

DR. BELÉNYESI EMESE PhD

EGYETEMI DOCENS

NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM KÖZIGAZGATÁS-TUDOMÁNYI KAR

KÖZSZERVEZÉSI ÉS SZAKIGAZGATÁSI INTÉZET KÖZIGAZGATÁSI SZERVEZÉSI TANSZÉK

**DR. DOBOS ÁGOTA PhD**

IGAZGATÓ

BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM

CORVINUS IDEGEN NYELVI OKTATÓ ÉS KUTATÓ KÖZPONT KÖZGÁZ CAMPUS



Közeledés vagy távolodás? Továbbképzési trendek a magyar közigazgatásban és az amerikai szövetségi közzszolgálatban

Régóta közismert az a kvázi dogma, hogy egy koncepciótlan, rosszul megszervezett közigazgatás hibái ellenére is működőképes lehet, ha az olyan felkészült, professzionális szakembergárdából áll, akik képesek a túlburjánzott bürokráciát megfelelően kezelni. Ellenkező esetben azonban hiába működik jól, kiszámíthatóan, költségtakarékosan a közzszolgálat, ha a személyi állomány képzetlen, motiválatlan, rugalmatlan, az ügyfelek elégedetlenek lesznek. Ezen vezérelv bújik meg mindenfajta modernizációs gondolat mögött, mely a személyi állomány kérdésében tüzi ki célul a közigazgatás megreformálását.

Minden országban történelmi korszaka válogatja az éppen legaktuálisabbnak tekinthető problémákat, jelenségeket a közigazgatásban. Mégis, van valami állandó, az adott helyzetre megoldást kereső jogalkotó eszközrendszerében, akár új, modern szó alatt intézményesítjük, akár nem is nevesítjük egy konkrét fogalomként, de látenszen fellelhető az intézkedések hátterében: ez az emberi erőforrás-gazdálkodási eszközök, technikák összessége. Ennek része a kompetencia-menedzsment, mely magában hordozza a célirányos *továbbképzést*, átképzést és a karrier alakításának más módszereit.

A továbbképzés költséges eszköz, ezért fontos, hogy hatékony legyen, és elérje a kitűzött célokat. Az ezzel kapcsolatos felelősség a közzszolgálatban különösen hangsúlyos, hiszen a rendszert általában döntően költségvetési forrásokból tartják fent. Kérdés tehát, milyen elvek, milyen képzési filozófia mentén működtethető hatékonyan a továbbképzési rendszer, és a különböző képzési célrendszerek és a teljesülésüket szol-

gáló módszertani paradigmák milyen jó gyakorlatokat kínálnak átgondolásra.

A magyar közzszolgálati továbbképzés új rendszere 2013-ban kezdődött bevezetése óta sokat fejlődött és a közigazgatás átalakításának egyik markáns elemévé vált. Egy közigazgatás reformjának mindig kritikus eleme a változások képzéssel való támogatása a személyi állomány körében. Ez azt jelenti, hogy érdemes a változások kezeléséhez megfelelő képzési programokat rendelni, hiszen a személyes hatékonyság javulása főképp aktív, célirányos tanulással érhető el. Sőt, magának a közigazgatásnak is „*tanuló szervezetté*” kell válnia.¹

A tanulmány fókuszában a magyar közigazgatás továbbképzési kerete és gyakorlata áll, azonban nem önmagában, hanem – mind földrajzilag, mind közigazgatási/közzszolgálati rendszerében és képzési hagyományaiban – jelentősen eltérő ország, az USA szövetségi továbbképzési gyakorlatával való összevetés tükrében. A komparatív megközelítést a szerzők doktori kutatásainak eredményei inspirálták,² aktualitását a

¹ KIS NORBERT: „*Tanuló közigazgatás*”: a közzszolgálati tisztviselők továbbképzése. In: Új Magyar Közigazgatás 2015. március 8. évfolyam 1. szám. 68. old.

² BELÉNYESI EMESE (2009): *Közigazgatási továbbképzések – a kompetenciafejlesztés tükrében*. PhD értekezés és DOBOS ÁGOTA (2012): *Felnőttképzési módszerek és technikák az amerikai közzszolgálatban – adaptációs esélyek*. PhD értekezés

magyar közigazgatásban a közelmúltban végbemenő modernizációs folyamatok adják.^{3 4 5 6}

A kutatás kérdése az, hogy a nyilvánvaló történelmi-társadalmi és kulturális különbségek ellenére, a megújuló magyar közszolgálati továbbképzési gyakorlatban végbemenő, sok esetben paradigmaértékű változások a szervezeti és egyéni igények összehangolását középpontba állító, gyakorlat-centrikus amerikai képzési stratégia felé való elmozdulást erősítik, vagy éppen gyengítik.

Az empirikus vizsgálatot azon hipotézisre alapozzuk, hogy a közigazgatás működésével, a közszféra szervezeteivel és szolgáltatásaival, így a közigazgatási szakemberállomány felkészültségével kapcsolatban megfogalmazott hazai elvárások és a funkcionális kompetenciafejlesztés felértékelődése a két vizsgált közszolgálati rendszer képzési célrendszerének közlését eredményezik.

A fent vázolt tendenciákat figyelembe véve a magyar-amerikai összehasonlítás alkalmasnak tűnik egyrészt a magyar rendszer fejlődési irányának megragadására, másrészt a benchmarking lehetőségek feltárására. Még ha a fókuszpontok nem is mindig esnek egybe, a rendszer logikájának megismerése és a kapcsolódási pontok feltárása elősegíti a különbségek és hasonlóságok hátterének, jellegének feltérképezését.

A komparatív megközelítést a magyar közigazgatás és amerikai szövetségi szintű kormányzat közszolgálati továbbképzési keretét és gyakorlatát meghatározó dimenziók összevetése biztosítja: először a két rendszer kereteit elemezzük, majd a gyakorlatát vesszük górcső alá, végül összevetjük a további trendeket és kérdéseket.

1. A továbbképzés kerete

A továbbképzés keretét elsősorban a szabályozás adja meg, azonban mielőtt áttekintenénk az ezzel kapcsolatos jogforrásokat, rendelkezéseket, érdemes figyelmet szánni a célcsoportnak, azoknak, akik a továbbképzési programok alanyai, azután pedig szervezeti háttért vizsgáljuk meg.

³ BELÉNYESI EMESE (2011): *Közigazgatási képzések, továbbképzések – oktatás-módszertani kérdések, lehetőségek*. Magyar Közigazgatás, Új folyam, 3. szám, 10–23, 75–89.

⁴ KIS NORBERT (2010): „*Aki a hazát szereti, egy végzetet szeret*” – értékek és elvek a közigazgatási személyzetpolitikában. Új Magyar Közigazgatás, 3. évf., 11. szám (2010. november), 35–40.

KIS NORBERT (2011): *A megújuló közszolgálati szakemberképzés kihívásai és lehetőségei*. Magyar Közigazgatás, Új folyam, 3. szám, 10–23.

KIS NORBERT (2015): „*Tanuló közigazgatás: a közszolgálati tisztviselők továbbképzése*”. In: Új Magyar Közigazgatás 2015. március 8. évfolyam 1. szám.

⁵ KOLTÁNYI GERGELY és KOWALIK TAMÁS (2011): *A továbbképzések megújítása a közszolgálatban*. Magyar Közigazgatás, Új folyam, 3. szám, 57–66.

⁶ LINDER VIKTÓRIA (2010): *Konvergencia, mintakövetés a közszolgálati rendszer korszerűsítésében*. Új Magyar Közigazgatás, 3. évf., 11. szám (2010. november), 1–18.

1.1. Célcsoport: a személyi állomány jellemzői

Ahogy a következőkben látni fogjuk, különbségek jelentkeznek a két rendszer fogalomhasználatának tekintetében. A magyar közhivatalnok szóhasználat Magyar Zoltán tollából ered, akiket természetesen ma már a 2011-ben életbelépett törvényhez igazodva, helyesen, *közszolgálati tisztviselő*nek kell neveznünk. Azonban a közszolgálatban foglalkoztatottak köre jóval szélesebb, nem redukálhatók le csupán rájuk. Először tisztázandó az a kérdés, hogy kit is nevezünk közszolgálati tisztviselőnek, visszanyúlva a közhivatalnok fogalmához: „*az az egyén, aki az állam, az önkormányzat, vagy e kettő közül bármelyik tulajdonában lévő intézménynél jogviszonyban áll, ott munkát végez, melyre közigazgatási aktus során megbízást kapott. Ez a megbízás különböző formákban történhet*” Jelenleg a közszolgálati dolgozók alatt az alábbi kategóriákat értjük: közszolgálati tisztviselők, fegyveres szervek hivatásos állományú tagjai, közalkalmazottak, igazságszolgáltatás képviselői, illetve nem utolsó sorban, a speciális jogállású központi szervek dolgozói.⁸

a) Közszolgálati tisztviselők

1992-re datálható annak a törvénynek a megszületése, mely a rendszerváltást követő első olyan szabályozás, ami kodifikálta, hogy a közügyeket, olyan pártpolitika-semleges, korszerű szakmai tudással rendelkező *köztisztviselők* végezzék, akik jogállása eltér magánszféra munkavállalóitól.⁹ Tehát, kettéválasztotta a közszolgálat jogát a munkajogétól. Az egységes elnevezés egészen 2010-ig volt hatályos, amikor is az országgyűlés a *kormánytisztviselőket* kiemelve, megalkotta a jogállásukról szóló törvényt, hangsúlyt adva az erősebb kormányzati feladatkörhöz való kötődésnek.¹⁰

2011 újabb változást hozott: mind a köztisztviselők jogállásáról szóló, mind a kormánytisztviselők jogállásáról szóló törvényt hatályon kívül helyezte a *közszolgálati tisztviselők* jogállásáról szóló törvény, melynek különlegessége, hogy egy törvényben „*gyűrja össze*” az előző két normát. A kinevezés feltételei, mint a büntetlen előélet, cselekvőképesség, magyar állampolgárság, illetve a feladat-és hatáskörök mit sem változtak.¹¹

A kormány- vagy köztisztviselőkn kívül meg kell, hogy különböztessük az ügykezelők csoportját, akik szintén érde-

⁷ MAGYARY ZOLTÁN (1942): *Magyar közigazgatás*. Királyi Magyar Egyetemi Nyomda, Budapest, 376 old.

