

# JÓ KORMÁNYZÁS ÉS BÜNTETŐJOG

*Ünnepi tanulmányok Kis Norbert  
egyetemi tanár 50. születésnapjára*



**LUDOVIKA**  
EGYETEMI KIADÓ





Jó kormányzás és büntetőjog

Ünnepi tanulmányok Kis Norbert egyetemi tanár 50. születésnapjára





# Jó kormányzás és büntetőjog

Ünnepi tanulmányok Kis Norbert egyetemi tanár  
50. születésnapjára

Szerkesztette  
Koltay András és Gellér Balázs



**LUDOVIKA**  
EGYETEMI KIADÓ

Budapest, 2022

A kötet szerzői

Ambrus István  
Bárányos Bernadett  
Budai Balázs Benjámin  
Christián László  
Cs. Kiss Lajos  
Csikány Tamás  
Dávid Lilla  
Deli Gergely  
Elek Balázs  
Fejes Zsuzsanna  
Filó Mihály  
Gellér Balázs  
Gellérné Lukács Éva  
Gombos Katalin  
Hazafi Zoltán  
Herke Csongor  
Horváth Attila  
Hutkai Zsuzsanna  
Imre Miklós  
Jacsó Judit  
Kaiser Tamás  
Kiss György Árpád  
Klotz Balázs

Klotz Péter  
Koller Boglárka  
Koltay András  
Korpics Márta  
Kovács Éva Margit  
Kovács Gábor  
Krasznay Csaba  
Kristó Katalin  
Madai Sándor  
Máthé Gábor  
Méhes Tamás  
Németh Imre  
Patyi András  
Pongrácz Alex  
Sántha Ferenc  
Sasvári Péter  
Szabó Ádám  
Tamás András  
Téglási András  
Varga Zs. András  
Vastag Gyula

A borító Veronese (1528–1588) *Jó kormányzás (Il buon governo)* című festményének (1551–1552 között) felhasználásával készült. A kép Rómában, a capitoliumi múzeumokban található.  
Forrás: Wikimedia Commons.

© A szerzők, 2022  
Szerkesztés © Koltay András, Gellér Balázs, 2022  
© A kiadó, 2022  
Minden jog védve.



## Tartalom

*Gellér Balázs*  
*Laudatio* | 9

*Koltay András*  
Köszöntés Kis Norbert jubileumára | 15

*Ambrus István*  
A szabálysértési jog tudománya és néhány elvi kérdése | 19

*Bárányos Bernadett*  
Az ügyvédek véleménynyilvánítási joga | 37

*Budai Balázs Benjámín*  
Norbi *et Orbi* | 53

*Christián László*  
A közigazgatási büntetőhatalom, a rendészet és a Nemzeti Köszolgálati Egyetem  
a járványkezelés szolgálatában | 55

*Cs. Kiss Lajos*  
Az államtudomány komplexitása és reflexivitása | 67

*Csikány Tamás*  
A ludovikások zalacsányi szép napjai | 85

*Dávid Lilla*  
Gondolatok a kényszermunka szabályozásáról egy tíz évig tartó kizsákmányoló kötelék  
kapcsán | 97

*Deli Gergely*  
A kocsma, a birkózók és az állami beavatkozás | 115

*Elek Balázs*  
A kábítószerrel visszaélés törvényi szabályai a nemzetközi és európai egyezmények,  
a normavilágosság és a társadalomra veszélyesség tükrében | 129

*Fejes Zsuzsanna*  
A határon átnyúló kormányzás közjogi kihívásai a 21. században | 145

*Filó Mihály*

A megbízhatósági vizsgálat és az akaratszabadság –  
Gondolatok a büntetőjog emberképéről | 159

*Gellér Balázs*

A hálapénz megítélése az egészségügyben az új szabályozás fényében | 169

*Gellérné Lukács Éva*

Az Ukrajnából menekülők egészségügyi ellátása Magyarországon –  
Pillanatkép 2022 márciusában | 183

*Gombos Katalin*

Az Európai Unió jogforrásainak kategóriatani problémái | 201

*Zoltán Hazafi*

Sur la route de la mise en place de la gestion prévisionnelle des ressources humaines:  
L'informatisation de la gestion des emplois dans la fonction publique hongroise | 215

*Herke Csongor*

A letartóztatás gyakorlati kérdései az új büntetőeljárási törvény tükrében | 237

*Horváth Attila*

A rockzene cenzúrázása Magyarországon a Kádár-rendszer időszakában | 249

*Hutkai Zsuzsanna*

Uniós támogatások Magyarországon harminc év távlatából | 261

*Imre Miklós*

Az I. világháború hadigazdálkodásának közjogi alapjai –  
Továbbá a háborús gazdaságirányítás néhány jellemzője Magyarországon | 279

*Jacsó Judit*

A pénzmosás elleni küzdelemről szóló új uniós jogalkotási javaslatcsomag –  
Különös tekintettel a Pénzmosás és Terrorizmusfinanszírozás Elleni Küzdelem  
Hatóságára | 307

*Kaiser Tamás*

Komplex problémák és narratívák –  
A területi egyenlőtlenség értelmezési keretei az Egyesült Királyságban | 321

*Kiss György Árpád*

Kapcsolatok egy virtuális világban – Vázlat a munka során átalakuló kapcsolatokról | 337

*Klotz Péter*

Hatásos, arányos és visszatartó? – Avagy a jogi személlyel szemben alkalmazott büntetőjogi  
intézkedések Magyarországon | 349

*Koller Boglárka*

„Vágyódás az elismerésre” –  
Az identitás mint a 21. század társadalomtudományi elemzéseinek kulcsfogalma | 365



*Kovács Éva Margit*

A közigazgatási oktatási programok munkaerőpiaci relevanciájának vizsgálata –  
A hazai felsőoktatási programok áttekintése | 377

*Kovács Gábor*

Kockázatok és mellékhatások | 397

*Krasznay Csaba*

Kiberbiztonsági képzések a Nemzeti Közszolgálati Egyetemen | 407

*Kristó Katalin– Klotz Balázs*

A nagy tölgyfa asztal új hajtásokat hozott, avagy a közszolgálati továbbképzés elmúlt  
tíz évének tíz fontos eredménye | 425

*Madai Sándor*

A büntetőhatalom jogági hatáiról és azok átlépéséről | 441

*Máthé Gábor*

A megoldhatatlan felelősségi problematika meghaladása | 453

*Méhes Tamás – Korpics Márta*

Kihívások és válaszok a felsőoktatásban | 469

*Németh Imre*

A bűnösségi elv megdöntése | 495

*Patyi András*

A jogegységipanasz-eljárások gyakorlatának néhány alapkérdése | 511

*Pongrácz Alex*

„Mert szeretjük a Földünket” – A természettel kapcsolatos felfogás konzervatív olvasata(i) | 527

*Sántha Ferenc*

Szervezeti felelősség a nemzetközi büntetőjogban? | 537

*Sasvári Péter*

A 2021-ben nyertes Bolyai János Kutatási Ösztöndíjban részesültek empirikus vizsgálata | 551

*Szabó Ádám*

Római kori vámhivatal Pécsen | 569

*Tamás András*

A büntetőjog vége(?) | 577

*Téglási András*

Köszöntő Kis Norbertnek | 585

*Varga Zs. András*

A közigazgatási jogi norma és a közigazgatási jogi szankció | 587

*Vastag Gyula*

Érdek és történelem – BME és Corvinus újra együtt? | 601





Kovács Éva Margit\*

## A közigazgatási oktatási programok munkaerőpiaci relevanciájának vizsgálata – A hazai felsőoktatási programok áttekintése<sup>1</sup>

Ezt a munkát nagy tisztelettel és sok szeretettel ajánlom Kis Norbertnek, aki évtizedek óta élethivatásaként dolgozik a közigazgatás személyi állományának fejlesztéséért és a közigazgatási felsőoktatásért, emellett emberséges vezető és kiváló mentor. Kedves Norbert! Köszönöm a beszélgetéseket és a sokatmondó félmosolyokat, hümmögéseket, bólintásokat. Isten éltesen még nagyon sokáig, és sok ezer kilométert még előre!

