat, akik maximum egyéves munkatapasztalattal rendelkeznek) vesznek fel, akiknek kb. 85 százalékát később határozatlan idejű szerződéssel alkalmazni tudnak. Ez alatt az egy év alatt megismerik a MOL-t, találkoznak vezetőkkel, üzemlátogatáson vesznek részt és kapnak egy „felszakmai rálátást” a cégre. Mellette pedig készségfejlesztő képzésekben részesülnek, mint pl. a prezentációs technika elsajátítása, önismeretfejlesztés és projektmenedzsment. Idetartoznak alapszintű információértékelési készségek is (pl. milyen megbízható forrásokból lehet adatokat szerezn, stb.). Amellett, hogy a cég igyekszik ez alatt az egy év alatt a saját igényei szerint elvárásokat támasztani a friss diplomások elé, és integrálni őket egy mentor segítségével, fontos, hogy egy olyan kapcsolati hálózatot alakítsanak ki, amellyel a későbbiekben dolgozni tudnak.

Az e-learning-rendszerek használata a MOL-nál is megjelenik. Minden frissen a cégbe belépőnek kötelezően leadandó általános tudásanyag oktatására használják, mint például az etikai kódex, az információtechnológiai biztonság, egészségi kérdések és környezetbiztonság. Ezen felül vannak olyan szakmák, amikhez még több anyag áll rendelkezésre ebben a témakörben. Az e-learning területén a cég fejlesztésre szorul, új rendszer kidolgozásával szeretnék frissíteni az oktatóvideókat például.

Az e-learning-rendszer fejlesztésén túl kihívásnak tekinthető a klasszikus képzések fejlesztése. Ezek a hagyományos, akár több munkanapig tartó készségfejlesztő programok sok időt és pénzügyi erőforrást igényelnek, ráadásul a vonatkozó módszertan is megújulásra szorul. Ezek a képzések már a fiatalabb generációk számára nem megfelelőek, akik gyors és hatékony készségfejlesztő módszereket akarnak.

## 5.2. Romániai állami vállalatok képzései

A román állam számos nagyvállalat esetében többségi tulajdonnal rendelkezik. A Gazdasági Minisztériumnak fennhatósága van az állami kontroll alatt álló, földgázvezetékeket üzemeltető Tranzgas és az áramot szolgáltató Transelectrica fölött. A Közlekedési Minisztérium ellenőrzi a közlekedési szektort uraló CFR vállalatot.

Számos hasonló összefonódás létezik a román állami intézmények és a részben magánkézben levő nagyvállalatok között. Az állami tulajdonrészek miatt az államnak jogában és érdekében áll, hogy a vállalatok részben az állami igényekhez mérten biztosítsanak továbbképzési lehetőségeket alkalmazottjaiknak. A képzések a legtöbb állami tulajdonban álló vállalatnál megjelennek, középiskolásoktól egészen a felsővezetők szintjéig.

A magán- és az állami szektor által közösen kialakított tréningek, szemináriumok és továbbképzések lehetővé teszik az egyszerűbb karrierváltási lehetőséget a két szektor alkalmazottai között. Így, egy nagyvállalatnál közép- vagy felsővezetői pozícióban szervezett tapasztalatokat tovább lehet vinni egy állami érdekelttségű, külgazdasági pozíció mandátuma alatt. A továbbiakban néhány állami vállalat képzését mutatjuk be általánosan.

### 5.2.1. CFR – Román Vasút

Romániában a vasúti szállítást a CFR, román állami vállalat üzemelteti. 2007-2008-ban a Nemzeti Újjáépítési és Fejlesztési Bank támogatásával jött létre az a projekt, amelyet a CFR intézményi szerkezetátalakítására hoztak létre. A francia Systra és a kanadai Canarail vállalatok szemináriumokat szerveznek Európában és Kanadában, amelyek célja a vasútreform folyamatának erősítése, miközben a vasút alaptevékenységeinek kereskedelmére összpontosít. A képzés célközönsége elsősorban a CFR, Marfa, Călători (teher- és személyszállításért felelős vállalat a CFR-en belül), valamint a román Közlekedési Minisztérium közép- és felsővezetői.

A továbbképzés során technikai segítséget nyújtanak a menedzsment fejlesztéséhez, az üzleti folyamatok átalakításához, illetve a piaci kereslet hatékonyabb felméréséhez. A projekt felépítése alapján a legfőbb fejlesztendő területek a CFR-en belül a vállalatok szabad piaci környezetben történő szerkezetátalakítása, a marketing és üzleti tervek javítása, illetve a menedzsment és az emberi erőforrások szerepkörének pontosabb meghatározása. A közép- és felsővezetők a tréningek során esettanulmányokon keresztül sajátíthatják el a legfontosabb gyakorlati tapasztalatokat, ahol vállalatok sikeres és nem sikeres szerkezetátalakítását mutatják be. A képzés keretén belül az intézményi vezetők 10 hónapon keresztül vehettek részt világszerte tréningeken és szemináriumokon.

### 5.2.2. OMV Petrom

Az OMV Petrom olaj- és gázipari vállalat tulajdonrésze 20,64%-ban román állami kézben van. A dolgozók képzését vagy házon belül szervezik meg, vagy együttműködve valamely állami tulajdonban lévő, erre szakosodott intézménnyel (pl.: ploiești-i Kőolaj- és Gázipari Műszaki Egyetem). Az adminisztratív területen dolgozók esetében a képzéseket számos magánintézményen keresztül alakítják ki. Az OMV Petromnál a munkaerő 34%-a részesül képzésben, a 2003-as adatokkal összehasonlítva ez 22 százalékpontos növekedést jelent. Az OMV Petrom a dolgozói mellett középiskolás diákoknak alakított ki képzéseket, ahol a diákoknak technikai és szakmai tudást nyújt, hogy tanulmányaik után az OMV Petromnál tudjanak elhelyezkedni.

### 5.2.3. Transgaz

A Transgaz 58,5%-os tulajdonrészrel állami vállalat, ami a román földgázvezeték rendszerét működteti. A Transgaz nagy hangsúlyt fektet arra, hogy a vállalat alkalmazottainak folyamatos képzést biztosítson, amit egyrészt magasan képzett szakértők alkalmazásával, másrészt a már meglévő dolgozók folyamatos fejlesztésével kívánja elérni. A Transgaz részben hazai oktatókat, illetve külföldről hívott szakértőket alkalmaz a továbbképzések lebonyolítása érdekében. Az elmúlt 5 év továbbképzésének statisztikája alapján a kurzusokat többnyire külsős oktató vezényli le. Az év során folyamatosan tartják a továbbképzéseket, amelyek a dolgozók fejlődési igényei alapján vannak elkülönítve szakterület és képzési szint szerint.

## 5.3. Olaszországi állami részvétellel működő vállalatok

Jelen pontban néhány, az energetikai szektorban működő és ehhez a szektorhoz kapcsolódó területeken tevékenykedő, állami részvétellel működő vállalatok belső képzési politikáját és jó gyakorlatait mutatjuk be.

### 5.3.1. ENI S.p.A.

Az ENI (Ente Nazionale Idrocarburi, Nemzeti Szénhidrogének Vállalat, a továbbiakban: ENI) multinacionális vállalatot 1953-ban alapította az olasz állam, mára az egyik legnagyobb céggé vált az olaj- és gázszektorban, amely 71 országban van jelen. A Fortune Global 500-as vállalati rangsorában már régóta az első 100 vállalat között található.

Az ENI különösen nagy hangsúlyt fektet az oktatásra: mind a potenciális új alkalmazottak megfelelő képzésére (Master in Energy and Environmental Management and Economics képzés az ENI Corporate University szervezésében),<sup>xviii</sup> mind a már állományban lévő alkalmazottak továbbképzésére. A továbbképzések az ENI Corporate Universityn és az ENI-hez tartozó cégek saját olaszországi és külföldi telephelyein valósulnak meg.

Az utóbbi években növekedett a továbbképzéseken részt vevő alkalmazottak száma és a képzési struktúra is módosult, egyre nagyobb hangsúlyt kaptak a távoktatási rendszerben zajló képzések. A képzések átalakítása lehetővé tette az egyes kurzusok időbeli lerövidítését és specifikációjának növelését. A saját oktatók aránya is növekedett, egyre több saját alkalmazottat vonnak be az oktatási tevékenységbe, akik elméleti tudásukat és a vállalatnál megszerzett gyakorlati tapasztalataikat adják át kollégáiknak. A belső oktatói „állomány” bővítése 9 százalékkal csökkentette a képzések költségeit.

2016-ban a legnagyobb érdeklődéssel övezett képzés, amelyre 22.000 alkalmazott jelentkezett, az „Üzlet és emberi jogok” című kurzus volt, amelyet az ENI a Danish Institute for Human Rights szervezettel együtt dolgozott ki.

Az ENI saját alkalmazottjainak képzését és továbbképzését az ENI Corporate Universityn keresztül valósítja meg. A saját egyetem mellett az ENI létrehozta a Knowledge Management System című technológiai platformot, amely az alkalmazottai birtokában lévő tudást rendszerezi, értékeli és megosztja.<sup>xix</sup> A rendszer a social network rendszerek segítségével az ENI alkalmazottai számára bárholonnan és bármikor elérhető.