⁸ GYÖRGY-HAZAFI-HORVÁTH-JUHÁSZ-KIS-LINDER (2013): *Közszolgálati életpályák*. Nemzeti Közszolgálati és Tankönyv Kiadó, Budapest, 16–21 old.

⁹ 1992. évi XXIII. törvény a köztisztviselők jogállásáról. Hatályon kívül helyezve: 2012. 03. 01.

¹⁰ 2010. évi LVIII. törvény a kormánytisztviselők jogállásáról. E jogszabály hatálya kizárólag a központi közigazgatás területén dolgozók jogviszonyát rendezte.

¹¹ 2011. évi CXCV. törvény a közszolgálati tisztviselőkről. Feladatköreik a teljesség igénye nélkül: hatósági jogalkalmazás, közhatalom gyakorlása, jogszabályok előkészítése, közszolgáltatások megszervezése

mi munkát végeznek abban a tekintetben, hogy feladatuk a tisztviselők kiszolgálása, munkájuk támogatása. Képesítésük alapján középfokú végzettséggel nevezhetők ki erre a feladatkörre.¹²

b) Közalkalmazottak

A közalkalmazottak jogállásáról külön törvény rendelkezik, mely megadja azt a definíciót, mely alapján lehatárolhatjuk a közalkalmazotti kört: Az állami és a helyi önkormányzati költségvetési szerveknél, valamint a helyi önkormányzat feladatkörébe tartozó, közszolgáltatásoknak az ellátására foglalkoztatottak közalkalmazotti jogviszonyára terjed ki a törvény hatálya.¹³ Összefoglalóan, csak olyan közintézetnek nevezett szervek alkalmazottai, melyek állami vagy önkormányzati tulajdonban vannak. Szerepet játszanak a közigazgatási feladatok, főként a közszolgáltatások végrehajtásában, azzal az alapvető különbséggel, hogy nem rendelkeznek közhatalommal. Ezekből kiindulva az alábbi csoportosítás állítható fel, a közalkalmazottak foglalkoztatási területeit illetően:

- kulturális intézmények (múzeum, könyvtár);
- oktatási intézmények (közoktatási intézmények, óvoda);
- egészségügyi intézmények;
- szociális intézmények (idősek otthona, bölcsőde, családok átmeneti otthona).¹⁴

E rétegre vonatkozó normákban meghatározott kötöttségek nem olyan magas fokúak, mint a Kttv. alá tartozó személyi állományáé.

c) Fegyveres állomány, bírák, ügyészek

„A hivatásos állomány tagjai a törvények és más jogszabályok, valamint a nemzetközi jog előírásainak megfelelően, a fegyveres szervek feladataihoz igazodó szakmai ismeretek birtokában különleges közszolgálatot teljesítenek.”¹⁵ Olyan sajátos jogviszony tehát, ahol a hivatásosok alapjogai, saját, önként vállalt döntésük alapján korlátozhatók, testi épségük kockázatható.¹⁶

Az ügyészség és a bíróság, továbbá e hatalmi ág feljebbvalóit kiszolgáló személyzetre, az igazságügyi alkalmazottakra is külön-külön törvény vonatkozik. Túllépve a törvényi szabályozáson elmondható, hogy bár a közszolgálat szerteágazó mezején végzik tevékenységüket, minden fentebb említett kategória alkalmazottja a közalkalmazottól a fegyveresen át, a közszolgálati tisztviselőig, egy célért munkálkodik. Ez pedig a közjólátó szolgálata.

Bár az említett kategóriák a magyar közszolgálat személyi állományának körébe tartoznak, a tárgyalt továbbképzések célcsoportját jelenleg csupán a *közszolgálati tisztviselők* képezik. A közszolgálati életpályák átjárhatóságának kérdése viszont a későbbiekben felvetheti a célcsoport bővítését, illetve

a hazai közszolgálat körében hatályos, jelenleg még különböző továbbképzési rendszerek egymáshoz való közelítését.

A fenti felsorolásból tehát a magyar közigazgatási továbbképzések célcsoportja, azaz a közszolgálati tisztviselők, a KSH adatai alapján 2013-ban mintegy 110 ezer fős szakembergárda, melynek kétharmada kormánytisztviselő, egyharmada pedig köztisztviselő.¹⁷

Az amerikai szóhasználatban a közszolgálat kiterjed a *civil service* és a *public service* fogalmára is, a kettő között azonban tartalmi különbség van. A *public service* fogalomhasználat a közszolgálat tágabb értelmezésére utal, amely magában foglalja a három hatalmi ágban foglalkoztatottakat szövetségi, állami és helyi szinten, kivéve a hadsereget, a politikai kinevezetteket és a választott tisztségviselőket, valamint a magyarországi értelemben vett közalkalmazotti réteget is, míg a *civil service* csak a köztisztviselői karra vonatkozik.¹⁸

A szövetségi közszolgálat az USA-ban a legnagyobb munkáltató, több mint 2 millió alkalmazottat jelent, akik több mint 120 szövetségi minisztérium és hivatal munkatársai az ország 50 államában és a világ 140 országában. Előnyként általában a nagyszámú álláshelyet, a versenyképes fizetést, az álláshelyek változatos területi megoszlását, a szakmai sokféleséget, az érdekes és kihívást jelentő munkát, a munka és a magánélet összeegyeztethetőségét, az előmenetel esélyét, a szakmai továbbképzést és a munkahelyek biztonságát emelik ki.¹⁹

1.2. Jogi környezet: a továbbképzések szabályozása

A magyar közigazgatásban a továbbképzést *kormányprogram*,²⁰ törvény,²¹ *rendelet*²² is támogatja, illetve előírja. A 2011-ben kihirdetett Magyary Program 11.0 és az ennek módosításaként 2012-ben létrejött Magyary Program 12.0 (MP) kiemelt szerepet szán a közigazgatási humán erőforrás fejlesztésének, melynek fontos eszköze a személyi állomány továbbképzése. A közszolgálati életpályára épülő stratégiai szemlélet jogi garanciák kialakítását generálta, és a továbbképzési rendszer a közszolgálati tisztviselők számára kögens életpálya elemmé vált.²³

A továbbképzés jogi kerete 2012-ben újult meg jelentősen. A fő változás, hogy a törvény (Kttv.) szerint a közszolgálati továbbképzési rendszer működtetését a Nemzeti Közszolgálati Egyetem (NKE) biztosítja, ami eltér a korábbi gyakorlat-

¹⁷ https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/eqli006.html

¹⁸ DOBOS ÁGOTA (2012): *Felnőttképzési módszerek és technikák az amerikai közszolgálatban – adaptációs esélyek*. PhD értekezés

¹⁹ DINAS, PAUL–NORTHROP, LYNN-LYNN, JANETTE (2010, szerk.): *The complete Idiot's guide to getting government jobs. The Partnership for Public Service: Getting Government Jobs*. Alpha, Indianapolis.

²⁰ <http://magyaryprogram.kormany.hu/admin/download/8/34/40000/Magyary-Kozigazgatas-fejlesztési-Program.pdf>

²¹ 2011. évi CXCV törvény a közszolgálati tisztviselőkről 80-81. és 230.§

²² 273/2012. (IX. 28.) Korm. rendelet a közszolgálati tisztviselők továbbképzéséről

²³ KIS NORBERT: „Tanuló közigazgatás”: a közszolgálati tisztviselők továbbképzése. In: Új Magyar Közigazgatás 2015. március 8. évfolyam 1. szám. 69. old.

¹² 2011. évi CXCV törvény a közszolgálati tisztviselőkről 207. §

¹³ 1992. évi XXXIII. törvény a közalkalmazottak jogállásáról

¹⁴ GYÖRGY-HAZAFI-HORVÁTH-JUHÁSZ-KIS-LINDER (2013): *Közszolgálati életpályák*. Nemzeti Közszolgálati és Tankönyv Kiadó, Budapest, 8. oldal

¹⁵ 1996. évi XLIII. törvény a fegyveres szervek hivatásos állományú tagjainak szolgálati viszonyáról (preambulum)

¹⁶ GYÖRGY-HAZAFI-HORVÁTH-JUHÁSZ-KIS-LINDER (2013): *Közszolgálati életpályák*. Nemzeti Közszolgálati és Tankönyv Kiadó, Budapest, 8. old

tól.²⁴ Az NKE feladata ellátni a továbbképzési programok fejlesztésével, megvalósításával, minőségügyi követelményeinek biztosításával összefüggő feladatokat, gondoskodik a továbbképzések során közreműködő oktatók és vizsgáztatók szakmai, oktatás-módszertani és felnőttoktatói továbbképzéséről, és működteti a továbbképzési programok minősítésének rendszerét. Mindezek teljesítése komoly kihívást jelentettek a korábban főként felsőoktatási, kisebb mértékben – a szakirányú továbbképzések keretében – felnőttképzési tevékenységet folytató intézmény számára. A megnövekedett feladatok ellátására – a korábbi Államigazgatási Továbbképző Intézet és a Nemzeti Közigazgatási Intézet összevonásával – létrehozta a Vezető és Továbbképzési Intézetet (NKE VTKI).

További változás, hogy 2015-től *rendelet*²⁵ értelmében a belügyminiszter, mint a közszolgálati életpálya kidolgozásáért felelős vette át a korábbi közigazgatási és igazságügyi miniszter hatáskörét a közszolgálati tisztviselők képzési, továbbképzési rendszerének irányításában. Ezen kívül, szintén *rendelet*²⁶ módosította az NKE közszolgálati továbbképzésekkel kapcsolatos feladatait. A hatályos változásokkal a rendszer egyszerűbb és a jobb tanulást szolgáló elemekkel bővült, alakult át: változott a programstruktúra, átalakult a négyéves továbbképzési ciklus tanulmányi pontrendszere, a jogszabály a közszolgálati továbbképzésnek új minőségbiztosítási alapelveket és szabályozási kereteket határozott meg.