### Bevezetés

A tanulmány a hazai közigazgatási képzési programok sajátosságait, kihívásait mutatja be, különös tekintettel a piaci igények és a felsőoktatási intézmények által nyújtott programok közötti lehetséges eltérésekre. Jelenleg az egyik fő kihívás a magyar közigazgatási képzési rendszer számára, hogy megőrizze a különböző szakképzési programok sokféleségét, mert úgy tűnik, hogy a különböző egyetemek programjai eltérő piaci igényeket elégítenek ki a munkaadók, illetve a munkaerőpiac és a „megrendelő” hallgatók szempontjából. Jelenleg hazánkban három felsőoktatási intézmény kínál speciálisan közigazgatási képzési programokat – ezek eltérő kompetenciakészlet, készségek, tudás, attitűd fejlesztését célozzák.

Az is nagy kihívást jelent, hogy 2015-től csökken a felvételi jelentkezések száma annak ellenére, hogy 2011-től egyértelmű kormányzati szándék és fellépés látszik a közszolgálati életpálya presztízsének növelése, valamint a közszolgálati képzés támogatása érdekében. Az elemzés a következő kérdéseket vizsgálja

\* Egyetemi docens (Nemzeti Közszolgálati Egyetem Államtudományi és Nemzetközi Tanulmányok Kar).

<sup>1</sup> A tanulmány a szerző által végzett 2019-es PAQUALITY kutatás eredményeit dolgozza fel. A kutatás az Erasmus+ Stratégiai Partnerség KA203 projekt keretében valósult meg, No 2018-1-SK01-KA203-046330, Slovakia, 09/2018-08/202.

annak érdekében, hogy mélyebben megismerjük a hazai közigazgatási képzési programok tartalmát és a megcélzott, fejlesztendő kompetenciákat, valamint azok illeszkedését a piaci igényekhez, különösen a potenciális munkáltatók, azaz a közigazgatási szervek elvárásaihoz: 1. milyen készségek és kompetenciák fejlesztéséhez járultak hozzá a képzési programok, és milyen mértékben; 2. mennyire illeszkedtek a megszerzett kompetenciák a végzettek munkájában elvárt kompetenciákhoz.

A vizsgálat a végzett hallgatók körében folytatott online felmérés és három fókuszcsoportos interjú eredményein alapszik. A közigazgatási munkakörben releváns kompetenciák meghatározásához Christoph Reichard és Theo van der Krogt által azonosított lentebb ismertetett kompetencialistát használtuk, amelynek fő kategóriái:<sup>2</sup>

- menedzsmentkompetenciák;
- szakpolitikai és igazgatási folyamatokhoz való hozzájárulás;
- a közigazgatási megközelítés megfogalmazása és alkalmazása;
- a közszektor szereplőivel való hatékony kommunikáció és kapcsolattartási képesség;
- közigazgatási problémák elemzése és kezelése tudományos módszerekkel;
- a közszektor sajátosságainak megértése.

### Az elemzés módszertana

Azt, hogy a képzési programoknak köszönhetően milyen kompetenciákat szereztek, és ezek mennyire hasznosak a későbbi munkájuk során, három fókuszcsoportos interjúban és egy online kérdőívvel vizsgáltuk három képzési program végzett hallgatói körében, nevezetesen:

- közigazgatás-szervező alapszakosok (Nemzeti Közszolgálati Egyetem és jogelődje);
- közigazgatási mesterszakosok (Nemzeti Közszolgálati Egyetem és jogelődje);
- közgazdálkodás és közpolitika MSc-sek (Budapesti Corvinus Egyetem).

<sup>2</sup> Christoph Reichard – Theo van der Krogt: *Towards a Set of Specific Competences for Academic Degree Programmes in Public Administration in Europe*. 2014.



### *Online felmérés*

A felméréshez készített kérdőívet a Google Survey platformon osztottuk meg, a célcsoportot e-mail-címen és a közösségi médián (három öregdiák Facebook-közösségén) keresztül szólítottuk meg. Összesen 644 végzett hallgatót kerestünk meg közvetlenül, akik a Nemzeti Közszolgálati Egyetemen (NKE) 2015-ben vagy 2016-ban alap- vagy mesterszakon, illetve akik a Budapesti Corvinus Egyetemen (BCE) 2014 és 2018 között a közgazdálkodás és közpolitika MSc-szakon szereztek diplomát. A 2019. március elején készült felmérésben 71-en vettek részt.

### **Fókuszcsoportos interjú**

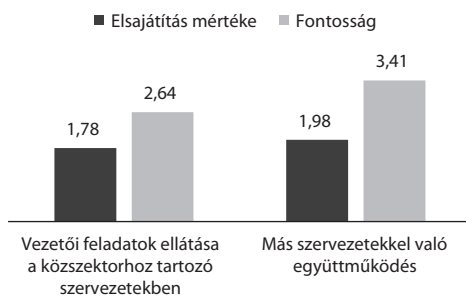
Annak érdekében, hogy mélyebben, komplexebben értelmezhesük a kvantitatív adatfelvétel eredményeit, és jobban megértsük a diplomások és a munkaadók közigazgatási képzésekkel összefüggő tapasztalatait, igényeit, három fókuszcsoportos interjút szerveztünk: kettőt a végzett hallgatókkal (6-6 végzett NKE-es és BCE-s hallgató releváns közigazgatási tapasztalattal) és egyet a közszféra három munkaadójával (a közigazgatás közép-, területi és helyi szintű vezető köztisztviselői). A félig strukturált fókuszcsoportos interjúk kérdésblokkjai tematikusan fókuszáltak a kérdőívben is vizsgált kompetenciaterületekre.

### **A közigazgatási képzési programokon elsajátított és a hasznosított kompetenciák: az empirikus vizsgálat tapasztalatai**

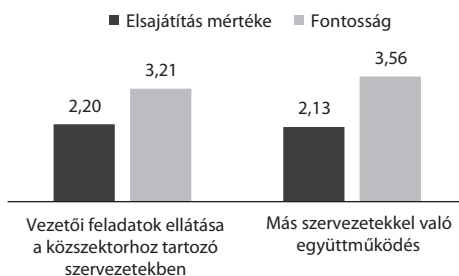
A következőkben a végzett hallgatók és a munkáltatók megítélése alapján összegezzük, hogy az egyes képzési programok mennyiben járultak hozzá a közigazgatásban fontosnak tartott kompetenciák fejlesztéséhez, és ezeket a kompetenciákat mennyire értékelik fontosnak, hasznosnak a mindennapi munka során. Az online felmérés válaszai 4-es skálán mozogtak (1: egyáltalán nem, 2: kevésé/bizonyos mértékben, 3: többnyire, 4: nagymértékben).