3. Táblázat  
Az ENI képzési statisztikái

	2014	2015	2016
Alkalmazottak száma <sup>92</sup>	34.040	33.389	32.733
Részvétel (fő)	136.419	147.786	159.456
Képzési óra kurzustípus szerint (óra)	1.212.535	1.098.996	940.227
HSE (környezet-, egészség- és munkavédelem) és minőség	323.029	324.478	311.845
Nyelv és informatika	187.907	122.472	107.901
Viselkedés/kommunikáció/ szervezet	125.764	154.824	182.623
Szakmai közvetítés	176.752	168.834	94.877

Forrás: eni.com

### 5.3.2. Leonardo

Az idén 70 éves globális vállalat légi, védelmi és biztonsági technológiákkal foglalkozik, s egyharmad részben állami tulajdonú.

A Leonardo alkalmazottai az előző évben 20 órát töltöttek átlagosan továbbképzéssel, amely 2016-hoz képest 42 százalékos növekedést jelent. A továbbképzések többségét az alkalmazottak korrupcióellenes, kockázatmenedzsment,<sup>xx</sup> információbiztonság és kiberbiztonság témakörökben végezték el. A képzéseket egy online Learning Management System felület is segíti.

<sup>92</sup> „Modello Operativo”. Eni.com (2018)

2017-ben a Leonardo már második alkalommal rendezte meg a Megfelelőségi Tanácsulást. A háromnapos rendezvény egyik napja oktatási nap volt, amely keretében a vállalat felsővezetői, hazai és nemzetközi referensek és a szektor szakértői vettek részt különböző kurzusokon. A képzések célja az üzleti megfelelés és a kereskedelmi megfelelés javítása volt. Az üzleti megfelelést célzó kurzusok központjában az integritás állt, az, hogy hogyan tud a vállalat megbízható partnerként megjelenni hosszú távon az ügyfelek, a beszállítók és a partnerek felé, míg a kereskedelmi megfelelést célzó kurzusok az összehangolt működésre és vállalati gondolkodásra fókuszáltak. A képzési napon 106 fő vett részt kiberbiztonsági tanfolyamon és közel 1150 fő a Social Engineering Awareness programban.

A Leonardo egy másik felsővezetőknek szervezett képzési programot is megvalósított 2017-ben: a Change in Action projekt keretében 50 felsővezető közel 1000 órát vett részt oktatásban (a három fő terület: integrált kínálat, folyamatfejlesztési politikák, make or buy politikák). A Leonardo által szervezett továbbképzések jelentős részéhez belső forrásból biztosít októkat, a Leonardo Faculty-n keresztül, amelyben huszonnyolc témaszakértő, tizenhat keynote speaker és huszonhárom tréner vesz részt.

A Leonardo nem csupán alkalmazottai képzésében vesz részt, hanem „leendő” alkalmazottaiéban is, a Milánói Műszaki Egyetemen együttműködésben dolgozta ki és működteti az E2-PM Projektmenedzser képzést, amelyben 2015-ös elindulása óta már közel 700 hallgató vett részt.

## **6. BEAVATKOZÁSI PONTOK ÉS PRIORITÁSOK AZONOSÍTÁSA**

A negyedik és ötödik fejezetben ismertetett állami és nem állami legjobb gyakorlatok alapján a következőkben azonosítjuk azokat a beavatkozási pontokat és prioritásokat, amelyek meghatározhatóak a tartós külszolgálati köztisztviselők egyéni információértékelési és -elemzési készségek fejlesztése terén. Ezek a pontok nemcsak a szűk értelemben vett kompetenciák átadására, hanem annak környezetére és kontextusára is vonatkoznak:

Az információértékelési és -elemzési készségek pontos meghatározása és elhelyezése egy komplex kompetenciatérképen. Ahogy látható volt a MOL vagy az olasz Nemzeti Közszolgálati Akadémia esetén, a legjobb gyakorlatok készségfejlesztési rendszere egy komplex kompetenciatérképre épül, amely kijelöli, hogy az egyes pozíciókhoz tartozó munkakör hatékony betöltésére milyen kompetenciákat igényel a munkáltató. Egy ilyen szisztéma nélkülözhetetlen egy átfogó készségfejlesztési tevékenység lefolytatásához, lehetővé teszi az egyéni karrierek követését és a szükséges beavatkozási pontok érvényesítését. Ezt össze lehet kötni éves-kétéves humánerőforrás-ciklusokkal, amelyekben az egyéni szinten kijelölt elvárások elérését tudja értékelni a munkaadó. A rendszerbe (az osztrák példának megfelelően) negatív és pozitív ösztönzők sorát lehet beépíteni annak érdekében, hogy a közzolgálati tisztviselők is érdekeltté váljanak saját készségeik fejlesztésében. A kompetenciatérkép az információértékelési és -elemzési készségek fejlesztését is nagyban megkönnyíti és elősegíti, hiszen a munkáltató meghatározhatja, hogy az egyes pozíciókhoz (így a tartós külszolgálatot teljesítő közzolgálati tisztségek betöltéséhez) milyen mélységű és pontosan milyen kompetenciák elsajátítását várja el ezen a területen. Ezen készségek meghatározása után lehet kidolgozni a pontos készségfejlesztési gyakorlatot, hozzárendelve a megfelelő költségkeretet és időintervallumot.

Az információértékelési és -elemzési készségek fejlesztéséhez szükséges intézményi döntések meghozatala. A kompetenciatérkép alapú rendszer felállításával párhuzamosan fejleszteni kell a kompetenciatranszfer folyamatát elősegítő intézményi hátteret. Ezzel kapcsolatban nincs teljes egyetértés sem a régióinkban, sem a világon. A világ legtöbb országában létezik olyan külügyminisztériumhoz kapcsolódó intézmény, amely a tartós külszolgálatot végző közzolgálati tisztviselők kompetenciafejlesztésével és képzésével foglalkozik, máshol azonban erre nem merült fel a politikai és/vagy szakmai igény. Ahogy látható volt, a számba vett legjobb gyakorlatok sem mutatnak egységes képet: Szlovákiában nincs a készségfejlesztésért felelős belső szervezeti egység, Csehországban viszont van. A külső partnerek bevonása mellett számos érv szól, többek között a versenyképesség, illetve a hazai és külföldi (lásd a román Transgaz) tudás becsatornázásának lehetősége. Ráadásul számos esetben (például Katarban vagy több számba vett vállalat esetén) egy hibrid rendszer működik, ahol egy belső intézmény is található, illetve a külügyminisztérium külső partnereket is bevon a készségfejlesztésre. Ez utóbbi esetben pontosan le kell határolni, hogy mely kompetenciák javítására szolgálnak a belső és külső intézmények és szervezetek. A legkönnyebb különválasztást az adja, ha a belső szervezeti egység trénerként nem szükségeltető készségfejlesztési programokat hajt végre. Az információértékelési és -elemzési készségek ilyenek minősülhetnek (lásd a hetedik pontot), amit belső erőforrásból is meg lehet oldani, bár a külső partner bevonása is elképzelhető.

Többszintű és specializált kompetenciáttranszfer. A készségfejlesztés annál hatékonyabb, minél individuálisabb és minél specializáltabb módon megy végbe. A gyakorlatban egy olyan heterogén állományban, mint a tartós külszolgálatot teljesítő közszolgálati tisztviselők összessége, az információértékelési és -elemzési készségek (bármilyen más jellegű készségekkel egyetemben) eltérő szinten vannak. Ebből kifolyólag egy általános, mindenkit egyformán kezelő hagyományos képzés nemcsak eredménytelen és hatástalan, de akár kontraproduktív is lehet (hiszen sérülést okozhat a munkavállaló tulajdonosi szemléletében). Éppen ezért a lehető leginkább egyénre szabott készségfejlesztést kell beiktatni a rendszerbe. Másrészt az információértékelési és -elemzési készségek terén, sok már készséggel párhuzamosan, egy egyszeri hagyományos képzés nem megfelelő, hiszen az ilyen jellegű gyakorlati kompetenciákat csak folyamatos használattal és többszöri érintkezéssel lehet érdemben és hatékonyan átadni. Ennek köszönhetően hasznos lehet egy többszintű készségfejlesztést meghonosítani, amely különböző szintű tisztségviselők és különböző pozíciók kapcsán különböző mélységben és összetettségben adja át az információértékelési és -elemzési készségeket. Ebből a szempontból kiemelkedik az olasz esettanulmány és az abban leírt jó gyakorlatok.

Információértékelési és -elemzési készségek fejlesztésének elkezdése már a foglalkoztatás megkezdése előtt. Az előző, harmadik ponthoz kapcsolódóan és azzal integráltan kezelve érdemes lehet az információértékelési és -elemzési készségek fejlesztését már a foglalkoztatás megkezdése előtt elkezdni/végrehajtani. Ez abban az esetben optimális, ha a Külgazdasági és Külügyminisztérium a kompetenciaterképen az ilyen jellegű készségeket már bevételi követelményként jelöli meg, amely nemcsak a tartós külszolgálatot végzők esetén fontos, hanem az egész állományban. Természetesen az is elképzelhető, hogy egy alapszintű készségfejlesztés általános, a haladó szintű/mélyebb készségfejlesztés pedig a pozíció elfoglalásához kötődően indul meg. A foglalkoztatás megkezdése előtti kompetenciáttranszfernek két általános módját tudjuk azonosítani a legjobb gyakorlatok kapcsán. Egyrészt a nemzetközi tanulmányokat, nemzetközi gazdaságtant és egyéb, a külügyi és külgazdasági rekrutáció számára kulcsképzéseket folytató felsőoktatási intézményekkel való kapcsolatfelvétellel. Ez esetben a KKM mint a friss diplomások egyik legfontosabb munkaerőpiaci felvevője jelezhetné a munkaerő-kibocsátó számára, hogy milyen jellegű készségek segítenék a felsőoktatási intézményből kilépő hallgatók elhelyezkedési esélyeit, így például az információértékelési és -elemzési kompetenciákkal kapcsolatban. Másrészt a legjobb gyakorlatokban látott esetek kapcsán a gyakornoki programba illeszthetők készségfejlesztési programok is, amelyek már korai szakaszban tudják fejleszteni a vonatkozó kompetenciákat.