Az amerikai szövetségi közszolgálati munkaerő helyzetét szabályozó hatályos törvény a Federal Workforce Flexibility Act²⁷ of 2004 a HR-gazdálkodásra és a képzésre vonatkozóan is tartalmaz új elemeket. A U.S. Office of Personnel Management (OPM)²⁸ kap központi szerepet a végrehajtás felügyeletében és koordinálásában. Nemcsak irányít, de együtt is működik a szövetségi hivatalokkal képzési programjaik kidolgozásában, értékelésében; szakmai támogatást nyújt a szervezeteknek (például tanácsadás vagy különböző fórumokon történő tapasztalatcsere biztosításával), illetve javaslatot tehet az elnöknek, ha a képzési rendszerrel kapcsolatban új minőségi elvárások fogalmazódnak meg.

A szövetségi köztisztviselők képzésének alapvető jogi szabályozását a U.S. Code²⁹ tartalmazza. Az 1958-ban hatályba lépő Törvény a kormányzati alkalmazottak képzéséről³⁰ kiszélesítette a kormányzati hivatalok jogkörét az alkalmazottaknak nyújtott képzések finanszírozása terén, lehetővé téve, hogy megfelelő kormányzati képzés hiányában piaci szolgáltatókat vehessenek igénybe. A törvény meglehetősen tág értelmezésében: „a »képzés« azt a folyamatot jelenti, amelyben az alkalmazott számára biztosítják és lehetővé teszik, hogy helyet

kapjon, vagy beiratkozzon egy megtervezett, előkészített és koordinált programba, kurzusra, tantervi programba, tantárgyra, rendszerbe vagy képzési-oktatási folyamatba, természettudományi, technikai, műszaki, kereskedelmi, ügyintézői, pénzügyi, adminisztratív vagy más területen, ami javítja egyéni és szervezeti teljesítményét, és hozzájárul az adott hivatal küldetésének és teljesítmény-céljainak megvalósításához.”³¹

A képzési politika értelmében közérdekből szükséges és kívánatos, hogy az önképzést a kormányzat által támogatott programok egészítsék ki, amelyek az alkalmazottak kompetenciáinak fejlesztése révén hozzájárulnak a hivatali munka színvonalasabb ellátásához. A programoknak a közszolgálat javítását, a költségek csökkentését, a szakképzett és hatékony állandó személyzet kiépítését és megtartását, a fluktuáció csökkentését kell szolgálnia. A képzések szervezésének egyszerűen egységesnek kell lennie, összhangban a minisztériumok és kormányhivatalok küldetésével. A képzéseken az alkalmazottakat egyenlő és tisztességes bánásmódban kell részesíteni.³²

1.3. Szervezeti háttér: a továbbképzések irányítása

A magyar továbbképzési rendszer esetében az intézményi keretek kialakításának alapját a továbbképzések stratégiai szintű témává minősítése jelentette. Az intézményrendszer teljes körű irányítását és felügyeletét a belügyminiszter látja el. Munkáját segíti a Közigazgatási Továbbképzési Kollégium (KTK), amely a miniszter továbbképzéssel összefüggő feladatainak ellátását segítő *szakmai tanácsadó és véleményező testület*. A KTK meghatározza a minősített továbbképzési programok tartalmával kapcsolatos szakmai követelményeket és dönt a továbbképzési programminősítésről, ugyanakkor képzésfejlesztési feladatokat határoz meg az NKE számára. Ez utóbbi a fejlesztés, a szolgáltatás és a továbbképzési rendszer működtetése területén lát el kiemelt feladatokat.

A programokat részben saját belső kapacitásainak felhasználásával az NKE VTKI fejleszti, részben pedig külső erőforrásból biztosítja: az akkreditált felnőttképzési intézmények kifejlesztik, minősítésre benyújtják és fenntartják a Közigazgatási Továbbképzési Kollégium (KTK) által jóváhagyott szakmai és kompetenciafejlesztő továbbképzési programokat. (1. sz. ábra)

Az USA szövetségi képzéseinek központi szolgáltatója a Federal Executive Institute (FEI) nem felsőoktatási intézmény. A FEI 1968 óta bentlakásos szövetségi vezetőképző központként működik a fővároson kívül, a virginiai Charlottesville-ben. Főállású oktatói kara, és az adminisztratív állománya is szövetségi alkalmazásban áll. A bentlakásos jelleg kedvez az interaktív képzési metodika alkalmazásának, illetve elősegíti a szövetségi kormányhivatalok és kormánytisztviselők közötti együttműködési hálózatok építését is.

A nagyobb szabadságfok az egyes minisztériumok és kormányhivatalok belső képzési rendszere tekintetében érvényesül. A vonatkozó törvényi szabályozás alapelveket rögzít, a

²⁴ A korábbi szabályozás ezt a feladatot a Nemzeti Közigazgatási Intézet (és jogelődei a Kormányzati Szolgáltató központ, illetve a Magyar Közigazgatási Intézet) feladatkörébe helyezte.

²⁵ 152/2014. (VI. 06.) Korm. rendelet a Kormány tagjainak feladat- és hatásköréről (34. §)

²⁶ 378/2014. (XII. 31.) Korm. rendelet 273/2012. (IX. 28.) Korm. rendelet módosításáról

²⁷ Section 201 of the Act amends 5 U.S.C. 4103 and adds a new section 4121.

²⁸ Az U.S.A. Személyzetügyi Hivatala

²⁹ Chapter 14, Title 5 United States Code of Federal Regulations. Forrás: <http://www.access.gpo.gov/cgi-bin/cfrassemble.cgi?title=199905>

³⁰ Government Employees Training Act (GETA) 1958, módosítás: 1994 és 2004, Federal Workforce Flexibility Act (2004) Fordította: DOBOS.

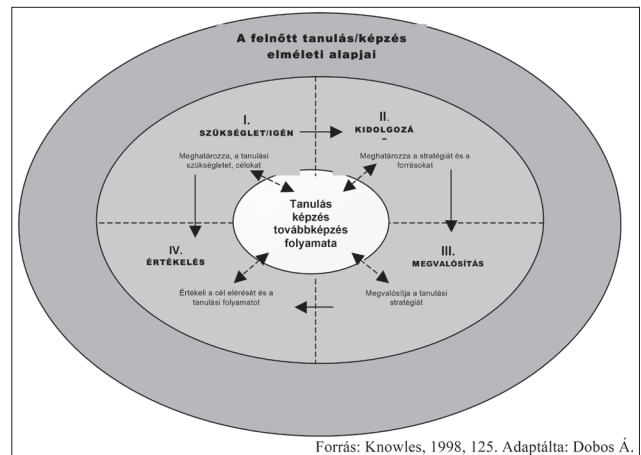
³¹ 4101. US Code of Federal Regulations: paragraph 4.

³² GETA 1. § 1. 1,2,3 bekezdés. Forrás: <http://206.16.224.206/hrd/lead/pubs/handbook/lfft1.asp>



1. ábra.

A magyar közszolgálati továbbképzések intézményi keretének partnerei



2. ábra

A felnőtt tanulás és képzés folyamata

rendszer ezek betartását kéri számon. Az OPM módszertani segítséget nyújt, azonban nem működtet az NKI VTKI-hoz hasonló programminősítési rendszert. Alapvetően eltér a képzések szervezeti struktúrája is, egyes egyetemek vezető-képző központjai nagyobb szerepet kapnak a központi (szövetségi) kormányzati vezetők továbbképzésében.

Itt említjük meg azt a 2007–2010 között működő civil kezdeményezést, amelynek célja egy amerikai közszolgálati akadémia létrehozása volt. Míg neves közszereplők, szenátorok, képviselők adták a nevüket a kezdeményezéshez, az egyetemi szféra egy emberként ellenezte a tervet, attól félve, hogy az intézményi centralizáció a közszolgálati képzés és továbbképzés sokszínűségét és az egyetemi programok létét veszélyezteti. (Dobos Á. 2011)

A két továbbképzési rendszer kereteinek összehasonlítását az 1. sz. táblázat összegzi.

A magyar és az amerikai továbbképzési rendszer kereteinek összehasonlítása

1. táblázat

	A magyar közigazgatás továbbképzési rendszere	Az amerikai szövetségi közszolgálat továbbképzési rendszere
Célcsoport	közszolgálati tisztviselők (110 ezer fő)	szövetségi közszolgálati tisztviselők (2 millió fő)
Jogi környezet	kormányprogram, törvény, rendelet	törvény, rendelet kormány által támogatott programok
Szervezeti háttér	Belügyminisztérium, Közigazgatási Továbbképzési Kollégium, Nemzeti Köszolgálati Egyetem	Office of Personnel Management Federal Executive Institute, U.S. Management Development Center

A két vizsgált továbbképzési rendszer rendező elveinek bemutatására az andragógia klasszikusának, az amerikai Malcolm Knowlesnak a tanulási folyamat szakaszait demonstráló alábbi modelljét alkalmazzuk (2. sz. ábra), melyet a képzési folyamatra transzferáltunk azon az alapon, hogy a felnőtt tanuló igényeit szolgáló képzési folyamat ideális esetben leképezi, ráépül a tanulási folyamat szakaszaira. Az

eltérő perspektíva abból adódik, hogy a felnőtt tanuló, avagy a képzésszervező/megvalósító nézőpontjából közelítünk-e a problémához.