### *Menedzsmentkompetenciák a közszektorban*

A vezetői kompetenciákat mindkét egyetem végzett hallgatói különösen fontosnak ítélték munkájuk során, viszont a válaszok alapján a képzés csak részben készítette fel őket ezekre a szerepekre, feladatkörökre.

1. ábra. *Menedzsmentkompetenciák az NKE közigazgatás-szervező alapképzésén*

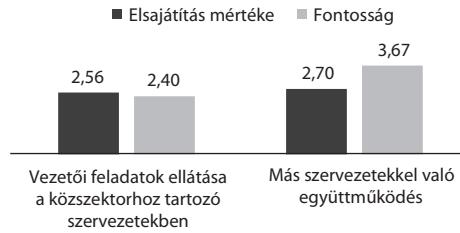
Forrás: a szerző szerkesztése

2. ábra. *Menedzsmentkompetenciák az NKE mesterképzésén*

Forrás: a szerző szerkesztése

Az NKE-n végzettekkel készített fókuszcsoporthoz tartozó interjú tapasztalatai is megerősítették, hogy a közigazgatási szervezeten belüli egyes vezetési funkciók ellátásához szükségesek a menedzsmentkompetenciák, viszont eltérő mértékben. Azok a megkérdezettek, akik már rendelkeztek vezetési tapasztalattal, inkább releváns kompetenciának tekintették, míg az alacsonyabb pozícióban lévő interjúalanyoknál a vezetési képességek nem kerültek fókuszba. Sokan megerősítették, hogy voltak vezetési ismeretekkel kapcsolatos tárgyaik, és jó tapasztalataik voltak a kurzusokkal kapcsolatban, de a vezetői pozíciót betöltők megjegyezték, hogy a gyakorlatban nem tudták hasznosítani az e tárgyakból tanultakat. Számukra a vezetési készségek elsajátítása a munkatapasztalat során önálló tanulási, fejlődési folyamat volt.





3. ábra. *Menedzsmentkompetenciák a BCE MSc-képzésén*

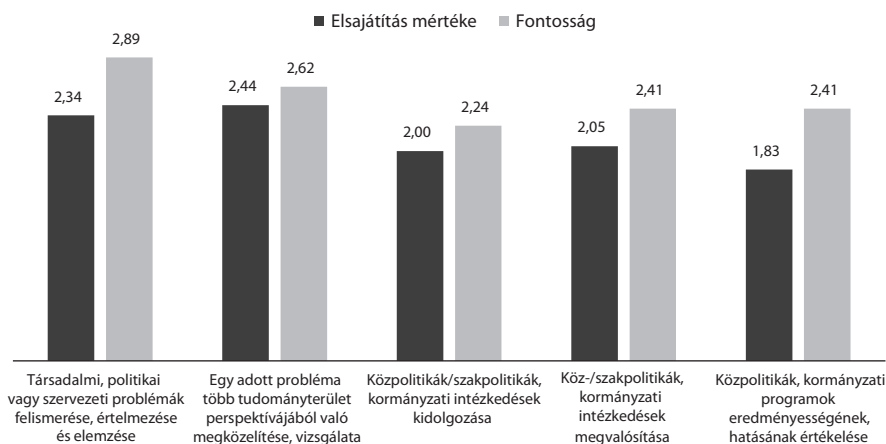
*Forrás: a szerző szerkesztése*

A BCE-n végzettek olyan hasznos készségeket említettek meg, mint a stratégiai gondolkodás mind a döntéshozatali, mind a végrehajtási folyamatokban, a szervezeten belüli érdekkonfliktusok kezelése és az együttműködési képesség. Szinte minden interjúalany megerősítette, hogy a stratégiai gondolkodás képességének fejlesztéséhez jelentősen hozzájárult a BCE programja, de a *soft* készségek fejlesztését célzó kurzusok (vagy inkább tréningek), mint például a konfliktuskezelés vagy az együttműködés nem szerepeltek kellően a tananyagban.

A munkáltatókkal készített interjúk is többnyire visszaigazolták a végzettek tapasztalatait, miszerint a képzési programok általában nem készítik fel a hallgatókat vezetői pozíciókra, és nem igazán fejlesztik a vezetői készségeket és kompetenciákat. Ha egy vezető köztisztviselőnek van vezetői attitűdje, akkor azt általában „természetesen”, magától alakította ki, vagy az üzleti szférából hozta a korábbi tapasztalatai alapján.

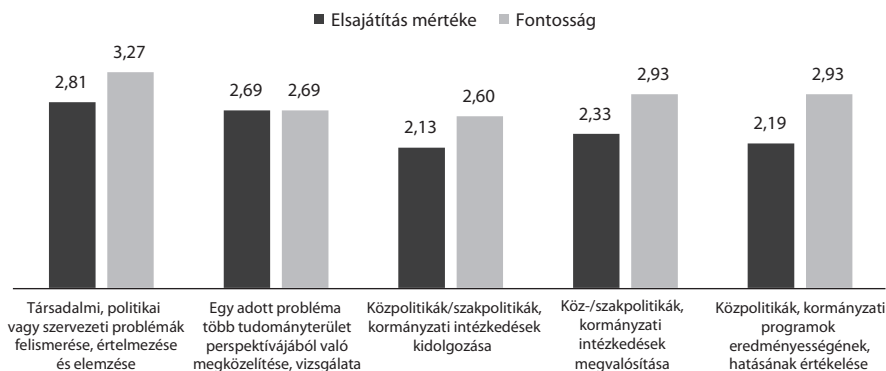
*A szakpolitikai és az igazgatási folyamatok értelmezése és a szakpolitika alakításának képessége*

Az idetartozó kompetenciák terén érdekes eltérés figyelhető meg a két egyetemen. Míg az NKE-n az összes idetartozó területen a tényleges elsajátítás mértéke elmaradt a fontosságuk mögött, addig a BCE-n a végzettek „túlképzettnek” érzik magukat ezeken a területeken.



4. ábra. Szakpolitikai és igazgatási folyamatokhoz való hozzájárulás az NKE közigazgatás-szervező alapképzésén

Forrás: a szerző szerkesztése



5. ábra. Szakpolitikai és igazgatási folyamatokhoz való hozzájárulás az NKE mesterképzésén

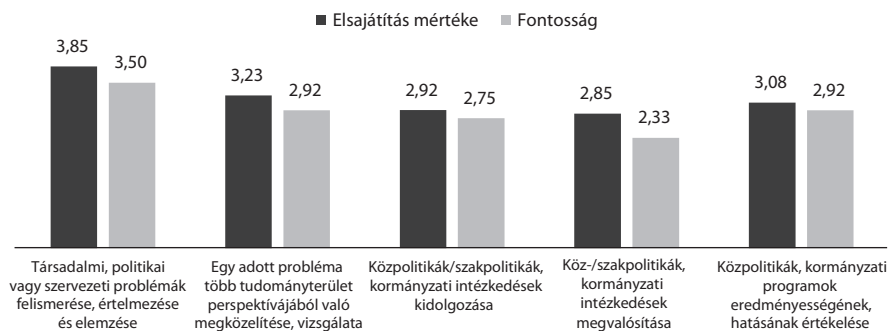
Forrás: a szerző szerkesztése

A szakpolitikai problémák különböző megközelítésekből történő felismerésének és elemzésének képessége az NKE-s interjúalanyok szerint kevésbé fontos. Ahogy az egyik interjúalany megjegyezte, a jogi és a gazdasági tárgyakon kívül a többi tárgyat, például a szociálpszichológiát teljesen feleslegesnek érezte. Úgy tűnik, hogy az NKE-s interjúalanyok számára a szakpolitikai problémák megértése és értelmezése főként a jogi és az adminisztratív megközelítésre korlátozódik. Az NKE képzési programja a végzeteket arra készítette fel, hogy a szakpolitikai problémákat főként jogi szempontból közelítsék meg – a hallgatók elsősorban a jogszabályok értelmezéséhez és végrehajtásához kapnak felkészítést.