Utánkövetési rendszer kiépítése az információértékelési és -elemzési készségek fejlesztésére. Az információértékelési és -elemzési készségek esetén kifejezetten fontos az utánkövetési rendszer kiépítése, vagyis annak a monitoringrendszernek a felállítása, ami követi, hogy az elsajátítandó kompetenciákat és készségeket a munkavállaló valóban elsajátította és valóban használja. Ennek legegyszerűbb módjai (pl. vizsgáztatás) már nem elég komplexek ahhoz, hogy mérjék a soft skilllek tényleges átadásának hatékonyságát. Éppen ezért javasolt a rendszeres időközönként történő teljesítményértékelésbe bevenni az előző időszakban kitűzött készségfejlesztési célok elérésének értékelését. Másik lehetséges módja az utánkövetésnek a készségfejlesztő programot követő 3-6 hónapban történő egyszeri vagy kétszeri felmérés a programban bemutatott módszerek alkalmazásának képességével kapcsolatban.

Feedback-rendszer kiépítése az információértékelési és -elemzési készségek elsajátításának módjára. Szubsztantív visszajelzési rendszer nélkül az információértékelési és -elemzési készségfejlesztés veszít hatékonyságából, csökkenti a tulajdonosi szemléletet a munkavállalói

oldalon, és magában hordozza azt a veszélyt, hogy a képzés már birtokolt készségek átadására vonatkozik, vagy pedig rossz módszert használ. Éppen ezért a hatékony közszolgáltatás minőségi elvárásainak betartása végett elkerülhetetlen a feedback-nyújtási lehetőség kiépítése és rendszerszintűvé tétele. Ez nemcsak a készségfejlesztésen átesett munkavállalókra, hanem a képzési program összes stakeholderére vonatkozhat, így a közvetlen felettesekre, a területi főosztályra, a relációs-specifikus szervezeti egységekre, a külképviseletre stb.

Egyszerű és bevált módszerek használata, majd azok rugalmas és folyamatos fejlesztése. Az információértékelési- és -elemzési készségek fejlesztésére a legegyszerűbb, legkevésbé túlbonyolított módszerek tudnak a leghatékonyabbak lenni. Ezekben nincs hiány: a CRAAP-, a CRITIC-, az 5W- vagy az OSINT-módszere épülő képzési rendszer is kellően érthetően tudná átadni a szofisztikált kompetenciacsomagot, amely szükséges a tartós külszolgálatot végző közszolgálati tisztviselők munkavégzésének hatékony ellátásához. Ezért javasolt ilyen módszertan alapján kidolgozni a készségfejlesztés struktúráját és folyamatát. Természetesen a fenti javaslatok beiktatásával (különös tekintettel az ötödik és a hatodik pontra) a vonatkozó képzési programot lehet és szükséges is a visszajelzések és az utánkövetés alapján folyamatosan fejleszteni és alakítani. Éppen ezért a rendszerbe nagyfokú rugalmasságot kell beépíteni, és nem szabad ragaszkodni a már meglévő struktúrákhoz. Ezt támasztja alá a hosszú távú tervezés is: a felgyorsult technológiai fejlődés és a globalizáció miatt a munkavégzés materiális és immateriális környezete folyamatosan változik, így a készségfejlesztésnek is folyamatosan változnia kell a versenyképesség fenntartása, valamint a hatékony közszolgáltatás nyújtásának szükséglete miatt.

E-learning-rendszerre való támaszkodás. A fenti pontból is következik az e-learning-rendszerre való támaszkodás fontossága. A hagyományos képzési struktúrák már nem megfelelőek a legtöbb munkavállaló számára, ráadásul a célcsoport (tartós külszolgálatot teljesítő közszolgálati tisztviselők) munkakörülményeiből adódik, hogy logisztikai és egyéb módszertani kihívásokkal járna a tradicionális készségfejlesztési módszerek alkalmazása. Éppen ezért az e-learning alkalmazása szinte elkerülhetetlen. Ezek kapcsán a legjobb gyakorlatokat nem az állami, hanem a vállalati szférában (lásd az ENI közösségi média alapú rendszerét) vagy külső beszállítóknál kell keresni.



## **7. ÖSSZEGZÉS: A JÓ GYAKORLATOK MAGYARORSZÁGI ALKALMAZHATÓSÁGA**

Természetesen a jó gyakorlatokból szerzett javaslatok és azonosított beavatkozási pontok meghatározása és azonosítása még nem elég, a végrehajtással kapcsolatban azonban számos probléma merülhet fel, amelyek a gyakorlatban is megkérdőjelezhetik a jó gyakorlatok magyarországi alkalmazhatóságát. Az alábbiakban összegyűjtöttük azokat a szempontokat, amelyek kihívást jelenthetnek ebből a szempontból. Ahogy azt látni fogjuk a felsorolásból és a kifejtésből, egyik aggályt sem gondoljuk annyira mélyrehatónak vagy szubsztantívnak, hogy azok megakadályoznák a fent leírt javaslatok végrehajtását, figyelembe vétel nélkül azonban együttesen negatív ösztönzőt jelenthetnek az implementációban.

A következők tehát azok az akadályok, amelyeket azonosítani tudtunk a jó gyakorlatok magyarországi alkalmazhatósága kapcsán:

A politikai akarat megléte és tartóssága. A kompetenciafejlesztési rendszer kiépítése és fenntartása nem egy egyszeri, hanem egy folyamatosan felügyeletet és felülvizsgálatot igényelő tevékenység, amely ráadásul gondos előkészítést és átgondoltságot igényel. Az információértékelési és -elemzési készségek nem légtüres térben léteznek, így a különböző kompetenciák elsajátítását össze kell hangolni. Ez azt jelenti, hogy a rendszer kialakításához szükséges vezetői szintű politikai akarat megléte elengedhetetlen nemcsak a folyamat elindításához, de végrehajtásához és felülvizsgálatához. A jelenlegi külügyi és külgazdasági kurzus az elmúlt években olyan mértékű intézményi stabilitást teremtett meg, amely ezt lehetővé teszi rövid vagy akár középtávon, hosszú távon azonban szükséges kormányzati ciklusokon átívelő mechanizmusokban, rendszerekben gondolkodni.

Költségvetési erőforrások nagysága. Bármilyen jellegű integrált képességfejlesztési rendszer kiépítéséhez és folyamatos fejlesztéséhez pénzügyi erőforrások szükségeltetnek, amelyek nemcsak egyszeri, de folyamatos kiadást jelent az intézmény számára. Ezeknek a fedezetét vagy intézményi átcsoportosítással, vagy a költségvetési források növelésével lehet megteremteni. Természetesen a kompetenciatranszfer-program költséghatékonyágát számos módon lehet növelni (lásd az előző fejezetben leírtakat), mindenesetre függetlenül ennek mértékétől, a szükséges pénzügyi erőforrások mértéke mindig pozitív lesz. Ez visszahathat a politikai akarat meglétére és fennmaradására is, hiszen minél költségesebb a program, annál alacsonyabb az ösztönző rendszer fenntartására. Éppen ezért felmerül a veszélye annak, hogy a költségek supraoptimális szintje esetén a döntéshozó eláll a program fenntartásától vagy továbbfejlesztésétől, ez pedig szuboptimális minőségi rendszerhez vezethet.

Az információértékelési és -elemzési készségek puha jellege. Mivel az információértékelési és -elemzési készségek alapvetően „puha jellegű” kompetenciák – vagyis nem egy meghatározott tudásanyag elsajátítására és nem valamilyen könnyen mérhető készségek átvételére vonatkoznak –, így más kompetenciákkal összevetve nehezen azonosíthatók és mérhetők. Ez több szempontból is akadályt jelenthet: egyrészt a kompetenciafejlesztési program pontos kialakítása, céljainak és módszereinek meghatározása során; másrészt a tulajdonosi szemlélet kialakítása során vezetői és közalkalmazotti szinten (lásd lejjebb); harmadrészt az elvárások megfogalmazása és beépítése során; negyedrész pedig

az utánkövetés során, vagyis abban a folyamatban, amelynek célja a kompetencia elsajátításának (és az elsajátítás módja hatékonyságának) ellenőrzésére irányul. Emiatt a lehető legpontosabban azonosítani kell az információértékelési és -elemzési készségek azon körét, amelyet a munkáltató elvár a közalkalmazottól munkakörének hatékony ellátása végett, és ki kell dolgozni a megfelelő módszert azok átadására és ellenőrzésére.