A küldő szervezetek és a felnőtt tanulók (a képzés résztvevői) speciális tanulási igényeket és célokat fogalmazznak meg, melyeket a képző szervezet felmér, a képzés céljait a valós szükségletekhez igazítja, hozzárendeli a szükséges forrásokat, és biztosítja a munkahelyen közvetlenül hasznosítható kompetenciafejlesztést. Ezt követi a stratégia kidolgozása, melynek megvalósítása a tanuló és a képző közös vállalkozása. A ciklust lezáró értékelés eredményeképpen meggyőződhetünk róla, hogy mennyire sikerült a kitűzött célokat elérni. Az értékelés tehát mindkét fél számára lényeges információt hordoz a tanulás/képzés eredményességéről és hatékonyságáról. Optimális esetben az értékelés egyben egy újabb ciklus kiinduló pontját jelenti, lehetőséget biztosít a tanulságok levonására, a hibák kijavítására és a tapasztalatok felhasználására.

A továbbiakban a fenti modell alapján kirajzolódó szempontok szerint elemezzük a két továbbképzési rendszer gyakorlatát: szükséglet/igény, kidolgozás, megvalósítás, értékelés.

a) Szükséglet/igény

A magyar továbbképzési rendszer koncepciója szerint az egyéni fejlesztési igényeknek, a képzési kötelezettségeknek és a képzési programoknak egymással összhangban kell lenniük. A hatékonyság elsősorban azon múlik, hogy a közszolgálati tisztviselő egyéni fejlesztési igényeit és tanulási képességeit legjobban kiszolgáló képzés valósuljon meg. Az első logikai elem: az *egyéni fejlesztési igények* azonosítása, az a munkáltató kötelezettsége. A továbbképzési tervet úgy kellene összeállítani, hogy a négyéves tervezési ciklus ideje alatt a továbbképzés egyéni fejlesztési célkitűzései teljesüljenek. Ennek egyik inputja a teljesítményértékelés rendszer (TÉR), illetve annak személyre szóló eredménye, ami nyilvánvalóan csak részben mutatja a való szükségleteket/igényeket.³³

Az egyéni szempontokon túl, a továbbképzésen való részvétel a közszolgálati tisztviselő jogszabály által előírt *kötele-*

³³ KIS NORBERT: „Tanuló közigazgatás”: a közszolgálati tisztviselők továbbképzése. In: Új Magyar Közigazgatás 2015. március 8. évfolyam 1. szám. 70. old.

zettsége, és a programokon való részvétel mutatója a *tanulmányi pont*, ami arányaiban kifejezi azt a tanulmányi munkaórát, amely meghatározott tudás elsajátításához szükséges. A tanulmányi kötelezettség mértékét – végzettségi szint függvényében differenciáltan – jogszabály írja elő, és kétféle módon teljesíthető: minősített közszolgálati továbbképzési programok és belső képzések elvégzésével.

A magyar közszolgálati továbbképzési rendszer középtávú és éves tervezésre épül. A rendelet előírása szerint az *éves tervezés folyamatát* az NKE irányítja. A továbbképzések iránti igényeket a tervek összesítése tartalmazza. Ezek egy része kielégíthető a továbbképzési programjegyzék kínálatával, másik része azonban nem áll rendelkezésre. Az NKE VTKI az igények kielégítésére lépéseket tesz a hiányzó képzési programok kifejlesztése érdekében (3. sz. ábra)

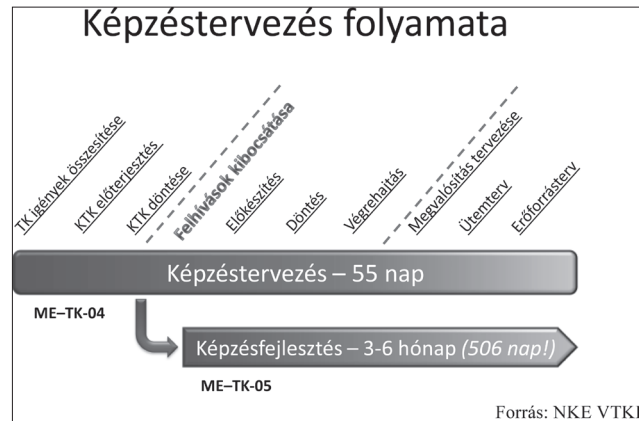
Figyelemreméltó, hogy az amerikai szövetségi továbbképzési rendszer jellemzője a stabilitás és kiszámíthatóság, amelyben a változásokhoz való rugalmas alkalmazkodás évtizedek távlatában is képes volt az alapértékeket megőrizve, azokat továbbfejlesztve építkezni. A jelenlegi rendszer kialakítása 1991-re nyúlik vissza, amikor az OPM a közzsférára és a magánszektorra vonatkozó menedzsment és vezetéstudományi szakirodalom áttekintésével, valamint 8000 különböző szintű szövetségi vezető bevonásával széles körű empirikus kutatást végzett, melynek eredményeként megalkottak egy 22 kompetenciából álló keretmodellt, melyet 1998-ban további 5 kompetenciával bővítettek. Ma a teljes vezetői képzési kínálat alapja ez a 27 kompetencia, amelyeket öt meta-kompetencia alá rendeztek, megalkotva a szövetségi vezetők kulcskompetencia csoportjait (Executive Core Qualifications, ECQ). A képzési kínálatból való választáskor pontos képet kap a vezető, hogy az adott program mely területeken nyújt számára fejlesztést.³⁴

Az amerikai szövetségi hivatalok számára az OPM az igényfelmérés fontosságát a következőkben határozza meg: segít kiszűrni a felesleges képzéseket; jelentősen csökkenti a képzési kiadásokat; segít meghatározni a képzéssel leghatékonyabban fejleszthető teljesítménykövetelményeket. Ennek érdekében az igényfelmérést három, egymással kölcsönhatásban lévő szinten tartja szükségesnek:

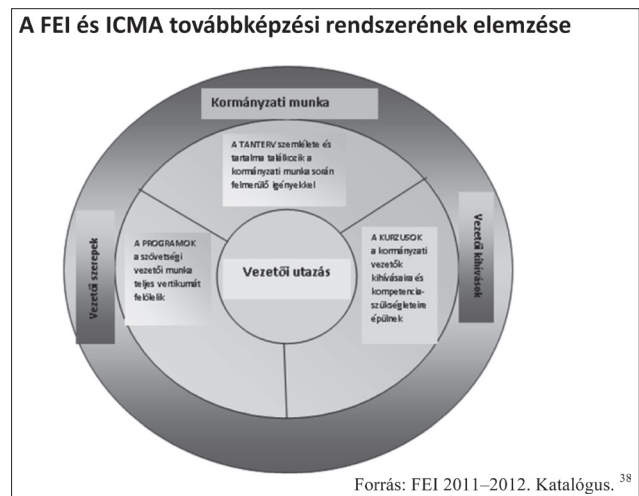
1. *Szervezeti szinten az igényfelmérés a szervezeti teljesítményre fókuszál*, segít a gyengeségek feltárásában és a források prioritások szerinti felhasználásában. Figyelembe veszi a szervezetre ható külső környezeti tényezőket, például a gazdasági, politikai, demográfiai, technológiai trendeket. Segít annak megállapításában, hogy a feltárt hiányosságok kiküszöbölése érdekében képzésre, vagy más menedzsment megoldásra van-e szükség.
2. *A szervezeten belül az egyes foglalkozási csoportok kompetenciaigényeinek felmérése* feltérképezi az adott területen szükséges tudást, készségeket és képességeket, segít a specifikus hiányterületek és okaik feltárásában. Az eredmények alapján meghatározhatók a képzési célok: mit kell tenni; kinek, milyen képzésre van szüksége.

3. *Az egyéni igényfelmérés* elemzi az egyén teljesítményét, információt szolgáltat az adott pozícióban mutatott munkatejesítményről, ennek fényében meghatározza a magasabb pozícióba kerüléshez szükséges továbbképzési igényt.³⁵

A FEI kurzusaira a szervezetek a karrierfejlesztési terv szerint delegálják a résztvevőket, az előmenetelhez szükséges képzések kötelezőek, nem válthatók ki máshol szervezett képzéssel.³⁶ A munkahely hozzájárulásával a vezető a besoro-



3. ábra
A magyar közszolgálati továbbképzési rendszer tervezési folyamata



4. ábra
Vezetői utazás

lásánál maximum egy szinttel magasabb képzésre jelentkezhet, ami közvetlenül az előmenetelre való felkészítést szolgálja. A hivatalok minden vezetői szinten ajánlanak képzési lehetőséget mind a saját dolgozók belső képzésére, mind a több hivatal kínálatában is megjelenő szervezeten kívüli programokban.

A FEI a szövetségi közszolgálati vezetők képzését a karrierpályán átívelő utazásként vizionálja a 4. sz. ábra szerint, a kormányzati munka, a vezetői szerepek és kihívások kontextusában.

³⁴ McFEE, THOMAS S. et al. (2003): *Leadership for Leaders – Senior Executives and Middle Managers*. A Report by a Panel of the National Academy of Public Administration. Washington D.C.

³⁵ <http://www.opm.gov/hrd/lead/TrainingNeedsAssessment.asp>

³⁶ <https://www.opm.gov/services-for-agencies/federal-leadership-development-programs/#url=Search-the-Catalogue>

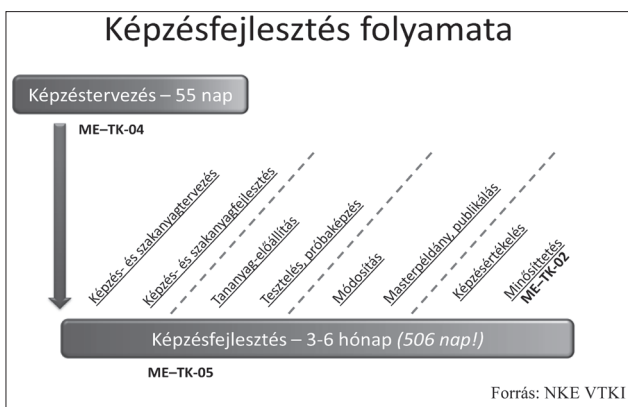
b) *Kidolgozás*

A magyar rendszerben a *képzésfejlesztés folyamata* a képzési igények beérkezése, a szükséges képzésfejlesztések meghatározásával kezdődik. Először felméri, hogy adott képzési igény kielégítéséhez milyen volumenű fejlesztésre van szükség. Ehhez meg kell határozni a képzési igények mentén felmerült képzési célokat, valamint azt, hogy azok milyen követelmények teljesítésével érhetőek el. A fejlesztendő képzés cél- és követelményrendszerének meghatározása a bemenete a képzésfejlesztés elindításának, specifikálásának. Következik a képzésfejlesztés indításának előkészítő szakasza, melynek részei: a képzésfejlesztési mód meghatározása és a képzéshez alkalmazható tananyagelemek vizsgálata.