Az egyik interjúalany úgy nyilatkozott, hogy „először akkor ismertem fel, hogy mennyit tanultam a képzés során, amikor az Oktatási Hivatalnál kezdtem dolgozni, ahol a kollégáim főként igazgatásszervező végzettség nélküli egykori tanárok voltak. Kimagasló voltam közöttük, mert egyedül én tudtam megfelelően értelmezni és végrehajtani a jogszabályokat, felkutatni, utalni egy közigazgatási ügy szabályozási hátterére, vagy meg tudtam szövegezni egy jogszabályjavaslat tervezetét.” Egy másik interjúalanyunk némileg ellentmondásos tapasztalata volt: „amikor elkezdtem dolgozni, be kellett látnom, hogy a közigazgatás nem úgy működik, ahogy azt a tankönyvből tanultuk. [...] A képzés olyan általános tudást ad, amely a gyakorlatban nem alkalmazható.”

Az egyik interjúalany a kurzusok során alkalmazott módszerek hatékonyságával kapcsolatban fogalmazott meg kritikát: „A végzett hallgatók nincsenek megfelelően felkészülve a közigazgatási eljárási törvény alapján a törvény végrehajtására és a közigazgatási döntések meghozatalára, mert esettanulmányok helyett a tételes jogot kellett tanulnunk, szóról szóra.” A végzett hallgatók tapasztalatai szerint elsősorban a szabadon választható kurzusok kínálnak gyakorlati ismereteket és készségeket (például a közigazgatási határozat vagy önkormányzati rendelet elkészítésének módja).



6. ábra. Szakpolitikai és igazgatási folyamatokhoz való hozzájárulás a BCE MSc-képzésén

Forrás: a szerző szerkesztése

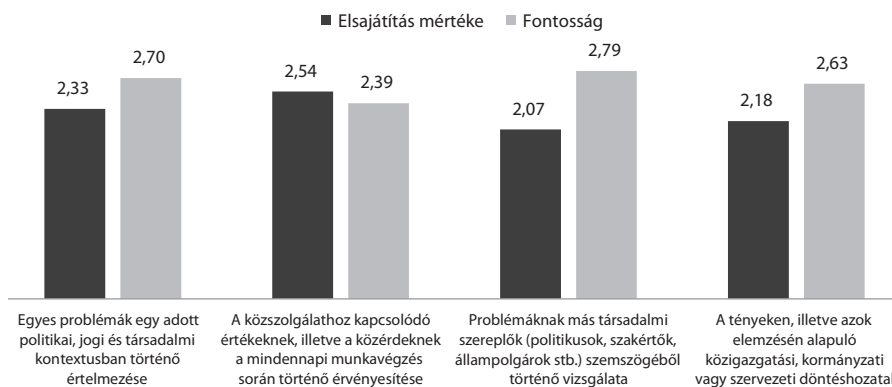
A corvinusos interjúalanyok a szakpolitikai problémák különböző perspektívákból történő felismerésének és elemzésének kompetenciáját kiemelten relevánsnak tekintették a közpolitikai döntéshozatallal kapcsolatos területeken, amilyen a tanácsadás vagy a miniszteri munka. Hat interjúalanyból négy úgy nyilatkozott, hogy munkája során alkalmazza a képzés során elsajátított kompetenciákat a szakpolitikák kialakításánál és értékelésénél. A képzési program a szakpolitikai problémák főként gazdasági megközelítésére fókuszált. A „bürokratikus” logikát vagy a jogi megközelítést csak kevéssé tudták elsajátítani, ezek megértése

problémás számukra, míg a szociológiai vagy a politológiai nézőpont közelebb áll ahhoz, amit elsajátítottak. Egyikük megjegyezte: „A jogászok teljesen más megközelítéssel és látásmóddal állnak a szakpolitikai kérdésekhez, és ez sok problémát eredményez. Nem könnyű megérteni őket. [...] Én szinte mindent a közgazdász szemszögéből nézek.” A képzési program erénye, hogy elősegíti a szakpolitikák átfogó, tényeken alapuló megértését, értelmezését és értékelését, azonban nem ad kellő ismereteket arról, hogy hogyan készül egy jogszabály vagy szakpolitikai javaslat.

A munkáltatókkal készített interjú során az interjúalanyok egyetértettek abban, hogy a közigazgatási képzésnek jobban kellene támaszkodnia a duális oktatási rendszer módszerére, amely a közigazgatási szervezetnél végzett hosszú távú szakmai gyakorlatot egyesíti az elméleti oktatással, mivel a pályakezdők gyakran úgy lépnek be a közigazgatási szervezethez, hogy nem rendelkeznek megfelelő készségekkel a mindennapi igazgatási feladatok végrehajtásához, a betanításuk viszont időigényes. Az interjúalanyok egyetértettek abban, hogy a végzettek általában nem ismerik a közigazgatásban napi rendszerességgel használt informatikai rendszereket, ami szintén nehézséget jelent.

### *A közigazgatási szemlélet és az ennek alkalmazásához kapcsolódó kompetenciák*

Ezek a kompetenciák a politikusok vagy a magas rangú tisztségviselők, társadalmi szereplők logikájának és akaratának megértése képességét takarják, valamint a hivatástudatot, a közzolgálati etika és a közértékek szem előtt tartását mint attitűdöt.