A tulajdonosi szemlélet hiánya vezetői szinten. Visszatérő kihívásnak fogalmazhatjuk meg a hasonló jellegű kompetenciafejlesztési programok kapcsán, hogy a célcsoport vezetői nem érzik „magukénak” a rendszert, és leginkább tehernek élik meg három okból kifolyólag: egyrészt a felmerülő pénzügyi erőforrások átcsoportosításának igénye, másrészt a program fejlesztéséhez szükséges vezetői input átadásának időigényessége, harmadrészt pedig a beosztottmunkaidejének lerövidülése miatt, amely a kötelező továbbképzésen való jelenlétnek köszönhető. Emiatt különösen fontos kialakítani a tulajdonosi szemléletet a vezetőség körében a kompetenciáttranszfer-programmal kapcsolatban, hiszen ennek hiánya csökkenti a képzés hatékonyságát és végrehajthatóságát. Éppen ezért a vezetői tisztségviselőket is minél hatékonyabban be kell vonni a folyamatba, és számukra is átláthatóvá kell tenni azt.

A tulajdonosi szemlélet hiánya a célcsoport szintjén. Az előző ponthoz kapcsolódik a tulajdonosi szemlélet hiánya a célcsoport, vagyis a tartós külszolgálatot teljesítő közszolgálati tisztviselők körében. Amennyiben ők nem érzik hasznosnak, hatékonyak és értelmesnek a készségfejlesztést, akkor annak nemcsak hatékonysága, hanem létjogosultsága is megkérdőjelezhető. Éppen ezért elsődleges a közszolgálati tisztviselők körében a lehető legmélyebb tulajdonosi szemléletet kialakítani. Ennek módja lehet a folyamatos visszajelzési rendszer kialakítása, az igényalapú készségfejlesztés, a rugalmasságon és hatékonyságon alapuló rendszer kiépítése.

Az e-learning alkalmazásából adódó kihívások. Mindezek a szempontok elkerülhetetlenné teszik az e-learning-rendszerek átvételét és alkalmazását. Ugyan a módszerek hasznosságához nem fér kétség és az állami, valamint a magánszférában is általánosan használt, mégis számos kihívást eredményezhet, amelyekkel muszáj tisztában lenni a képességfejlesztési rendszer létrehozása, fenntartása és folyamatos alakítása során. Az e-learning alkalmazása komoly erőforrásigénnyel rendelkezik (legyen szó a hardware és a software beszerzéséről, a megfelelő emberi erőforrás meglétéről stb.), pontos átvétele, alkalmazása és fejlesztése időigényes és nehézkes. Az online alapú készségfejlesztést gyakran nehezebb ellenőrizni, használatát épp annyira indokolhatja az időhiány, mint a naprakészség, ráadásul biztonsági kérdéseket is felvet. Fontos látni, hogy az e-learning nem önmagában, hanem átgondolt módon használva válik jó eszközzé.

Intézményi átalakítások problémái. A készségfejlesztési program átalakítása intézményi változásokkal járhat. Akár egy önálló belső „diplomáciai akadémia”, akár külső partnerekkel való együttműködés okozhat átalakításokat, kompetenciák áthelyezését vagy hatáskörbeli módosításokat. Ennek köszönhetően érdemes a kompetenciafejlesztés intézményi hátterének kialakítása előtt azonosítani a szervezeti stakeholdereket (vagyis a projektben valamilyen érdekkel rendelkező szervezeti egységeket és szereplőket), bevonni őket az átalakítás folyamatába, amelyet számukra a lehető legátláthatóbb módon kell végrehajtani. Ez csökkenti az átalakítással járó tranzakciós költségeket és megteremti a készségfejlesztéshez szükséges intézményi és szervezeti hátteret.

Generációs különbségből adódó kihívások. A Külgazdasági és Külügyminisztériumban dolgozó közalkalmazottak életkor szempontjából heterogén közösséget alkotnak, ami igaz a kompetenciafejlesztés célcsoportjára, a tartós külszolgálatot teljesítő közszolgálati tisztviselőkre is. Még ha nem is jelenthető ki, hogy e közösség körében alacsonyabb az átlagos

életkor, mint más pozíciók esetén a KKM-családon belül, de egy hosszú távon fenntartható, a közszolgáltatás színvonalát erősítő kompetenciafejlesztési programnak készen kell állnia a fiatalabb és idősebb generációk integrálására is. Az életkori klaszterek közötti különbség azonban szignifikáns lehet készségek területén, különösen, ha információértékelési és -elemzési készségekről beszélünk (elég ha csak az internet-felhasználói kompetenciák közötti eltérésekre gondolunk). Éppen ezért a készségfejlesztési rendszer kiépítése során érdemes a generációs különbségeket tekintetbe venni, hogy ne alakuljon ki szuboptimális hatékonyságú szisztéma. Ennek megfelelően szükség van elkülönülő készségfejlesztési programokra az élethosszig tartó tanulás jegyében (lásd a szlovák aiNova példáját), valamint a fiatalok fokozottabb megszólítására (lásd a lengyel példát).

## 8. MELLÉKLETEK

### 8.1 Interjú a kelet-közép-európai regionális ABA-vezetővel, Birgit Reiter-Braunwieserrel (készült: 2018. április 6.)

**Szabó K.:** *Ön az ABA központi szervezetében dolgozik. Milyen készségű és képességű dolgozókat keresnek az ABA központi és tartományi szervezeteihez?*

**Reiter B.:** A gyakorlatban az ABA tevékenysége úgy néz ki, hogy az érdeklődő befektetőket a központi ABA a tartományilag illetékes szervezethez irányítja, a tartományi ügynökségek egy első, ingyenes találkozó keretében belül tájékoztatják a lehetőségéről a befektetőket, meghívják a saját, szerződéses szakértőiket, ügyvédeket, adótanácsadókat. Ha például egy magyar cég szeretne Ausztriában céget alapítani, akkor első körben a központi ABA-val veszi fel a kapcsolatot, amely összeköti a magyar céget a tartományi ügynökséggel. Az első tanácsadáskor a magyar cég befektetési döntését egy magyarul beszélő vállalati tanácsadó, ügyvéd, illetve adótanácsadó – illetve a vállalati profiltól függően egyéb szakemberek – segítik. Éppen ezért, az ABA központi és regionális szervezeteinél csak és kizárólag olyan senior szakértőket foglalkoztatunk, akik az üzleti kommunikáció, tanácsadás és konzultáció területén komoly tapasztalattal bírnak.

**Szabó K.:** *Fontos elvárás tehát a szakmai profizmus és a tapasztalat. Ezenkívül milyen – akár „soft” – készségeket tartanak a legfontosabbnak az ABA-nál?*

**Reiter B.:** Öt készséget emelnék ki, ami elengedhetetlen a befektetésösztönzés területén, a nyelvi készség, a megfelelő üzleti érzék, stratégiai gondolkodás, egyéni információértékelési és -elemzési készség, valamint elvárjuk, hogy a munkavállalóink a multitasking területén is jeleskedjenek, vagyis azt, hogy a munkavállalóink több dologra egy időben képesek legyenek magas szinten koncentrálni.

Elvárás továbbá, hogy az ABA dolgozóinak mindennapos munkavégzését a következő három irányelv határozza meg:

- Fast (gyorsaság, gyors reakció)
- Professionalism (professzionizmus, precizitás, hozzáértés)
- „To the points” (lényeglátás és a lényegre törés).

Az alkalmazottaink kiválasztásakor is nagy gondot fordítunk arra, hogy a velünk dolgozók ezeknek az irányelveknek megfelelően és magas színvonalon végezzék a munkájukat. Például nálunk, a központi szervezetnél kiemelt szervezeti politika, hogy minden egyes e-mailre 24 órán belül válaszolnunk kell, még akkor is, ha ez a válasz csak annyiból áll, hogy megkaptuk az üzenetet, érdemben később válaszolunk. Nálunk elengedhetetlen, hogy az érdeklődőket gyorsan és professzionálisan szolgáljuk ki.

**Szabó K.:** *Az ABA-n belül hogyan támogatják ezen készségek és skillek fejlődését, tovább erősítését?*

**Reiter B.:** Az ABA-ban a vezetőség minden év végén „éves munkavállalói értékelést” végez. Az értékelés kis csoportokban zajlik, a munkavállaló, a közvetlen felettese és a HR-es kolléga között, amikor minden érintett fél őszintén és nyíltan beszélhet az elvárásairól, a teljesítményéről, a hiányzó készségekről, a szükséges ösztönzőkről. A vezetőség részéről fontosnak tartjuk a konstruktív kritikát és a folyamatos fejlődés ösztönzését. Éppen ezért a vezető és a HR-es minden év végén egy úgynevezett „personal skills development plan”-t, vagyis egy „személyes készségfejlesztési tervet” állít össze minden egyes munkavállaló készségeinek, motivációinak és jövőbeli karrierterveinek megfelelően. Ha például valakinek a nyelvi készségei nem megfelelőek, akkor a HR-es kolléga kommunikációs tréninget ajánl a munkavállalónak.

**Szabó K.:** Az ABA-n belül – legyen az a központi ABA, vagy a tartományi ABA szervezetein belül – van-e kötelezően előírt szakmai képzés, és ha igen, milyen képzéseket tartanak?