Az NKE VTKI elemzi a képzésfejlesztés szükségességét, megvalósíthatóságát azon képzési igények tekintetében, amelyekre a továbbképzési programjegyzéken szerepel, és amelyekre nem szerepel továbbképzési program. A képzésfejlesztési elemzés kiterjed: az első esetben az NKE VTKI programfejlesztési és szolgáltatásnyújtási kapacitásainak elemzésére, a programtulajdonosok szolgáltatásnyújtási kapacitásbővítésének lehetőségére, a második esetben a képzési igény belső továbbképzéssel való kielégítésére.

A képzésfejlesztés folyamata 6 fázisra különül el: képzés- és szakanyag tervezés; a szakanyag fejlesztés és a tananyag-előállítás, illetve folyamatainak specifikálása; tananyag-előállítás (gyártás), illetve annak specifikálása; tesztelés, próbaképzés; módosítás; mesterepéldány, publikálás. Ezt követi a képzésértékelés és a minősítés (5. sz. ábra).

- A fenti tárgyalt fejlesztési folyamat eredményeképpen létrejövő képzéstípusok (5. sz. ábra):
- *közszolgálati továbbképzési program*: általános közigazgatási ismeretek megszerzésére irányuló, a közigazgatási szakvizsgára való felkészülést moduláris rendszerben szolgáló, továbbá a jogalkalmazás javítására irányuló továbbképzések, melyek fejlesztéséről és megvalósításáról az NKE gondoskodik;
- *közszolgálati vezetőképzés*: a közigazgatási szervek vezetői utánpótlásképzése, a vezetők rendszeres továbbképzése és a vezetők kiválósági képzése;



5. ábra

A magyar közszolgálati továbbképzési programok fejlesztési folyamata

- *szakmai továbbképzési program*: a közigazgatási szerveknél betöltött munkakörhöz kapcsolódó szakmai képzés;
- *kompetenciafejlesztő program*: a munkakör betöltéséhez szükséges készségekhez kapcsolódó képzés;
- *speciális és egyéb program*: amelyről a munkáltató gondoskodik a minősített programjegyzékre felvett felsőoktatási továbbképzésekkel, felnőttképzéssel vagy belső továbbképzéssel.

A közszolgálati továbbképzés rendszere
A közszolgálati tisztviselők továbbképzéséről szóló
273/2012. (IX. 29.) Kom.rend. alapján

Program típusa	Képzőintézmény típusa	Kódjegyzék témacsoport	Program típusa
Minősített	Nemzeti Köszolgálati Egyetem Akkreditált felnőttképzési intézmények és felsőoktatási intézmények	I.	Közszolgálati továbbképzési programok
		V.	Közszolgálati vezetőképzési programok
		III.	Szakmai továbbképzésre irányuló továbbképzési programok
		IV.	Kompetenciafejlesztésre irányuló továbbképzési programok
Belső	Belső továbbképző intézmények	II. VI.	Speciális intézményi vagy munkaköri ismereteket közvetítő továbbképzési programok Egyéb, másra nem sorolható továbbképzési programok

Forrás: NKE VTKI

6. ábra

A magyar közszolgálati továbbképzési programrendszer

Az amerikai rendszerben az előzőekben említett hármas szempontrendszer determinálja a tantervet, az erre épülő programokat és kurzusokat. A FEI alap kurzuskínálatának vertikálisan egymásra épülő, fokozatosan mélyülő tudást és növekvő komplexitást képviselő rendszerének szintjei a vezetői karrierfejlesztés elsődleges építőkövei.³⁷ (2. sz. táblázat).

A FEI képzési kínálatának rendszere

2. táblázat

A szövetségi képzési rendszer fő szintjei	
Vezetői szintek	Képzési programok
Egyéni vezető	Együttműködés
Csapatvezető	Csapatépítés és csapatvezetés
Szupervizor	Alapok és a vezetés tanulása
Menedzser	A középvezető és a szervezetek vezetése
Felsővezető	Változás-menedzsment A demokratikus társadalom vezetése

Forrás: FEI

Az egyes szintek külön-külön is elvégezhető; a vezetői karrier teljességét az ún. LEAD program³⁸ öleli fel, amely három év alatt öt vezetői szinten (projektvezető/csapatvezető, szupervizor, középvezető, felsővezető, professzionális vezető) biztosít bizonyítvánnyal elismert komplex vezetői képzést.

³⁷ <https://cldcentral.uslearning.net/mod/page/view.php?id=249>

³⁸ <https://cldcentral.uslearning.net/mod/page/view.php?id=249>

A LEAD programban külön szintként jelenik meg a professzionális vezető, aki nem rendelkezik formális vezetői beosztással, azonban fontos befolyásgyakorló, politikaformáló szerepet tölt be, elsősorban különböző partnerségek keretei között. A résztvevők minden szinten elvégeznek egy vezetői teljesítményértékelő modult, ezt követi majd a fő fejlesztési irányoknak megfelelő tudás és készségfejlesztés, és külön hangsúlyt kap az igény szerinti szakmai képzés, pl. pénzügy, illetve a speciális készség fejlesztés, pl. válság- és konfliktuskezelés, érzelmi intelligencia, szervezetközi együttműködés, stb. A képzés elvégzését igazoló bizonyítványt az OPM állítja ki, a szövetségi hivatalok pedig elismerik azt a vezetők előmeneteli rendszerében.

Az eltérő szervezeti megoldások ellenére a továbbképzés rendszere a fenti logikát követi mind a magyar mind az amerikai gyakorlatban. Mindkét rendszerben megtalálhatók a központi kínálat minősített képzései, illetve a belső képzések. Alapvető szervezeti eltérést az elsődleges szolgáltató intézmény jellege mutat. Ahogy az előzőekben rávilágítottunk, a magyar rendszer egy egyetem (NKE) bázisán működő vezetőképző intézetre (VTKI), míg az amerikai szövetségi vezető-továbbképzési rendszer egy szövetségi hivatal által működtetett intézetekre épül.

A szervezeti különbség ellenére a fő képző intézmények által betöltött funkciók, valamint a tartalmi dimenziók tekintetében is sok a hasonlóság. A magyar képzési kínálat programtípusai az amerikai rendszerben is megtalálhatók. Az NKE által nyújtott vezetőképző program megfelelője a FEI kurzuskínálata, míg a belső képzéseket a kormányzat által támogatott Management Development Center hálózatában működő decentralizált szakmai fejlesztési irodák valósítják meg.³⁹ Az amerikai rendszerben fontos szerep jut a partner egyetemeknek. Az NKE VTKI is támaszkodik a partner egyetemek közreműködésére, melyben a kötelező oktatói, tréneri vagy tutori továbbképzéseket elvégző, ezáltal az NKE szakértői adatbázisába felvételt nyert szakemberek vállalhatnak szerepet.

A magyar programminősítési rendszerrel szemben egy jóval rugalmasabb amerikai rendszert találunk. Ha egy szövetségi hivatal bővíteni akarja a képzési kínálatát, nem kell mást tennie, mint elküldeni a kiválasztott kurzus adatait az OPM -nek, ahol nyilvántartásba veszik, nem bírálják felül, nem kell szigorú kritériumok szerint akkreditáltatni. A szabályozás előírja, hogy mindig az adott hivatal vezetője felelős a képzési stratégiáért, az operatív szervezés pedig a HR osztályok feladata.⁴⁰

Mind az NKE VTKI, mind az OPM online katalógusban, nyilvános honlapon teszi közzé az aktuális képzési kínálatát. Az amerikai rendszerben nemcsak hivatal, de fizetési osztály szerint is kereshet az érdeklődő. Az OPM komplex képzési kínálata szervezetekre lebontva tartalmazza a választható kurzusokat, ezeket egészítik ki a belső képzések, illetve az ajánlott egyetemi kurzusok, melyekre az egyéni képzési tervben vállaltak szerint lehet jelentkezni.

c) Megvalósítás

A magyar továbbképzési rendszerben a megvalósítás nem egyetlen intézményben, hanem akár a közszolgálati tisztviselők munkahelyén is megvalósulhat. A munkáltató jogszabályi kötelessége, hogy tanulás céljából, munkaidőn túl biztosítsa az egyéni felkészülést támogató feltételeket. Az infokommunikációs technológiának köszönhetően jelentősen átalakultak az információszerezési és tanulási szokásaink. Azonban azt is figyelembe kell venni, hogy a magyar közigazgatásban dolgozók között jelentős generációs és szokásbeli eltérések vannak. Ezen kívül, az időgazdálkodás is jelentős tényező: a tanulás időkeretét össze kell egyeztetni a munkaidő és a szabadidő kereteivel. A tanulási környezet visszahat a képzés módjára: olyan technika lehet a legeredményesebb, ami beilleszthető a munkahelyi környezetbe és infrastruktúrába.⁴¹

A fentieket figyelembe véve, az NKE által fejlesztett tananyagok döntő többsége *e-learning alapú*, alapvetően ezeknek három típusát alkalmazzák:

- hagyományos, prezentáció-alapú tananyag,
- videó előadásra épülő tananyag,
- animáció alapú tananyag.

Ezen tananyagok erőssége a magas *e-learning* szakmai és technológiai színvonal.⁴² A tanulási időszükséglet általában 4-8 óra, a résztvevők száma nem korlátozott, és a végén záró tesztet töltenek ki a közszolgálati tisztviselők.