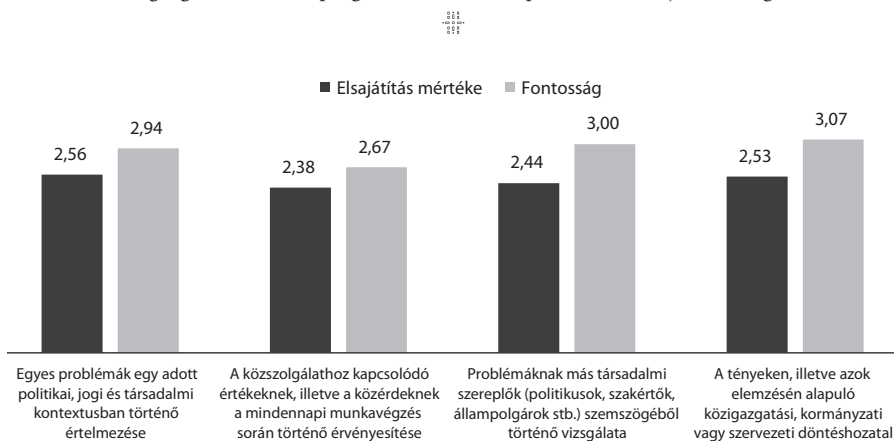


7. ábra. *Közigazgatási megközelítés megfogalmazása és alkalmazása az NKE közigazgatás-szervező alapképzésén*

*Forrás: a szerző szerkesztése*



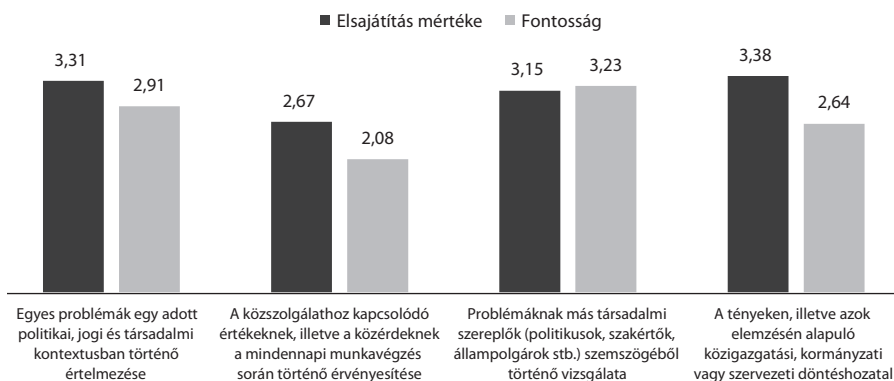
## A közigazgatási oktatási programok munkaerőpiaci relevanciájának vizsgálata



8. ábra. Közigazgatási megközelítés megfogalmazása és alkalmazása az NKE mesterképzésén

Forrás: a szerző szerkesztése

Az NKE-n végzett hallgatók nem említettek olyan releváns készségeket vagy kompetenciákat, amelyek felkészítették őket arra, hogy jobban megértsék a politikusok logikáját és akarátát, vagy hogy hogyan kezeljék az összeférhetlenséget. A közszolgálati etikával és értékrenddel kapcsolatban elmondták, hogy a legtöbben internalizálták a közszolgálat értékét, és elkötelezettnek tartják magukat a közért végzett munka iránt. Némelyikük már a képzés előtt is rendelkezett hivatástudattal, a közszolgálat iránti elkötelezettséggel (ez motiválta arra, hogy közigazgatási képzésre jelentkezzen), amelyet az egyetemi évek megerősítettek. Mások inkább a közszolgálati etika (túl)népszerűsítésének kontraproduktív hatását emelték ki: „Inkább otthonról hozza magával ezt az érték-készletet az ember. Inkább idegesített, amikor az egyetemen kitalálták a közszolgálati attitűd vagy etika fogalmát, és mindenre ezt húzták rá.”



9. ábra. Közigazgatási megközelítés megfogalmazása és alkalmazása a BCE MSc-képzésén

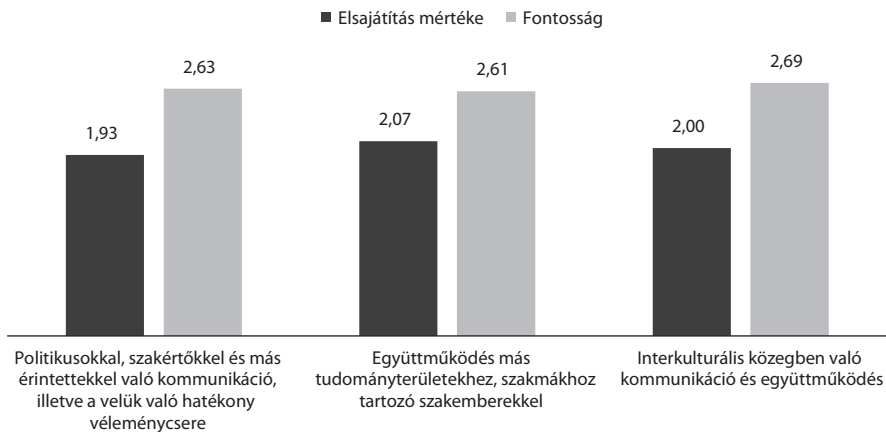
Forrás: a szerző szerkesztése

A Corvinuson végzettek nagyon fontosnak tartották általában a politikai kinevezettek, a társadalmi szereplők vagy a magas rangú tisztviselők logikájának és akaratának megértéséhez szükséges kompetenciákat. De érdekes módon az interjúalanyok kissé cinikusan fogalmaztak a tényeken alapuló döntéshozatal kompetenciájának fontosságával kapcsolatban. Ahogy egyikük megjegyezte: a tényeken alapuló döntéshozatal „hasznos kompetencia, de a valóság nem a tankönyvekben leírtak szerint működik”. A kérdőív válaszai is azt támasztják alá, hogy a képzési programban e képességet túlhangsúlyozták, míg a mindennapi munkában kevésbé fontos. A BCE-n végzettek a munkájuk során inkább azzal küzdöttek, hogy a politikai akarat vagy a bürokratikus logika erősebbnek bizonyult, mint a tények vagy a józan ész. Mint rámutattak, „hasznos lenne egy felkészítő tréning arra vonatkozóan, hogy milyen a közigazgatási kultúra, és a köztisztviselők milyen szerepet töltenek be a valóságban”.

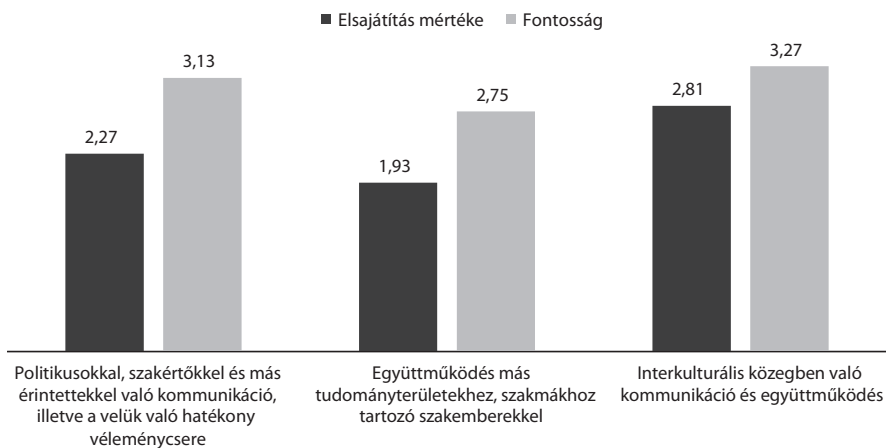
A másik terület a közszolgálati értékek kérdése. Az interjúalanyok többsége egyetértett abban, hogy a közigazgatásban dolgozóknak általában legalább valamennyire a közjóért elkötelezettnek kell lenniük, viszont egyöntetűen úgy vélték, hogy a közszolgálati etika és értékrend inkább belső érték, amellyel már a képzés előtt is rendelkeztek, és az egyetemi képzésnek nem volt rá hatása (sem negatív, sem pozitív). A munkáltatók úgy vélték, hogy a politikusokkal való kommunikáció és interakció vezetői funkció. Álláspontjuk szerint tehát nem minden köztisztviselőnek van szüksége olyan kompetenciák megszerzésére, amelyek a politikusok logikájának és akaratának megértéséhez szükségesek. Az interjúalanyok azonban nagyon fontos kompetenciának tartották az azonos szintű kollégákkal való hatékony interakciót. A munkáltatók inkább azt tapasztalták, hogy a munkavállalók a szervezetek és a munkaközösség iránt mutatnak némi lojalitást és elkötelezettséget, nem pedig a közérdek iránt.