**Reiter B.:** A befektetésösztönzés területén elengedhetetlenül fontos az üzleti angol nyelv ismerete, ezért minden munkavállalónknak biztosítjuk a „business English” tanfolyamon való részvételi lehetőséget. Ha az éves munkavállalói értékelés alapján kiderül, hogy egy munkavállalónk számára fontos lenne valamilyen képzésen való részvétel, akkor a HR segítségével a munkavállalót elküldjük egy tanfolyamra. Abban az esetben, ha több munkavállalónknak is ugyanarra a képzésre van szüksége, akkor az ABA falain belül szervezünk egy tréninget meghívott szakemberek segítségével.

**Szabó K.:** Ez utóbbi gyakorlatra – amikor több munkavállaló számára egy konkrét képzést tartottak szükségesnek – tud példát mondani? Ezeket a képzéseket csak és kizárólag a munkavállalók igényei alapján szervezik meg, vagy van arra is példa, hogy a stratégiai változások, makrokörnyezeti változások, üzleti trendekre reagálva tartanak képzést a munkavállalóik számára?

**Reiter B.:** A legutóbbi csoportos tréning, amit az ABA központi szervezeténél dolgozók számára tartottunk, egy online marketingtréning volt. A tréning célja az volt, hogy a munkavállalóknak mélyebb és rendezett ismereteket közvetítsen a piacról, annak működéséről és a vállalatok piaci műveleteiről.

**Szabó K.:** Milyen ösztönzőkkel segítik a munkavállalóikat, hogy képzéseken, tréningeken vegyenek részt?

**Reiter B.:** Nagyon fontosnak tartjuk, hogy a munkavállalók saját motivációjukat megtalálják egy-egy képzés vagy tréning kapcsán. Éppen ezért igyekszünk olyan tréningeket kínálni, amit a munkavállaló is szívesen elvégez, és amely az egyéni fejlődését szolgálja. Emellett támogatjuk a különböző konferenciák, kiállítások látogatását is, hiszen ilyenkor a munkavállalónak alkalma nyílik a szakmája szempontjából fontos emberekkel találkozni, ez egyfajta networking eseményként is funkcionálhat. Továbbá minden évben megszervezzük a központi és a tartományi ABA-szervezetek között az úgynevezett „Annual Coordinated Meeting”-et, vagyis egy olyan éves találkozót, ahol a best practice-eket beszélhetjük át, a közép- és hosszú távú stratégiáról egyezünk meg, illetve ahol a munkavállalók igényeit is felmérjük, hogy milyen képzésekre lenne a leginkább szükségük.

**Szabó K.:** Köszönöm az interjút!



## 8.2 Az MVM-nél és a MOL-nál készült félstrukturált interjúk vázlatja

Mivel foglalkozik Ön pontosan a vállalaton belüli képzések területén belül?

Mennyire kapcsolódik ez a szervezetfejlesztéshez, integrált részét képezi-e?

Milyen intézményi háttere van a belső képzési rendszernek az Ön cégénél?

Milyen szervezeti egységek rendelkeznek kompetenciákkal és feladatkörökkel ezen a területen?

Létezik-e általános kompetenciatérkép az adott vállalaton belül, vagyis egy olyan rendszer, ami szabályozza, hogy egy adott szintű pozícióhoz milyen készségeket, kompetenciákat és tudásanyagot várnak el?

Milyen kompetenciákat várnak el a munkavállalóktól felvételnél, és melyek azok, amelyeket a munkahelyen belül akarnak megtanítani?

Hogyan néz ki a képzési program?

Egységes képzésen megy-e keresztül mindenki? Mennyire tükrözi a képzési program a vezetői és a munkavállalói igényeket?

Van-e utánkövetés vagy vizsgáztatás?

Van-e speciális képzés az információértékelés és -elemzés területén? Ha igen, micsoda?

Van-e belső visszajelzési rendszer arra nézve, hogy a munkatársak milyen területen akarnak fejlődni, vagy hogyan értékelik a képzési rendszert?

# IRODALOMJEGYZÉK

172/1990. törvény

2014. évi 114. törvény.

„About RUSI”. Royal United Services Institute (RUSI), <https://rusi.org/about-rusi> (letöltés dátuma: 2018. június 4.)

„About Us”. ANIMV, <http://animv.ro/en/despre-noi/> (letöltés dátuma: 2018. április 9.)

A Chilei Diplomáciai Akadémia honlapja. <https://minrel.gob.cl> (letöltés dátuma: 2018. április 4.)

„Advanced Diplomatic Programme”. A Cseh Köztársaság Külügyminisztériumának honlapja, [https://www.mzv.cz/jnp/en/about\\_the\\_ministry/career\\_in\\_diplomacy/diplomatic\\_academy/diplomatic\\_education/advanced\\_diplomatic\\_programme.html](https://www.mzv.cz/jnp/en/about_the_ministry/career_in_diplomacy/diplomatic_academy/diplomatic_education/advanced_diplomatic_programme.html) (letöltés dátuma: 2018. április 4.)

Aliya Kussainova: „Education and Training of Diplomatic Personnel in Kazakhstan.” Procedia – Social and Behavioral Sciences, Vol. 89. (2013). 337-341. o.

A Minisztertanács 2005. október 5-i rendelete a PISM alapító rendeletének módosításáról, Dz. U., Nr 205, poz 1697.

Andrew Rettman: „EU diplomats to get training on fake news”. Euobserver, <https://euobserver.com/foreign/140051> (letöltés dátuma: 2018. június 4.)

„Annual Report 2015”. Qatar Diplomatic Institute, <https://en.calameo.com/read/005121764f140e-653fago?authid=ZyBeAvYQXfbu> (letöltés dátuma: 2018. június 4.) 9. o., 61-62. o.

„Annuario Statistico 2017”. Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, [http://www.esteri.it/mae/resource/pubblicazioni/2017/07/annuario\\_statistico\\_2017\\_web3.pdf](http://www.esteri.it/mae/resource/pubblicazioni/2017/07/annuario_statistico_2017_web3.pdf) (letöltés dátuma: 2017. április 7.)

Babeş–Bolyai Tudományegyetem, <http://www.ubbcluj.ro/hu/> (letöltés dátuma: 2018. április 9.)

„Bachelor’s Programmes”. ANIMV, <http://animv.ro/en/licenta/> (letöltés dátuma: 2018. április 9.)

„BBC journalists return to school to tackle ‘fake news’”. BBC, <http://www.bbc.co.uk/mediacentre/latestnews/2017/fake-news> (letöltés dátuma: 2018. június 4.)

„Berufs- und Bildungsberatung der Wirtschaftskammern und WIFIs”. Wirtschaftskammern Österreich, [https://www.wko.at/service/bildung-lehre/Berufs-\\_und\\_Bildungsberatung\\_der\\_Wirtschaftskammern\\_und\\_WI.html](https://www.wko.at/service/bildung-lehre/Berufs-_und_Bildungsberatung_der_Wirtschaftskammern_und_WI.html) (letöltés dátuma: 2018. április 2.)

„Berufs- und Brancheninfos: Top-Informationen für Top-AusbilderInnen”. Wirtschaftskammern Österreich, <https://www.wko.at/service/bildung-lehre/berufs-und-brancheninfos-informationen-fuer-ausbilder-innen.html> (letöltés dátuma: 2018. április 13.)

„BIC.AT - Online Berufsinformation der Wirtschaftskammern”. Wirtschaftskammern Österreich, <https://www.wko.at/service/bildung-lehre/bic.html/> (letöltés dátuma: 2018. április 13.)

„Bilancio di Sostenibilità e Innovazione 2017”. Leonardo, [http://www.leonardocompany.com/documents/63265270/63654410/body\\_5\\_LEONARDO\\_BDS\\_ITA\\_2017\\_190418.pdf](http://www.leonardocompany.com/documents/63265270/63654410/body_5_LEONARDO_BDS_ITA_2017_190418.pdf) (letöltés dátuma: 2018. április 12.)