A *jelenléti képzések* nagy része tréning, ami részletesen kidolgozott dokumentáción alapul. Ezek időtartama 8-20 óra, a résztvevői létszám általában 15 fő, és a képzés alatt ellátást, többnapos program esetében pedig szállást is kapnak a közszolgálati tisztviselők.

Az *e-learning* alapú és jelenléti képzések mellett megjelennek a *blended learning* típusú képzések is. Ezek tulajdonképpen olyan személyes konzultációk, amelyek az *e-learning* tartalmakat kiegészítik, időtartamuk 4-8 óra, a résztvevői létszám 10-20 fő. A szakterületet jól ismerő oktatók irányításával az elméleti tartalomhoz kapcsolódó gyakorlati példákat, helyzetgyakorlatokat oldanak meg a résztvevők. A jelenléti képzések erőssége az élményalapú tanulási módszertan és a gyakorlati elemek alkalmazása.

Néhány képzés, a tartalomra és a nagy létszámra való tekintettel, *konferencia jellegű*, és frontális módszerrel zajlik. Időtartamuk 6-8 óra, a résztvevői létszám 60-100 fő.

Az amerikai rendszerben az egyes szervezetek a megvalósítás konkrét körülményeit rendeletekkel szabályozzák. A képzési tevékenység felelős vezetője általában a HR-igazgató, aki biztosítja a különböző osztályok igényeinek és a szervezet képzési tevékenységeinek összehangolását. Az egyes osztályok feladata az éves terv alapját képező igények felmérése, melynek tükröznie kell a szervezeti stratégiát és az egyéni képzési igényeket is. Az osztályok HR-vezetői és munkatársai felelősek a képzések megvalósításáért (belső vagy külső képzések formájában), amelyeknek a kompetenciadeficitet

⁴¹ KIS NORBERT: „Tanuló közigazgatás”: a közszolgálati tisztviselők továbbképzése. In: Új Magyar Közigazgatás 2015. március 8. évfolyam 1. szám. 74. old.

⁴² 2014-ben az Infotér konferencián az E-Festival versenyen oktatási nívódíjakat kaptak az NKE tananyagai

³⁹ További két központ létesült: az Eastern Management Development Center, Maryland és a Western Management Development Center, Colorado.

⁴⁰ <http://cldcentral.usalearning.net/mod/page/view.php?id=239>

felszámolására kell irányulniuk. A képzéseknek elő kell segíteniük a szervezet stratégiai tervét és teljesítménycéljainak megvalósítását, összhangban kell lenniük az átszervezések, leépítések során felmerülő szervezeti igényekkel; javítaniuk kell a dolgozók teljesítményét, és képessé kell tenniük az alkalmazottakat szélesebb feladatkörök ellátására. A résztvevők kiválasztásánál figyelembe kell venni, hogy a képzéssel mennyire biztosítható a szervezeti és egyéni célok összehangolása, mennyire lesz képes az adott személy a tanultakat a szervezet céljai érdekében hasznosítani.

A szervezeteknek biztosítani kell az önképzést támogató munkahelyi környezetet, a képzéshez és önképzéshez való hozzájutást. A szövetségi forrásból finanszírozható képzéseknek a törvény szerint a hivatalos feladatok ellátásához szükséges fejlesztést kell szolgálniuk. Gazdaságossági szempontok alapján a képzések hivatalközi programok keretében is megvalósíthatók. A képzési módszerek megválasztására vonatkozóan nincs jogi szabályozás, általános követelmény azonban, hogy nem okozhatnak a résztvevőnek érzelmi vagy pszichológiai stresszt. A képzésben nem alkalmazhatnak olyan módszereket és nem közvetíthetnek olyan tartalmakat, amelyek vallási vagy kvázi vallási meggyőződést, vagy az ún. „new age”⁴³ hiedelemrendszereit hirdetik; a módszerek nem irányulhatnak a résztvevő munkahelyen kívüli életét érintő személyes értékrendjének vagy életstílusának megváltoztatására. A résztvevő joga, hogy előre megismerje a számára elérhető képzések célkitűzéseit, tartalmát, módszereit, a hozzájutás módját és formáját.

A fentiekből kiderül, hogy a magyar közszolgálatban a továbbképzés sokkal szigorúbban szabályozott folyamata működik a megvalósítást illetően is. A legmarkánsabb különbség az amerikai rendszerben a központosítás hiánya, vagy sokkal kisebb mértéke, vagy egészen más logikája. Alapelveket rögzítenek, ezek azonban meglehetősen nagy szabadságot biztosítanak az egyes minisztériumoknak, hivataloknak. Mindenhol van egy belső rendszer, amely sok tekintetben hasonló, de az egyes szervezetek alakítják ki a sajátjukat. Az OPM módszertani segítséget nyújt, azonban nem működtet az NKI VTKI-hoz hasonló minősítési rendszert. Alapvetően eltér a képzések szervezeti struktúrája is, például egyes egyetemek vezetőképző központjai is foglalkoznak a központi (szövetségi) kormányzati vezetők továbbképzésével. Míg a magyar rendszerben a kompetenciafejlesztésre irányuló programok külön kategóriaként szerepelnek, az amerikai rendszert alapjaiban hatja át a kompetenciaalapú megközelítés és az ennek megfelelő módszertani elemek. Hogy miért így alakult ki, azt az oktatás és képzés hagyományai, az egész szövetségi rendszer felépítése és a pragmatikus amerikai képzési módszertani felfogás magyarázza.

d) Értékelés

A magyar közszolgálati továbbképzésben üzemreteténél fogva az egyik legnagyobb kihívás a minőség biztosítása. Jelenleg ennek felelőse a belügyminiszter, és folyamatban van

az új minőségügyi szabályzat elkészítése. A képzések minőségét a rendszer teljes körű minőségügyi kontrollja szavatolja. A minőségbiztosítás egyik alappillére, hogy oktatói, tréneri, tutori körbe kizárólag névjegyzékbe vett, pályázat útján a terület vagy téma szakértői kerülhetnek be.⁴⁴

Szintén minőségügyi követelmény a képzések rendszeres résztvevői értékelése, melyek eredményeit beépítik a fejlesztési folyamatba. Ezen kívül az oktatók körében is végeznek felméréseket, ezeket a visszajelzéseket a felkészítésük, továbbképzésük során hasznosítják. A képzések eredményességének mértékét a tanulás hasznosulásának célzott mérése igazolja. Ehhez szükség van a bemeneti (képzés előtti) és kimeneti (képzés utáni) kompetenciák mérésére, értékelésére, és a TÉR-el való összehangolására. Jelenleg ennek egységes módszertana még nem áll rendelkezésre, de kidolgozása a jövőbeli tervek részét képezi.

Az amerikai szövetségi hivataloknak a törvény szerint évente legalább egy alkalommal értékelniük kell az alkalmazottaknak és a különböző szintű vezetőknek nyújtott képzési programjait, és azokat a szervezet aktuális stratégiai tervéhez kell igazítani. A törvény olyan átfogó vezetői utánpótlás program kidolgozását írja elő, segíti a vezetőt a nem megfelelő teljesítményt nyújtó alkalmazottakkal szemben javasolt eljárásban, használható stratégiákat nyújt, segít az alkalmazottak mentorálásában, a teljesítmények javításában és értékelésében.

A magyar közszolgálatban a továbbképzések értékelése jelenleg kevésbé szabályozott, mint az amerikai rendszerben, viszont megállapíthatjuk, hogy szövetségi közszolgálatban a továbbképzések rendszere kevésbé centralizált, miközben az amerikai szövetségi rendszer sajátosságaiból adódóan, ha az amerikai állami vagy a helyi gyakorlattal vetjük össze a szövetségi szintet, akkor éppen itt tapasztalható a legnagyobb mértékű centralizáció.

A két továbbképzési rendszer gyakorlatának összehasonlítását az 3. sz. táblázat összegzi.

3. Hogyan tovább –trendek és kérdések

A mindkét rendszert érintő globális változások következtében a közszolgálati foglalkoztatási gyakorlat és a továbbképzés tekintetében is új szempontokat vet fel, melyeket Green a következőkben jelöl meg: rövidebb karrierciklusok, a technológia növekvő szerepe, növekvő igény a munkahelyen történő tanulásra, demográfiai probléma.⁴⁵ A továbbiakban ezen szempontok mentén hasonlítjuk össze a két továbbképzési rendszer trendjeit és kérdéseit.

3.1. Rövidebb karrierciklusok

A hagyományos felfogás szerint a karrier ciklusa a nyugdíjig tartó lineáris folyamat, a jövőben azonban egyre

⁴³ A 80-as években nemcsak az üzleti szféra személyiségfejlesztő tréningjein, de a közszolgálati képzésekben is megjelentek. Módszereik, pl. hipnózis, stb. sok esetben ellenállásba ütköztek, végül a szövetségi képzésekben nemkívánatosnak nyilvánították azokat.

⁴⁴ KIS NORBERT: „Tanuló közigazgatás”: a közszolgálati tisztviselők továbbképzése. In: Új Magyar Közigazgatás 2015. március 8. évfolyam 1. szám. 71. old.

⁴⁵ GREEN, MARNIE E. (2000): *Beware and Prepare: The Government Workforce of the Future*. Public Personnel Management, Volume 29, No. 4, 435–444. International Personnel Management Association, Alexandria VA.