#### *A közszektor szereplőivel való hatékony kommunikáció és kapcsolattartás*

Mind az online felmérés, mind az interjúk kiemelték e kompetenciatérület fontosságát mindkét egyetemen.



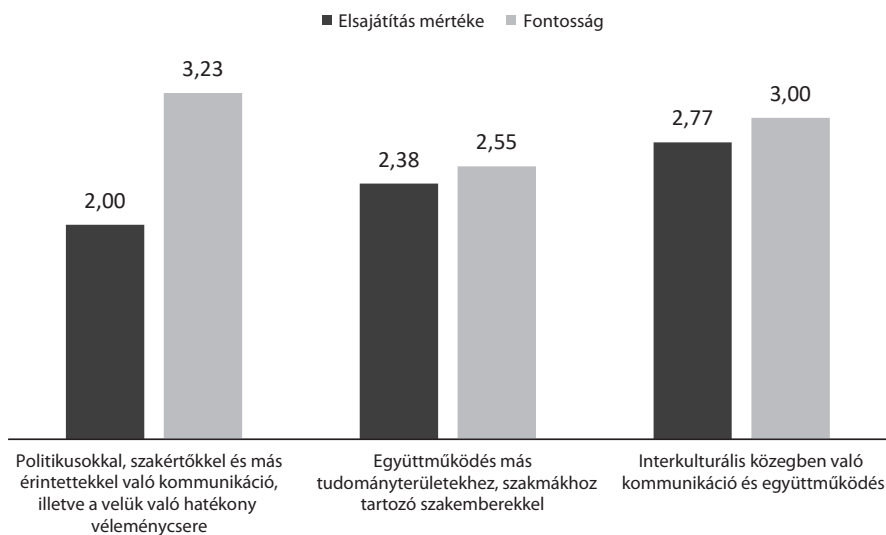
10. ábra. A közszektor szereplőivel való hatékony kommunikáció és kapcsolattartás az NKE közigazgatás-szervező alapképzésén  
 Forrás: a szerző szerkesztése



11. ábra. A közszektor szereplőivel való hatékony kommunikáció és kapcsolattartás az NKE mesterképzésén  
 Forrás: a szerző szerkesztése

Az NKE-s interjúalanyok által a legfontosabbnak tartott készségek az írás- és a szóbeli kompetenciák. Tapasztalataik alapján a köztisztviselőknek fel kell készülniük arra, hogy hogyan kommunikáljanak akár stresszhelyzetben is az igazgatási apparátussal, az állampolgárokkal, a politikusokkal vagy a speciális szakemberekkel, mint például az informatikai szakemberekkel. Rámutattak arra, hogy a közös képzési háttér, az, hogy ugyanazon az egyetemen végeztek, megkönnyíti egymás megértését a közsférán belül. Az interjúalanyok szerint vannak kommunikációs tréningek az NKE képzési programjában, de ezek számát fontos lenne növelni. A szóbeli vizsgahelyzetek is fejlesztették a hallgatók kommunikációs készségeit és stressztűrő képességét. A képzés elsősorban az igazgatási környezetben való kommunikációra és az ügyfelek kezelésére készítette fel a hallgatókat. Az egyik interjúalany kiemelte, hogy az NKE-n nagy hangsúlyt fektetnek arra is, hogy a közigazgatási hallgatókat megismertessék a katonai és a rendészeti hivatás nyelvzetével is. Ez a munkája során megkönnyítette a hivatásrendek közötti vagy például a magas rangú katonai tisztviselőkkel folytatott kommunikációit.

A BCE-n végzett hallgatók mind az online felmérés alapján, mind az interjúkon kiemelten fontosnak értékelték a kommunikációs készségeket, viszont a program csak részben készítette fel a végzeteket ezekre a kompetenciákra.



12. ábra. A közszeaktor szereplőivel való hatékony kommunikáció és kapcsolattartás a BCE MSc-képzésén

Forrás: a szerző szerkesztése



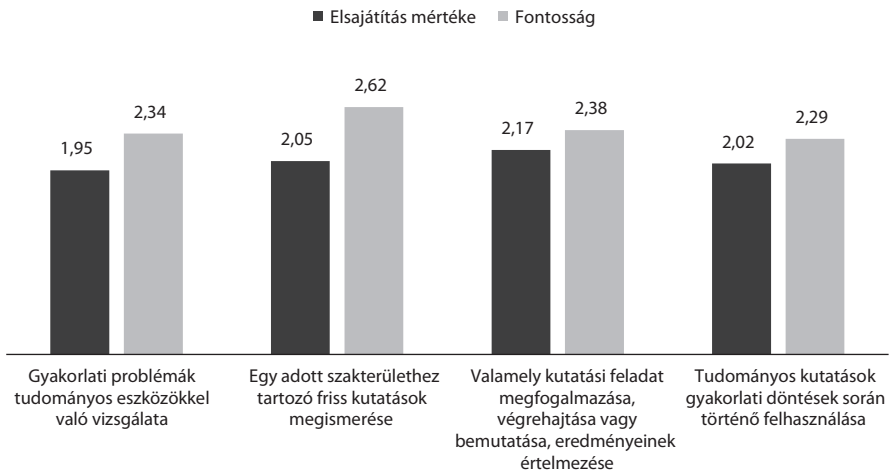


A Corvinuson végzett hallgatók a szóbeli kommunikációs készségek közül a legfontosabbnak az érveléstechnikát és a retorikai készséget említették, ami a sikeres tárgyalás alapja, valamint a konfliktuskezelés képességét. A legfontosabb írásos kommunikációs készségek közül azt emelték ki, hogy hogyan lehet a döntéshozók számára „hétköznapi nyelven” érdemi összefoglalókat írni. A közigazgatásban fontos még a bürokratikus nyelvezet és kifejezések elsajátítása a kollégákkal folytatott kommunikációhoz. Az interjúalanyok hangsúlyozták, hogy a program nem fektetett kellő figyelmet a szóbeli kommunikációs készségek fejlesztésére. Bár a kurzusok elvártak némi prezentációs gyakorlatot a hallgatótól, „a való életben nem elég információt adni és megosztani úgy, mint egy prezentációban, hanem tudni kell érvelni és meggyőzni az embereket. És ezek a készségek nem fejlődtek ki a képzés során”. Az írásbeli kommunikációs készségek terén a hallgatók elsajátították annak képességét, hogy hogyan azonosítsák és emeljék ki a releváns információkat, ami hasznos az összefoglalók elkészítésekor.