- „Bildungs- und Berufsberatung: Gemeinsam Entscheidungen treffen". Wirtschaftsförderungsinstitut, <https://www.wifi.at/karriere/bildungsberatung/wifi-bildungs-und-berufsberatung-den-eigenen-erf> (letöltés dátuma: 2018. április 18.)
- „Biuro Szkoleń PISM". Akademia PISM, <https://akademia.pism.pl/index/?id=4853deb8a06838c502fc6cb6ce91f704> (letöltés dátuma 2018. május 5.)
- Brad S. Matthies, Jonathan Helmke: „Using the CRITIC acronym to teach information Evaluation". Butler University Libraries, [https://digitalcommons.butler.edu/cgi/viewcontent.cgi?&article=1001&context=librarian\\_papers](https://digitalcommons.butler.edu/cgi/viewcontent.cgi?&article=1001&context=librarian_papers) (letöltés dátuma: 2018. június 4.)
- „Business". Wirtschaftskammern Österreich, <https://www.bildungderwirtschaft.at/wko-bildungspfade/business/> (letöltés dátuma: 2018. április 2.)
- „Current General Diplomatic Training Course at the Diplomatic Academy (DA1)". A Cseh Köztársaság Külügyminisztériumának honlapja, [https://www.mzv.cz/jnp/en/about\\_the\\_ministry/career\\_in\\_diplomacy/diplomatic\\_academy/diplomatic\\_education/current\\_general\\_diplomatic\\_training/index.html](https://www.mzv.cz/jnp/en/about_the_ministry/career_in_diplomacy/diplomatic_academy/diplomatic_education/current_general_diplomatic_training/index.html) (letöltés dátuma: 2018. április 4.)
- „Customized Training on Multilateral Diplomacy and International Affairs Management". United Nations Institute for Training and Research, <http://www.unitar.org/mdp/training> (letöltés dátuma: 2018. június 4.)
- „Die Potenzialanalyse". Wirtschaftskammern Österreich, <https://www.wko.at/service/bildung-lehre/Potenzialanalyse.html> (letöltés dátuma: 2018. április 13.)
- „Digital Business". Wirtschaftskammern Österreich, <https://www.bildungderwirtschaft.at/wko-bildungspfade/business/digital-business/> (letöltés dátuma: 2018. április 20.)
- „Economic Training". A Cseh Köztársaság Külügyminisztériumának honlapja, [https://www.mzv.cz/jnp/en/about\\_the\\_ministry/career\\_in\\_diplomacy/diplomatic\\_academy/other\\_activities/economic\\_training/index.html](https://www.mzv.cz/jnp/en/about_the_ministry/career_in_diplomacy/diplomatic_academy/other_activities/economic_training/index.html) (letöltés dátuma: 2018. április 4.)
- Edward „Skip" Gnehm: „It's Practical: Training the Next Generation of Diplomats". Foreign Service Journal, <http://www.afsa.org/its-practical-training-next-generation-diplomats> (letöltés dátuma: 2018. június 4.)
- „EU Careers". European Personnel Selection Office, [https://epso.europa.eu/home\\_hu](https://epso.europa.eu/home_hu) (letöltés dátuma: 2018. április 4.)
- „European integration". Academia Istropolitana Nova, <http://www.ainova.sk/en/european-affairs/> (letöltés dátuma: 2018. április 4.)
- „Evaluating Web Resources: The CRAAP test". LibGuides at North Carolina Agricultural & Technical State University. <http://libguides.library.ncat.edu/c.php?g=778558&p=5584082> (letöltés dátuma: 2018. június 4.)
- Facultatea de Administrație Publică, <http://www.administratiepublica.eu/> (letöltés dátuma: 2018. április 9.)
- Faculties and Departements, The Bucarest University of Economic Studies, [http://www.ase.ro/index\\_en.asp?page=facultati](http://www.ase.ro/index_en.asp?page=facultati) (letöltés dátuma: 2018. április 9.)
- „General Diplomatic Training (DA1)". A Cseh Köztársaság Külügyminisztériumának honlapja, [https://www.mzv.cz/jnp/en/about\\_the\\_ministry/career\\_in\\_diplomacy/diplomatic\\_academy/diplomatic\\_education/general\\_diplomatic\\_training\\_da1.html](https://www.mzv.cz/jnp/en/about_the_ministry/career_in_diplomacy/diplomatic_academy/diplomatic_education/general_diplomatic_training_da1.html) (letöltés dátuma: 2018. április 4.)

Geoffrey Cowan and Nicholas J. Cull: „Public Diplomacy in a Changing World”. The Annals of the American Academy of Political and Social Science, Vol. 616. Public Diplomacy in a Changing World (2008), 6-8. o., <http://www.jstor.org/stable/25097991>.

„GDP per capita, PPP (current international \$)”. The World Bank, [https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.PP.CD?view=chart&year\\_high\\_desc=true](https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.PP.CD?view=chart&year_high_desc=true) (letöltés dátuma: 2018. június 4.)

Global Governance Institute: „Transforming Your Research and Analytic Skills”. Open Source Intelligence Seminar Series, [http://www.globalgovernance.eu/wp-content/uploads/2015/01/GGI\\_Seminar\\_Series\\_Winter\\_2015\\_Brussels1.pdf](http://www.globalgovernance.eu/wp-content/uploads/2015/01/GGI_Seminar_Series_Winter_2015_Brussels1.pdf) (letöltés dátuma: 2018. június 4.)

Globsec, <https://www.globsec.org> (letöltés dátuma: 2018. április 4.)

Gustav Lindstrom: Diplomats and Diplomacy for the 21st Century. Santa Monica: RAND, 2002, [https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/rgs\\_dissertations/2005/RGSD169.pdf](https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/rgs_dissertations/2005/RGSD169.pdf)

Hammerschmid, Gerhard, and Renate E. Meyer: „New public management in Austria: local variation on a global theme?” Public Administration, Vol. 83, No. 3 (2005). 709-733. o.

Inauguracja aplikacji dyplomatyczno-konsularnej roku 2018 w Akademii Dyplomatycznej MSZ, [https://singapore.mfa.gov.pl/pl/p/msz\\_pl/c/MOBILE/aktualnosci/wiadomosci/inauguracja\\_aplikacji\\_dyplomatyczno\\_konsularnej\\_2018\\_w\\_akademii\\_dyplomatycznej\\_msz](https://singapore.mfa.gov.pl/pl/p/msz_pl/c/MOBILE/aktualnosci/wiadomosci/inauguracja_aplikacji_dyplomatyczno_konsularnej_2018_w_akademii_dyplomatycznej_msz) (letöltés ideje: 2018. június 7.)

„Individual Diplomatic Training”. A Cseh Köztársaság Külügyminisztériumának honlapja, [https://www.mzv.cz/jnp/en/about\\_the\\_ministry/career\\_in\\_diplomacy/diplomatic\\_academy/diplomatic\\_education/individual\\_diplomatic\\_training.html](https://www.mzv.cz/jnp/en/about_the_ministry/career_in_diplomacy/diplomatic_academy/diplomatic_education/individual_diplomatic_training.html) (letöltés dátuma: 2018. április 4.)

Interjú Barabás T. Jánossal, a Külügyi és Külgazdasági Intézet vezető elemzőjével (készült 2018.04.05.)

Interjú Birgit Reiter-Braunwieserrel, a kelet-közép-európai regionális ABA vezetőjével (készült 2018.04.06.)

Joint Military Intelligence Training Center: „Open Source Intelligence: Professional Handbook”, [http://www.oss.net/dynamaster/file\\_archive/080807/a3127ddea9a083affdddce-6766401fc/Open%20Source%20Intelligence\\_Professional%20Handbook.pdf](http://www.oss.net/dynamaster/file_archive/080807/a3127ddea9a083affdddce-6766401fc/Open%20Source%20Intelligence_Professional%20Handbook.pdf) (letöltés dátuma: 2018. június 4.)

Julian Sutor: Leksykon dyplomatyczny. Warszawa: Dom Wydawniczy Elipsa, 2010. 16-18. o.

„Karol Rybárik Institute of International Relations”. Comenius University of Bratislava, <https://www.flaw.uniba.sk/en/departments/departments/department-of-international-law-and-international-relations/karol-rybarik-institute-of-international-relations/> (letöltés dátuma: 2018. április 4.)

Kishan Rana: „Diplomatic Training: New Trends”. American Foreign Service Association, <http://www.afsa.org/diplomatic-training-new-trends> (letöltés dátuma: 2018. június 4.)

„Knowledge Management System”. Eni.com, [https://www.eni.com/it\\_IT/innovazione/nostre-competenze/knowledge-management-system.page](https://www.eni.com/it_IT/innovazione/nostre-competenze/knowledge-management-system.page) (letöltés dátuma: 2018. április 2.)

„La formazione delle persone di Eni”. Eni.com, [https://www.eni.com/it\\_IT/sostenibilita/nostro-modello-responsabile/formazione-persone.page](https://www.eni.com/it_IT/sostenibilita/nostro-modello-responsabile/formazione-persone.page) (letöltés dátuma: 2018. április 11.)

„Long Life Learning”. A Cseh Köztársaság Külügyminisztériumának honlapja, [https://www.mzv.cz/jnp/en/about\\_the\\_ministry/career\\_in\\_diplomacy/diplomatic\\_academy/long\\_life\\_learning/index.html](https://www.mzv.cz/jnp/en/about_the_ministry/career_in_diplomacy/diplomatic_academy/long_life_learning/index.html) (letöltés dátuma: 2018. április 4.)