A magyar és az amerikai továbbképzési rendszer összehasonlítása

3. táblázat

	A magyar közigazgatás továbbképzési gyakorlata	Az amerikai szövetségi közszolgálat továbbképzési gyakorlata
Szükséglet/igény	jogszabály által előírt tanulmányi kötelezettség + egyéniesített fejlesztési igény	kompetencia-alapú képzés szervezeti igényekkel összehangolt, rendszeres teljesítményértékelésre épülő egyéni karrierfejlesztési terv szerint
Kidolgozás	közszolgálati továbbképzési, közszolgálati vezetőképzés, szakmai továbbképzési, kompetenciafejlesztő, speciális és egyéb program	szakmai továbbképzés, vezetőképzés, kompetenciafejlesztő és speciális képzések, egyetemi programok
Megvalósítás	e-learning alapú, jelenléti, blended learning típusú, konferencia jellegű képzések	kompetencia alapú jelenléti és online képzések, blended képzés önképzés
Értékelés	részvevők, oktatók, munkáltatók (TÉR)	részvevők, oktatók, munkáltatók (TÉ)

kevésbé lesz vonzó a nyugdíjas állás. A dolgozók már munkába álláskor olyan kompetenciákkal rendelkeznek, amelyeket a korábbinál jobban meg kell fizetni. Miközben a munkaerő átlagos életkora nő, csökken az egy munkahelyen töltött idő. Jellemzővé válik a határozott idejű projekt- alapú munka, a tanácsadói munkakör, egyéni vállalkozás.

Kiemelt fontosságú a közszolgálati életpályák összehangolása, azaz a közigazgatási, a hivatásos rendészeti és a hivatásos katonai életutak azonos elvek mentén történő szabályozása. Magyarországon a *hivatásrendi pályák* (rendészeti, katonai, közigazgatási életpályák) betöltői közül ebben a kérdésben leginkább a fegyveres állomány tagjai érintettek. A 2010-es választásokat követően kormányzati döntés született egy új *közszolgálati életpályá-modell* kialakításáról. Ennek eredményeként a jövőben nem egymás mellett, elszigetelten futnak az egyes életutak, hanem – a lehetséges mértékig – közös keretekre építve. Az elképzelés szerint így a karrier szektoron belül nem csak egyirányú előmenetelt jelent, hanem az életutak közötti mozgást, váltást is, biztosítva a hivatásos állományból kikerülőket közigazgatásban történő elhelyezkedésének elősegítését.

Az átképzés a pályaelhagyást tervező, illetve az aktív pályaszakasz végéhez érő honvédelmi és rendvédelmi dolgozók számára biztosítja a közigazgatási munkakörökbe való átkerüléshez szükséges ismeretek megszerzését. Mivel a három képzési területen az ismeretkörökben nem túl jelentős az átfedés (különösen igaz ez a specializált tudással felvértezett, igazgatási jellegű tantárgyakat nem, vagy alig tanuló honvédelmi állományra), ezért mindenképpen indokoltnak látszik egy olyan (át)képzési forma létrehozása, amelynek kifejezetten a két területet elhagyó állomány lenne a célcsoportja. Jelenleg zajlik a hivatásrendi pályák átjárhatóságát szolgáló integrált és az átképzést támogató programok kínálatának bővítése.

Az amerikai rendszer sajátossága a pályát egészségügyi okokból vagy nyugdíjazás folytán elhagyó, illetve az áthelyezések miatt átmenetileg munkát kereső hivatásos katonák magas száma, akik körében nagy az igény a közszolgálati foglalkoztatásra. Az OPM küldetésnyilatkozatában deklarálja elkötelezettségét a veteránok foglalkoztatása mellett, és külön programirodát működtet (OPM's Veterans Employment Program Office) az érintett célcsoportok, illetve családtagjaik elhelyezkedésének támogatására. A veteránok számára támo-

gott képzési programokat biztosítanak, pl. a fent említett LEAD program is az ajánlottak között szerepel.

3.2. A technológia növekvő szerepe.

A technológiai fejlődés következtében átalakulnak és kibővülnek a munkahelyi kommunikáció csatornái, a számítógépes rendszer biztonsága egyre fontosabbá válik. Van, ahol már a cég fájljaihoz való hozzáféréshez ujjlenyomat-azonosításra van szükség. Az otthonról végzett munka lehetősége terjed. A közszolgálatban is jelen vannak a digitális technológián felnőtt generáció képviselői, digitális kompetenciájuk meghaladja a főnökeikét: innovatívak, gyors szervezeti folyamatokat várnak.

Az online oktató programok a 90-es évek vége óta világszerte példátlan gyorsasággal terjednek, és további nagyarányú térnyerésüket prognosztizálják. A tanulási technológia fejlesztésre fordított beruházások 2014-ben 2.34 billiárd dolláros történelmi rekordot értek el. A magyar e-learning piac a 2010-2015 közötti időszakban jelentős, 20%-os növekedést ért el. (Adkins S. S. 2015) Egy korábbi előrejelzés az USA részesedését ebben 2014-re 50 milliárd dollárra becsülte. (Adkins, S. S. 2011)

Az adatok által jelzett tendenciák a közszolgálat szövetségi, de helyi szintjein is a web-alapú, virtuális képzések (e-learning, m-learning⁴⁶ blended kurzusok, távoktatási programok, szimulációs feladatok, webináriumok, web-konferenciák, web-workshopok) térnyerésében nyilvánulnak meg. Fontos szerepet töltenek be a webináriumok, melyek megfelelő háttérszervezés mellett a blended képzés sajátos formáját valósítják meg, összekapcsolva az online forrást a jelenléti interaktív témafeldolgozással. Az amerikai képzési filozófiára jellemzően az interaktivitást biztosító virtuális képzésekre tevődik a fő hangsúly.

A szövetségi közszolgálatban egyre nagyobb teret kap a távmunka, amelyre az alapos felkészülést mind a szervezeten és a vezetők, mind a munkatársak számára speciális képzési programokkal támogatják.

A magyar közszolgálati továbbképzésben az oktatásmódszertan innovatív iránya az on-line képzések. Ez a világ

⁴⁶ Mobiltelefon használatra épülő képzési program

felsőoktatásban egyre népszerűbb és elterjedtebb képzési forma. Lehetővé teszi a kiscsoportos vagy nagy létszámú interaktív konferencia típusú képzések megtartását a résztvevők utaztatása nélkül, és biztosítja az egységes, kontrolálható minőséget. A magyar közszolgálati továbbképzési rendszeren belül a képzési technológia főbb irányai: on-line képzési/tanulási módszertan és technológia kialakítása; IT programfejlesztés on-line konzultációs platform, on-line konzulensekből álló hálózat szervezése; e-learning programok adaptációja az on-line képzés rendszerébe.⁴⁷

3.3. Növekvő igény a munkahelyen történő tanulásra.

A képzés minden formája növeli a munkaerő-piaci esélyeket, így a kompetenciafejlesztés, a coaching, a mentorálás és a karrierfejlesztési, tanácsadási programok ma már kulcsfontosságúak a legjobb dolgozók megtartásában. Felértékelődik az intellektuális tőke, a munkahelyek a folyamatos továbbképzés, a non-formális tanulás egyik legfontosabb terepévé válnak. A közszolgálati karrierhez, sikeres vezetővé váláshoz szükséges tudás, annak folyamatos korszerűsítése, a tehetséggondozás a közigazgatási szervezetek és az alkalmazottak kölcsönös érdeke.

A pragmatikus elv, a tanultak munkahelyi hasznosítása, illetve a teljesítmény növelése iránti igény előtérbe helyezi a szervezetek humán erőforrásba fektetett beruházásait, a tanuló szervezet koncepciójának megerősödését. Az utóbbi évtizedekben a szervezeti változások talaján a közszférában is megjelent az ún. tudásmunka fogalma, a kvalifikált, színvonalas, önmegvalósítást biztosító és méltányosan javadalmazott munka iránti igény. Egy felmérés szerint az amerikai közszférában foglalkoztatottak csaknem 70%-a már több mint egy évtizede megfelelt a tudásmunkásokkal szemben támasztott elvárásoknak.⁴⁸ Nagy hangsúlyt kap a kiválasztás, a karriertervezés, a teljesítményértékelés hatékony működtetése. A szövetségi hivatalokkal szemben megfogalmazott elvárás a kiváló teljesítmény és az eredmény-orientáltság, a fő kérdés pedig az, hogy a szövetségi közszolgálat által nyújtott feltételek, többek között a képzési és ehhez kapcsolódó előmeneteli lehetőségek mellett biztosítható-e a kívánt színvonalú munkaerő.⁴⁹ A képzés tehát egyrészt befektetés a versenyszférával folytatott versenyben a tehetséges munkaerő megszerzéséért, másrészt elengedhetetlen a képzett vezetők és munkatársak megtartásához.⁵⁰

Magyarországon elkezdődött a közigazgatás tanuló szervezetté alakításának folyamata, jelenleg még a kezdeti lépéseknél tartunk. Ennek egyik fontos mérföldköve a közszolgálati

tisztviselők egyéni fejlesztésének megtervezése. Ez azt jelenti, hogy differenciált fejlesztési igényeik összhangban legyenek a szervezeti valamint az államreform célokkal, az egyéni karriertervekkel, a teljesítményértékeléssel, a kompetenciákkal, és ennek megfelelő továbbképzésben részesüljenek. A munkahelyeken az egyenlő esélyű hozzáférés biztosítása a közszolgálati továbbképzési rendszer szolgáltatásaihoz, elsősorban IT infrastruktúra kérdése. Kulcskérdés tehát az egyenetlen fejlettségű tanulási környezet javítása, azaz a munkahelyi továbbképzési célú IT infrastruktúra fejlesztése.⁵¹

3.4. Demográfiai probléma.

Az adatok azt mutatják, hogy a demográfiai probléma igen jelentős. Proaktívabb megközelítésre van szükség az utódlás tervezésében és a tehetséggondozásban. A tehetségfejlesztést támogató szervezeti kultúrára van szükség, a felső vezetés támogatása és ösztönzése döntő jelentőségű, de fontos, hogy a dolgozók is elkötelezettek legyenek saját tanulásuk mellett. A szervezet erőforrásait és hosszú távú memóriáját az idősebb dolgozók hozzájárulásának maximalizálásával, fokozatos nyugdíjazási programokkal, részmunkaidős visszafoglalkoztatással lehetne fenntartani.⁵²