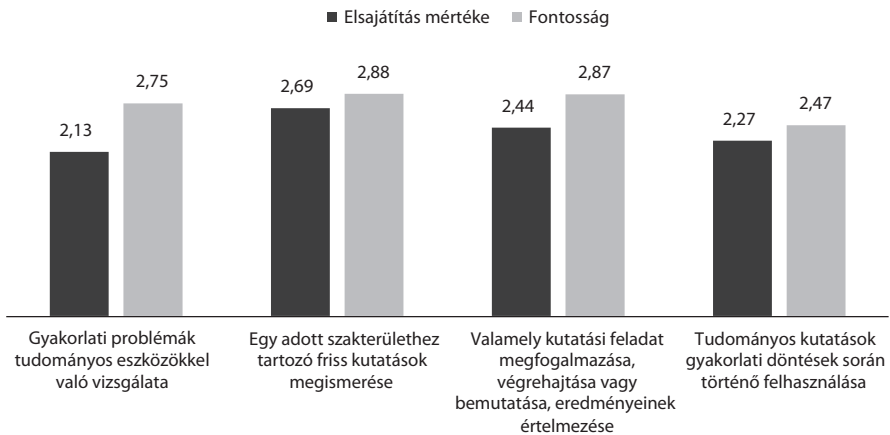
A munkáltatók is az írásbeli és a szóbeli kompetenciákat tartották az egyik legrelevánsabb készségnek. Szerintük a formális, bürokratikus nyelvezeten túl egyre fontosabbá válik a „felhasználóbarát”, világos és egyszerű kommunikáció az ügyféllel. Hangsúlyozták, hogy a végzett hallgatók kommunikációs készsége általában nagyon gyenge. „A kormányhivatalban az a tapasztalatunk, hogy a fiatal munkavállaló nem tud megfelelően kommunikálni telefonon az ügyféllel, még alapszinten sem. Ezért a vezetőség külön irányelvet adott ki az ügyfélhívások telefonos etikettjéről és az ügyfelekkel való kapcsolattartásról. Minőségbiztosítási okokból időnként tesztívásokat is végzünk.”

### *Közigazgatási problémák elemzése és kezelése tudományos módszerekkel*

Az idetartozó kompetenciák terén is eltérés figyelhető meg a két egyetem között. Míg az NKE-n az összes idetartozó területen a ténylegesen elsajátított kompetenciák mértéke elmarad a fontosságuk mögött, addig a BCE-n a végzettek jelentősen „túlképzettek”.



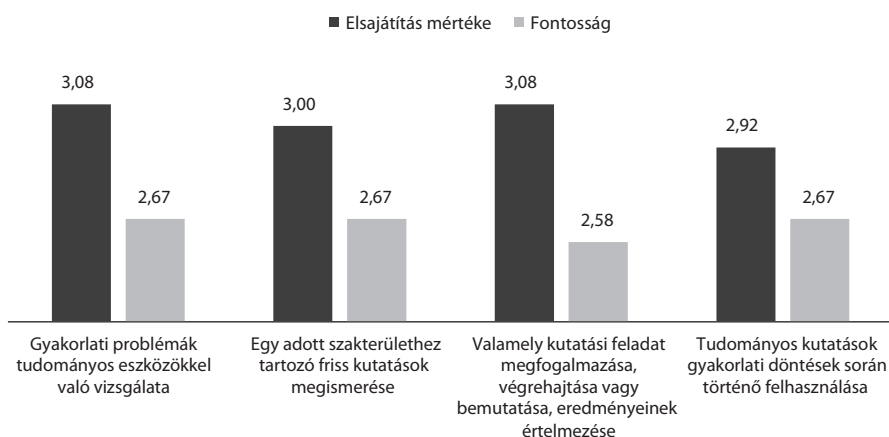
13. ábra. *Közigazgatási problémák elemzése és kezelése tudományos módszerekkel az NKE közigazgatás-szervező alapképzésén*  
 Forrás: a szerző szerkesztése



14. ábra. *Közigazgatási problémák elemzése és kezelése tudományos módszerekkel az NKE mesterképzésén*  
 Forrás: a szerző szerkesztése

A Nemzeti Közszolgálati Egyetemet végzett interjúalanyok véleménye eltért abban, hogy mennyire fontos az alkalmazott elemzési, kutatási módszerek ismerete a szakpolitikai területeken, azonban abban egyetértettek, hogy a vezetői és a beosztotti pozícióban eltérő elemzési és tudományos kompetenciák

szükségesek. Két (közép)vezetői pozíciót betöltő válaszadó hangsúlyozta, hogy az NKE képzése nem koncentrált eléggé az ilyen készségek fejlesztésére, pedig az elemzések készítése elkerülhetetlen a vezetői beosztásban lévők számára. A program nem biztosított elegendő ismeretet az elemzési kompetenciákról vagy módszerekről. A végzősök valamilyen szinten tanultak statisztikát, de ezt a tudást nem igazán tudják hasznosítani. Egy közpolitikai elemzés mesterkurzus és egy menedzsmentkurzus tanított bizonyos elemzési technikákat, de szükséges lenne e területen a tantárgyportfólió bővítése olyan kurzusokkal, amelyek elemzési módszerekre, összefoglalók és szakpolitikai javaslatok készítésére összpontosítanak.



15. ábra. *Közigazgatási problémák elemzése és kezelése tudományos módszerekkel a BCE MSc-képzésén*

*Forrás: a szerző szerkesztése*

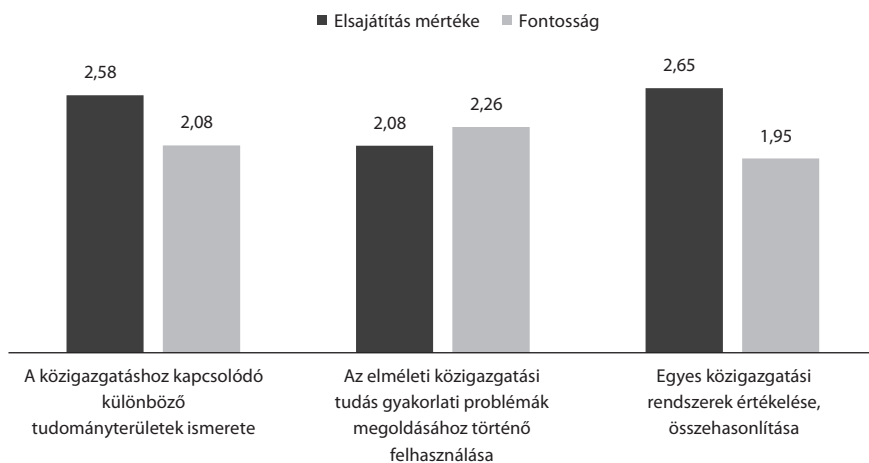
A Corvinuson végzettek szerint a program elegendő ismeretet biztosított a kvalitatív és a kvantitatív elemzési technikákról, beleértve a költség-haszon elemzéseket, programértékelő technikákat vagy az externáliák előrejelzését. A BCE-n végzettek fontosnak tekintették az alkalmazott kutatások végzéséhez szükséges kompetenciák, valamint a szakpolitikai problémák elemzéséhez szükséges módszerek, elemzési technikák elsajátítását annak ellenére, hogy az interjúalanyok egy része rámutatott arra, hogy a közigazgatásban nincs mindig tere az ilyen elemzéseknek, mert „a politika valóságát nem befolyásolja a tudományos módszereken alapuló közpolitikai tudás. A döntéseket gyakran politikai racionalitás alapján hozzák meg. Ráadásul a többi kolléga inkább még utált is, mert okoskodónak tartottak.”