- Marjan Svetličič: „Competences for Economic Diplomacy and International Business; Convergence or Divergence?” Uprava, Vol. 9, No. 1. (2011). 145-167. o.
- Marosvásárhelyi Orvosi és Gyógyszerészeti Egyetem, <https://www.umftgm.ro/hu/home.html> (letöltés dátuma: 2018. április 9.)
- Masterat, Facultatea de Administrație Publică, <http://www.administratiepublica.eu/masterate> (letöltés dátuma: 2018. április 9.)
- „Master MEDEA 2018/2019”. Scuola Enrico Mattei, [https://www.eni.com/docs/it\\_IT/eni-com/cariere/2018/Brochure-MEDEA-2018-2019.pdf](https://www.eni.com/docs/it_IT/eni-com/cariere/2018/Brochure-MEDEA-2018-2019.pdf) (letöltés dátuma: 2018. április 11.)
- „Master’s Programmes”. ANIMV, <http://animv.ro/en/masterat/> (letöltés dátuma: 2018. április 9.)
- Meriam Library, California State University, Chico: „Evaluating Information – Applying the CRAAP Test”. [https://www.csuchico.edu/lins/handouts/eval\\_websites.pdf](https://www.csuchico.edu/lins/handouts/eval_websites.pdf) (letöltés dátuma: 2018. május 7.)
- Michael H. Kean: „Administrative Uses of Research and Evaluation Information”. Review of Research in Education, Vol. 10 (1983). 364. o. <http://www.jstor.org/stable/1167141>
- Ministry of Foreign Affairs, Republic of Bulgaria: „Diplomatic Training in response to a Dynamic International Scene”, Journal Diplomacy, Vol. 9. (2013). 100-103. o., <https://www.clingendael.org/sites/default/files/pdfs/Diplomatic%20Training%20in%20Response%20to%20a%20Dynamic%20International%20Scene.%20English%20version.pdf>
- „Modello Operativo”. Eni.com, [https://www.eni.com/docs/it\\_IT/eni-com/sostenibilita/Eni-for-2016-Modello-Operativo.pdf](https://www.eni.com/docs/it_IT/eni-com/sostenibilita/Eni-for-2016-Modello-Operativo.pdf) (letöltés dátuma: 2018. április 11.)
- MOL Magyarország: „A MOL-csoport a világ legnagyobb olajcégei között”. MOL Magyarország, <https://mol.hu/hu/molrol/mediaszoba/624-a-mol-csoport-a-vilag-legnagyobb-olajcegei-kozott/> (letöltés dátuma: 2018. június 7.)
- MVM: „Tevékenység”. MVM Group, <http://mvm.hu/bemutakozas/tevekenysegunk/> (letöltés ideje: 2018. június 7.)
- Natali Ruchansky, Sungyong Seo, Yan Liu: „CSI: A Hybrid Deep Model for Fake News Detection”. <https://arxiv.org/pdf/1703.06959.pdf> (letöltés dátuma: 2018. június 4.)
- MVM: „Történetünk”. MVM Group, <http://mvm.hu/bemutakozas/tortenetunk/> (letöltés ideje: 2018. június 7.)
- „O Agencji”. Polska Agencja Inwestycji i Handlu, [http://www.paih.gov.pl/o\\_agencji/Zagraniczne\\_Biura\\_Handlowe](http://www.paih.gov.pl/o_agencji/Zagraniczne_Biura_Handlowe) (letöltés dátuma: 2018. június 4.)
- Ogłoszenie Dyrektora Generalnego Służby Zagranicznej nr ADK/2016 z dnia 1 czerwca 2015, <https://www.msz.gov.pl/resource/4b08c83f-f858-481f-b122-93d2b001cc48:JCR> (letöltés dátuma: 2018. május 8.)
- Ole Jacob Sending, Vincent Pouliot and Iver B. Neumann: „The future of diplomacy: Changing practices, evolving relationships”. International Journal, Vol. 66, No. 3, The Future of Diplomacy (Summer 2011), 527-542. o., <http://www.jstor.org/stable/23104366>
- Peter H. Frank and Roxana-Maria Gaina: „Political Corruption in Romania: The DNA Database”. Peter H. Frank, <http://www.peterhfrank.com/political-corruption-in-romania-the-dna-database/> (letöltés dátuma: 2018. április 6.)
- „Piano della Performance 2016-2018”. Farnesina, [http://www.esteri.it/mae/resource/doc/2016/03/piano\\_della\\_performance\\_maeci\\_2016-2018.pdf](http://www.esteri.it/mae/resource/doc/2016/03/piano_della_performance_maeci_2016-2018.pdf) (letöltés dátuma: 2018. április 11.);



- „Piano della Performance 2018-2020”. [https://www.esteri.it/mae/resource/doc/2018/01/piano\\_della\\_performance\\_maeci\\_2018-2020\\_definitivo.doc](https://www.esteri.it/mae/resource/doc/2018/01/piano_della_performance_maeci_2018-2020_definitivo.doc) (letöltés dátuma: 2018. április 11.).
- „Polski Instytut Dyplomacji im. Ignacego Jana Paderewskiego (w likwidacji)”. Ambasada Rzeczypospolitej Polskiej w Paryżu, [https://www.msz.gov.pl/pl/ministerstwo/sluzba\\_zagraniczna/polski\\_instytut\\_dyplomacji/](https://www.msz.gov.pl/pl/ministerstwo/sluzba_zagraniczna/polski_instytut_dyplomacji/) (letöltés dátuma 2018. május 5.)
- „Population, total”. The World Bank, <https://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.TOTL?view=chart> (letöltés dátuma: 2018. június 4.)
- „Questions and Answers about the East StratCom Task Force”. European Union External Action Homepage, [https://eeas.europa.eu/headquarters/headquarters-homepage/2116/questions-and-answers-about-east-stratcom-task-force\\_en](https://eeas.europa.eu/headquarters/headquarters-homepage/2116/questions-and-answers-about-east-stratcom-task-force_en) (letöltés dátuma: 2018. június 4.)
- Rachel Radom and Rachel W. Gammons: „Teaching Information Evaluation with the Five Ws: An Elementary Method, an Instructional Scaffold, and the Effect on Student Recall and Application”. Reference & User Services Quarterly, Vol. 53, No. 4 (Summer 2014), 335. o., 335-336. o., 346. o. <http://www.jstor.org/stable/refuserserq.53.4.334>
- „Report issued by the Board of Administration 2017”. SNTGN Transgaz SA, [http://www.transgaz.ro/sites/default/files/Art.3%20engleza\\_0.pdf](http://www.transgaz.ro/sites/default/files/Art.3%20engleza_0.pdf) (letöltés dátuma: 2018. június 10.) 64-66. o.
- Richard A. Best Jr., Alfred Cumming: „Open Source Intelligence (OSINT): Issues for Congress”. CRS Report for Congress, <https://epic.org/crs/RL34270.pdf> (letöltés dátuma: 2018. június 4.)
- „RUSI International”. „Royal United Services Institute (RUSI), <https://rusi.org/expertise/research/rusi-international> (letöltés dátuma: 2018. június 4.)
- Rozporządzenie ministra spraw zagranicznych z roku 2006, Dz. U. 2006 Nr 134 poz 945., <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20061340945> (letöltés ideje: 2018. június 7.) Sapiența Erdélyi Magyar Tudományegyetem, <http://www.sapientia.ro/hu> (letöltés dátuma: 2018. április 6.)
- Scandalul „Colegiul Național de Informații”. Stirile pro TV, <https://stirileprotv.ro/stiri/actualitate/colegiul-national-de-informatii-care-a-dat-o-diploma-lui-teodorovici-in-conditii-suspecte-va-fi-desfiintat.html> (letöltés dátuma: 2018. április 9.)
- „Segmente de activitate”. OMV Petrom, [http://www.omvpetrom.com/portal/01/petromcom/petromcom/OMV\\_Petrom/Business\\_Segments](http://www.omvpetrom.com/portal/01/petromcom/petromcom/OMV_Petrom/Business_Segments) (letöltés dátuma: 2018. április 10.)
- SFPA, <http://www.sfpa.sk/> (letöltés dátuma: 2018. április 4.)
- SNA: „Formazione Continua”. Scuola Nazionale dell’Amministrazione, [http://paf.sna.gov.it/elenco\\_corsi.html?tipo=2&stato=-1&sede=-1&tag=-1&inaula=0&elearn=0](http://paf.sna.gov.it/elenco_corsi.html?tipo=2&stato=-1&sede=-1&tag=-1&inaula=0&elearn=0) (letöltés: 2018. április 12.)
- Stuart Murray, Paul Sharp, Geoffrey Wiseman, David Crikemans and Jan Melissen: „The Present and Future of Diplomacy and Diplomatic Studies”. International Studies Review, Vol. 13, No. 4 (december 2011), 709-728. o., <http://www.jstor.org/stable/41428877>
- „Studia w Kolegium Europejskim i stypendia MSZ RP”. Ambasada Rzeczypospolitej Polskiej w Paryżu, [http://www.msz.gov.pl/pl/p/paryz\\_fr\\_a\\_pl/aktualnosci/studia\\_w\\_kolegium\\_europejskim\\_i\\_stypendia\\_msz\\_rp](http://www.msz.gov.pl/pl/p/paryz_fr_a_pl/aktualnosci/studia_w_kolegium_europejskim_i_stypendia_msz_rp) (letöltés dátuma: 2018. június 4.)
- Szalai Máté: Tudásbázis kialakításához kapcsolódó előzetes felmérések, elemzések lefolytatása, II. rész. Budapest: Széchenyi 2020, 2018.
- The Bucharest University of Economic Studies, [http://www.ase.ro/index\\_en.asp](http://www.ase.ro/index_en.asp) (letöltés dátuma: 2018. április 6.)