Az amerikai szövetségi kormányzatban az ún. Baby Boom generáció⁵³ várható tömeges nyugdíjba vonulása és új szolgáltatások megjelenése miatt évente 150-200 ezer új munkavállalóra van szükség a szövetségi közszolgálatban, így a közszolgálati karrier a versenyszféra kedvezőbb jövedelmi viszonyai ellenére is egyre inkább az álláskeresők figyelmének középpontjába kerül. Eközben a tudásátadás és a munkaerő-gondok enyhítése érdekében 2014 novembere óta hatályos jogszabály biztosítja a nyugdíj igénybevétele mellett a félállású foglalkoztatást, melyre az érintetteknek pályáznia kell.⁵⁴

A magyar közszolgálatban, zártabb jellege ellenére is, jelen van az állandó fluktuáció (már csak a jogi és a szervezeti környezet változásai miatt is), így kiemelt jelentősége van a továbbképzésnek. Azért, hogy ez valóban célszerű legyen a munkáltatók személyügyi menedzsmentje és a képzésfejlesztés közötti visszacsatolási rendszer részévé kell tenni a tanulási hatékonyság és a képzési kimeneti kompetenciák mérésének rendszerét. Ezzel összefügghet az előmeneteli vizsgarendszer kiegészítése rendszeres, egységes módszertanon alapuló kompetenciaméréssel. Az utánpótlás részére történő tudásátadást szolgálja a tudásmenedzsment melynek hatékonyabbá válását biztosíthatja egy *E-közigazgatási* tudástár kialakítása.⁵⁵

⁴⁷ KIS NORBERT: „Tanuló közigazgatás”: a közszolgálati tisztviselők továbbképzése. In: Új Magyar Közigazgatás 2015. március 8. évfolyam 1. szám. 75. old.

⁴⁸ FREYSS, SIEGRUN FOX (2002): *Human Resource Management in Local Government: Essential Guide*. ICMA, Washington DC.

⁴⁹ ROSE, ROGER (2015). Student Preferences for Federal, State, and Local Government Careers: National Opportunities and Local Services, *Journal of Public Affairs Education* Vol. 21. No. 1. 83-100.

⁵⁰ <https://www.opm.gov/services-for-agencies/workforce-succession-planning/>

⁵¹ KIS NORBERT: „Tanuló közigazgatás”: a közszolgálati tisztviselők továbbképzése. In: Új Magyar Közigazgatás 2015. március 8. évfolyam 1. szám. 77. old.

⁵² GREEN, MARNIE E. (2000): *Beware and Prepare: The Government Workforce of the Future*. Public Personnel Management, Volume 29, No. 4, 435-444. International Personnel Management Association, Alexandria VA.

⁵³ 1943-1960 között született

⁵⁴ <http://www.opm.gov/retirement-services/phased-retirement/>

⁵⁵ KIS NORBERT: „Tanuló közigazgatás”: a közszolgálati tisztviselők továbbképzése. In: Új Magyar Közigazgatás 2015. március 8. évfolyam 1. szám. 77. old.

4. Összegzés

Mind a továbbképzések kereteinek, mind pedig a gyakorlatának a vizsgálata azt igazolja, hogy jelenleg egyfelől a két rendszer egymáshoz való közeledése figyelhető meg. Ezek területei: az egyéniesített fejlesztési igények, a kompetencia-alapú képzések, az infokommunikációs eszközök használata a tanulásban, és az on-line kurzusok elterjedése. Másfelől pedig vannak olyan területek ahol inkább távolodás észlelhető, ilyenek: a szabályozás, a centralizáció, a közszolgálati életpálya rendszere.

A szervezetek egy ország közsférájában különösen sajátos hagyományokkal, értékekkel, filozófiával rendelkeznek, miközben nem vonhatják ki magukat a globális kényszerek és kihívások hatása alól. Az elemzésből kitűnik, hogy a globális kihívások mögött meghúzódó célrendszerek által generált szemléletváltás, a képzési struktúrák és az alkalmazott módszertani megoldások szignifikánsan közelítik a mégoly eltérő kultúrák bázisára épülő közszolgálati képzési rendszereket is. Számos területen a tradicionálisan hatékonyan működő amerikai megoldások gazdagíthatják a magyar fejlesztési törekvésekben is kiaknázható benchmarking lehetőségeket.

Felhasznált források:

Szakirodalom

- ADKINS, SAM S. (2011): Worldwide Market for Self-paced eLearning Products and Services: 2009-2014 Forecast and Analysis.
- ADKINS, SAM S. (2015): International Learning Technology Investment Patterns
- BELÉNYESI EMESE (2009): Közigazgatási továbbképzések – a kompetenciafejlesztés tükrében. PhD értekezés
- BELÉNYESI EMESE (2011): Közigazgatási képzések, továbbképzések – oktatás-módszertani kérdések, lehetőségek. *Magyar Közigazgatás*, Új folyam, 3. szám, 10–23, 75–89.
- DINAS, PAUL -NORTHRUP, LYNN-LYNN, JANETTE (2010, szerk.): The complete Idiot's guide to getting government jobs. The Partnership for Public Service: Getting Government Jobs. Alpha, Indianapolis.
- DOBOS ÁGOTA (2011): Közszolgálati akadémia az Amerikai Egyesült Államokban. *Pro Publico Bono. Állam- és Közigazgatástudományi Szemle*, 2011/1. szám, 109–116.
- DOBOS ÁGOTA (2012): Felnőttképzési módszerek és technikák az amerikai közszolgálatban – adaptációs esélyek. PhD értekezés
- FREYSS, SIEGRUN FOX (2002): Human Resource Management in Local Government: Essential Guide. ICMA, Washington DC.
- GREEN, MARNIE E. (2000): Beware and Prepare: The Government Workforce of the Future. *Public Personnel Management*, Volume 29, No. 4, 435–444. International Personnel Management Association, Alexandria VA.

- GYÖRGY-HAZAFI-HORVÁTH-JUHÁSZ-KIS-LINDER (2013): Közszolgálati életpályák. Nemzeti Közszolgálati és Tankönyv Kiadó, Budapest.
- KIS NORBERT (2010): „Aki a hazát szereti, egy végzetet szeret” – értékek és elvek a közigazgatási személyzetpolitikában. *Új Magyar Közigazgatás*, 3. évf., 11. szám (2010. november), 35–40.
- KIS NORBERT (2011): A megújuló közszolgálati szakemberképzés kihívásai és lehetőségei. *Magyar Közigazgatás*, Új folyam, 3. szám, 10–23.
- KIS NORBERT (2015): „Tanuló közigazgatás”: a közszolgálati tisztviselők továbbképzése. In: *Új Magyar Közigazgatás* 2015. március 8. évfolyam 1. szám.
- KNOWLES, M.S.M –HOLTON, E. F – SWANSON, R. A.: The Adult Learner. Gulf Publishing Company, HOUSTON, TEXAS, 1998 (Fifth edition).
- KOLTÁNYI GERGELY és KOWALIK TAMÁS (2011): A továbbképzések megújítása a közszolgálatban. *Magyar Közigazgatás*, Új folyam, 3. szám, 57–66.
- LINDER VIKTÓRIA (2010): Konvergencia, mintakövetés a közszolgálati rendszer korszerűsítésében. *Új Magyar Közigazgatás*, 3. évf., 11. szám (2010. november), 1–18.
- MAGYARY ZOLTÁN (1942): Magyar közigazgatás. Királyi Magyar Egyetemi Nyomda, Budapest.
- McFEE, THOMAS S. et al. (2003): *Leadership for Leaders – Senior Executives and Middle Managers*. A Report by a Panel of the National Academy of Public Administration. Washington D.C.
- ROSE, ROGER (2015). Student Preferences for Federal, State, and Local Government Careers: National Opportunities and Local Services, *Journal of Public Affairs Education* Vol. 21. No. 1. 83-100.

Jogforrások

1992. évi XXXIII. törvény a közalkalmazottak jogállásáról
1992. évi XXIII. törvény a köztisztviselők jogállásáról. Hatályon kívül helyezve: 2012. 03.01.
1996. évi XLIII. törvény a fegyveres szervek hivatásos állományú tagjainak szolgálati viszonyáról
2010. évi LVIII. törvény a kormánytisztviselők jogállásáról.
2011. évi CXCV. törvény a közszolgálati tisztviselőről.
- 152/2014. (VI. 06.) Korm. rendelet a Kormány tagjainak feladat- és hatásköréről.
- 273/2012. (IX. 28.) Korm. rendelet a közszolgálati tisztviselők továbbképzéséről
- 378/2014. (XII. 31.) Korm. rendelet 273/2012. (IX. 28.) Korm. rendelet módosításáról
4101. US Code of Federal Regulations
- Chapter 14, Title 5 United States Code of Federal Regulations
- Government Employees Training Act (GETA) 1958, módosítás: 1994 és 2004, Federal Workforce Flexibility Act
- Section 201 of the Act amends 5 U.S.C. 4103 and adds a new section 4121.
- GETA 1. §1. 1,2,3 bekezdés

Internetes források (letöltve 2015. április)

<http://206.16.224.206/hrd/lead/pubs/handbook/lffr1.asp>
<http://magaryprogram.kormany.hu/admin/download/8/34/40000/Magyary-Kozigazgatas-fejlesztési-Program.pdf>
<http://www.access.gpo.gov/cgi-bin/cfrassemble.cgi?title=199905>
<http://www.opm.gov/hrd/lead/TrainingNeedsAssessment.asp>
<https://cldcentral.usalearning.net/mod/page/view.php?id=249>
<https://cldcentral.usalearning.net/mod/page/view.php?id=249>

https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/eqli006.html
<https://www.leadership.opm.gov/Contact/Catalog/Catalog-FY12.pdf>
<https://www.opm.gov/services-for-agencies/federal-leadership-development-programs/#url=Search-the-Catalogue>
<https://www.opm.gov/services-for-agencies/workforce-succession-planning/>
www.ambientinsight.com