# VÉGJEGYZET

- i A tanulmányhoz háttéranyagok gyűjtésében segédkezett Szmodis Krisztina.
- ii Soft skill, más nevén puha készségek. Olyan szempontok, amelyek az oktatás során meghatározóbbak lehetnek, mint bármilyen szakképzettség. Ilyen lehet például az emocionális intelligencia, a motiválhatóság, az akaratosság, a kreativitás, az analitikus és a logikus gondolkodás stb.
- iii A Bécsi Diplomáciai Akadémia olyan posztgraduális diplomátákat szakképző iskola, amely a tehetséges férfiak és nők felkészítésével foglalkozik. További részletek a honlapjukon: <https://www.da-vienna.ac.at/en/> (letöltés dátuma: 2018. április 4.)
- iv A Perui Diplomáciai Akadémiát 1955-ben alapították. Az akadémia azoknak nyújt képzéseket, akik Peru diplomáciai szolgálatába lépnének, és ez az iskola jelenti az egyedüli belépési pontot az ország diplomáciai testületébe. Forrás: A Perui Diplomáciai Akadémia honlapja. <http://www.adp.edu.pe/> (letöltés dátuma: 2018. április 4.)
- v A Chilei Diplomáciai Akadémiát 1957-ben alapították, a chilei diplomaták képzésére és továbbfejlesztésére. Forrás: A Chilei Diplomáciai Akadémia honlapja. <https://minrel.gob.cl> (letöltés dátuma: 2018. április 4.)
- vi Az európai diplomáciai programot 1999-ben hozták létre és fő küldetése az, hogy személyes kapcsolatokat alakítson ki az uniós tagállamok fiatal diplomatáinak körében, növelve elismerésüket a diplomácia európai szintjein és egy közös szabályozási keretet is biztosítson a nemzeti rendszereken kívül eső diplomáciai oktatás számára. Az EDP-t az Európai Külügyi Szolgálat (EKSZ) vezeti, és a fiatal diplomaták mellett az Európai Bizottság és az Európai Tanács titkársága, valamint az EKSZ küldöttei is részt vesznek a programban. További részletek a honlapon: [https://eeas.europa.eu/headquarters/headquarters-homepage/2464/europeandiplomatic-programme\\_en](https://eeas.europa.eu/headquarters/headquarters-homepage/2464/europeandiplomatic-programme_en) (letöltés dátuma: 2018. április 4.)
- vii A DTP-t (Diplomáciai Képzési Programot) egy független, ausztrál civil szervezet hozta létre, amely elkötelezett az emberi jogok támogatása és a civil társadalom megerősítése mellett az ázsiai-csendes-óceáni térségben. Mindezt minőségi oktatás és képzés révén, valamint készségek fejlesztésével teljesítik. A DTP-t 1989-ben alapította José Ramos-Horta az 1996-ban Nobel-békedíjas Garth Nettheim professzorral. További részletek a honlapon: <http://www.dtp.unsw.edu.au/> (letöltés dátuma: 2018. április 4.)
- viii A Nemzetközi Diplomáciai Fórum 1972-ben jött létre a bécsi Diplomáciai Akadémia és a Nemzetközi Kapcsolatok Intézet kezdeményezésére. Forrás: A Nemzetközi Diplomáciai Fórum honlapja. <https://forum.diplomacy.edu/> (letöltés dátuma: 2018. április 4.)
- ix A már korábban említett „Long life learning” módszertan.
- x Ustawa o sluzbie zagranicznej z 2001 r., art 1. A külszolgálati törvény módosítását célzó új törvény tervezete parlamenti vitán van jelenleg Lengyelországban. Az új törvény mindenekelőtt az átvilágítási folyamat, a külszolgálattal összefüggő nemzetbiztonsági kérdések kapcsán okoztak véleménykülönbségeket a politikusok körében Lengyelországban.

- xi A külügyi és külgazdasági intézményrendszernek a külpiaci intézményeket érintő nagyobb reformjára 2006-ban, míg átfogó, a hazai és külföldi intézményrendszert is érintő átfogó reformra 2016-ban került sor. Az első jelentősebb átalakításra 2006-ban került sor, amikor a külkereskedelmi irodák a missziók (nagykövetségek vagy főkonzulátusok) részévé, de különálló (az akkori Gazdasági minisztérium által felügyelt) osztályaivá váltak. A 2015-ben megkezdett átfogó reform a korábbi tapasztalatokat összegezve, abból tanulságot levonva, egy ettől teljesen eltérő modell kialakításába kezdett. A lengyel külgazdaság-támogatási rendszerben ennek alapján kettős folyamat zajlott le. Egyrészt a Fejlesztési minisztérium irányítása alatt, konkrétan pedig a Lengyel Befektetési Alap (Polski Fundusz Rozwoju) irányításával, az intézmények teljes palettájának egy intézmény alá vonása történt meg. Másrészt az üzleti/kereskedelmi szemlélet erősítésével a külgazdaság-fejlesztés feladatköreit a lengyel rendszer összevonta. Ennek következtében egy intézmény, a PAIH (Lengyel Befektetési és Kereskedelem-fejlesztési Ügynökség) foglalkozik a befektetésösztönzés, a kereskedelemfejlesztés, az országpromóció feladatával. A központosítás emellett a teljes eszköztárra kiterjed, vagyis a tágabb értelemben vett PFR cégcsoport alá rendezte valamennyi fejlesztési eszközt, ezzel koncentrálna a közigazgatás eszköztárát. Lásd részletesen „Verseny-társ elemzés: Lengyelország 2017)
- xii Az interjúra 2018. április 5-én került sor a Külügyi és Külgazdasági Intézetben. Barabás T. János jelenleg a KKI vezető elemzője, 1992-ben kezdett el diplomataként dolgozni, London és Chişinău mellett Bukarestben teljesített külügyi szolgálatot 12 éven keresztül. Romániában eltöltött több mint egy évtized tapasztalatait és korábbi kutatásainak eredményeit osztotta meg velünk az interjú során, elsősorban a romániai képzésekre és információszerezési lehetőségekre koncentrálna.
- xiii 2016-ban 6520 fő volt a teljes létszám (határozatlan és határozott idejű szerződéssel rendelkező külügy-minisztériumi alkalmazottak), míg 2017-ben 6418 fő (határozatlan idejű szerződéssel 3776 főt, határozott idejű szerződéssel 2642 főt foglalkoztattak). A 2016-os adatokat lásd: „Piano della Performance 2016-2018”. Farnesina, [http://www.esteri.it/mae/resource/doc/2016/03/piano\\_della\\_performance\\_maeci\\_2016-2018.pdf](http://www.esteri.it/mae/resource/doc/2016/03/piano_della_performance_maeci_2016-2018.pdf) (letöltés dátuma: 2018. április 11.); a 2017-es adatokat lásd: „Piano della Performance 2018-2020”. [https://www.esteri.it/mae/resource/doc/2018/01/piano\\_della\\_performance\\_maeci\\_2018-2020\\_definitivo.doc](https://www.esteri.it/mae/resource/doc/2018/01/piano_della_performance_maeci_2018-2020_definitivo.doc) (letöltés dátuma: 2018. április 11.).
- xiv Az SNA új szervezeti rendjéről lásd bővebben: „Riorganizzazione della SNA (attuazione L. 114/2014)”. Scuola Nazionale dell'Amministrazione, [http://sna.gov.it/fileadmin/files/programmi\\_strategici/Riorganizzazione\\_SNA.pdf](http://sna.gov.it/fileadmin/files/programmi_strategici/Riorganizzazione_SNA.pdf) (letöltés: 2018. április 11.)
- xv A teljes kurzuslista részletes leírással elérhető a következő honlapon. Lásd: SNA: „Formazione Continua”. Scuola Nazionale dell'Amministrazione, [http://paf.sna.gov.it/elenco\\_corsi.html?tipo=2&stato=-1&sede=-1&tag=-1&inaula=0&elearn=0](http://paf.sna.gov.it/elenco_corsi.html?tipo=2&stato=-1&sede=-1&tag=-1&inaula=0&elearn=0) (letöltés: 2018. április 12.)
- xvi A program ötlete az egykori WKO főtitkártól, Christian Domany-tól származik, aki egy hasonló programot indított el az iparszervezeteknél.
- xvii A le nem hivatkozott információk e részben a két vállalat belső képzésekkel foglalkozó szervezeti egységének munkatársaival készült interjúkból származnak, amelyek a 2. sz. mellékletben található interjústruktúra alapján készültek.

- xviii A mesterképzésről lásd bővebben: „Master MEDEA 2018/2019”. Scuola Enrico Mattei, [https://www.eni.com/docs/it\\_IT/eni-com/cariere/2018/Brochure-MEDEA-2018-2019.pdf](https://www.eni.com/docs/it_IT/eni-com/cariere/2018/Brochure-MEDEA-2018-2019.pdf) (letöltés dátuma: 2018. április 11.)
- xix A platform elérhető: „Knowledge Management System”. Eni.com, [https://www.eni.com/it\\_IT/innovazione/nostre-competenze/knowledge-management-system.page](https://www.eni.com/it_IT/innovazione/nostre-competenze/knowledge-management-system.page) (letöltés dátuma: 2018. április 2.)
- xx Lásd bővebben: „Bilancio di Sostenibilità e Innovazione 2017”. Leonardo, [http://www.leonardocompany.com/documents/63265270/63654410/body\\_5\\_LEONARDO\\_BDS\\_ITA\\_2017\\_190418.pdf](http://www.leonardocompany.com/documents/63265270/63654410/body_5_LEONARDO_BDS_ITA_2017_190418.pdf) (letöltés dátuma: 2018. április 12.)



Készült a Külgazdasági és Külügyminisztérium által megvalósított, „A Külgazdasági és Külügyminisztérium  
humán erőforrás-gazdálkodásának és belső képzési rendszerének fejlesztése” című  
KÖFOP-2.1.4-VEKOP-16-2016-00001 azonosító jelű kiemelt projekt keretében, európai uniós forrásból finanszírozva.