A munkáltatók megerősítették a végzettek tapasztalatait, miszerint a valóságban a közigazgatási javaslatok előkészítésénél a tudományos módszereken alapuló

elemzéseket ritkán alkalmazzák. Az egyik munkáltató szerint a szervezeten és annak vezetésén múlik, hogy mennyire nyitottak a szisztematikus elemzésekre vagy a tényeken alapuló döntéshozatalra. Az egyik interjúalany a teljesítményértékelési rendszeren keresztül szemléltette egy ilyen gyakorlat (nem) alkalmazását: „Jelenlegi szervezetünkben nem szánunk időt az értékelés hasznos elvégzésére. Inkább úgy tekintjük, mint egy szükséges nyűgöt, aminek készen kell lennie, és ki kell pipálni. Ezzel szemben az előző munkahelyemen ezt komolyan vettük, mert ez volt a bérszámítás alapja.” Az interjúalanyok nem igazán tudtak véleményt alkotni a végzetek elemzőkészségéről, tudásáról, mert ezeket a kompetenciákat ritkán tesztelték a munkahelyi környezetükben.

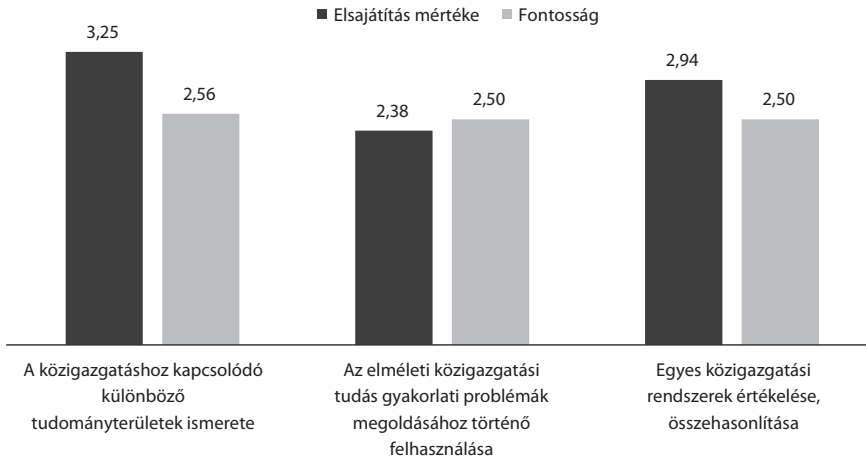
### *A közszektor sajátosságainak megértése*

A közszektor sajátosságainak megértéséhez kapcsolódóan az „államtudomány” fogalmát, illetve a nemzetközi vagy a polgári jogból származó jogelvek megismerését említették relevánsként az NKE-n végzetek, mert ezekre szükség lehet a jogalkotás logikájának megértéséhez, értelmezéséhez. Az NKE-n végzetek elsősorban a jogtudományhoz és az államfilozófiai elméletekhez kapcsolódóan szereztek általános ismereteket, illetve volt a közigazgatási rendszereket összehasonlító tárgyuk is, de ezt kevésbé értékelték hasznosnak.



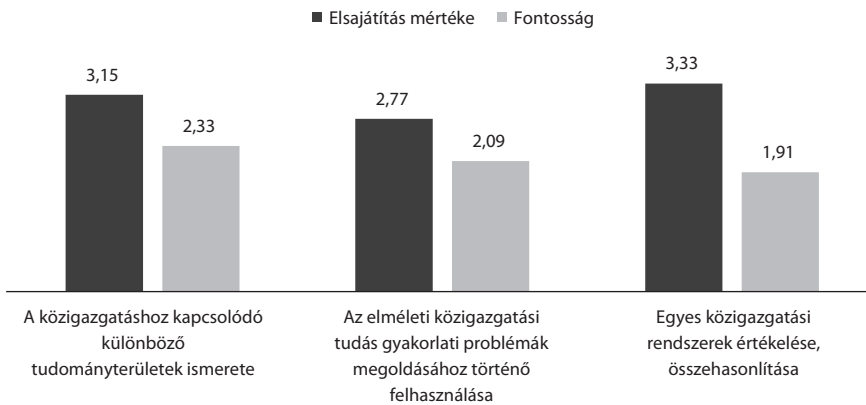
16. ábra. *A közszektor sajátosságainak megértése az NKE közigazgatás-szervező alapképzésén*

*Forrás: a szerző szerkesztése*



17. ábra. A közszektor sajátosságainak megértése az NKE mesterképzésén  
 Forrás: a szerző szerkesztése

A Corvinuson végzettek azt emelték ki, hogy a kurzusok a közpolitikai koncepciókra és elméletekre vonatkozó általános ismereteket bővítették jelentősen, de ezek fontosságát mind az interjúalanyok, mind az online megkérdezettek inkább alacsonyra értékelték.



18. ábra. A közszektor sajátosságainak megértése a BCE MSc-képzésén  
 Forrás: a szerző szerkesztése

A munkáltatók nem igazán tudtak véleményt alkotni a végzett hallgatók közpolitikai koncepciókkal kapcsolatos általános ismereteiről.

### Záró megjegyzések és a kihívások

A fent említett felsőoktatási intézmények oktatási programjainak és tanterveinek elemzése alapján a következő megállapítások tehetők. Tartalmi szempontból a két felsőoktatási intézmény jelentősen eltérő képzést nyújt, és a közszféra különböző területeire, munkaköreire készíti fel a hallgatóit. Az NKE alapszakos programjait a hazai közigazgatási jog uralja, és az főként a közigazgatás végrehajtói szintű értelmezésére és a jogérvényesítésre összpontosít. Az alapszakon végzettek a közigazgatás végrehajtási feladataira és annak sajátosságaira fókuszálnak. Az NKE mesterszakos képzései ezt a tisztán jogi megközelítést kívánják diverzifikálni más tudományterületek megközelítéseivel, mint például a közpolitika, a közgazdaság vagy az államtudomány – az itt végzett hallgatók többnyire a nemzeti közigazgatásban helyezkednek el.

Ezzel szemben a BCE mesterszakos hallgatói gyakrabban találnak állást a magánszektorban elemzőként vagy tanácsadóként. Ez a különbség a hallgatók által a képzés során elsajátított kompetenciákból is adódhat, amelyek, úgy tűnik, jelentősen eltérnek a két egyetemen. A BCE programja nagy hangsúlyt fektet a közgazdasági megközelítésre, az elemző készségekre, valamint a szakpolitikai programok tényalapú vizsgálatára. A tanterv számos kurzust tartalmaz, amelyek általános perspektívából, inkább fogalmi, elméleti szinten összpontosítanak a közpolitikai eszközökre és folyamatokra, és számos kurzus célja a módszertani és az elemzési készségek fejlesztése.

Empirikus kutatásunk a képzés során megszerzett/fejlesztett kompetenciák és a napi munkában fontos készségként felfogott kompetenciák között viszonylag nagy eltéréseket tapasztalt. A közigazgatási programnak érdemes nagyobb hangsúlyt fektetnie a kompetenciaalapú oktatási megközelítésre, amely lehetővé teszi a hallgatók számára, hogy olyan kompetenciákat fejlesszenek, amelyek jobban felkészíthetik őket a közigazgatás mindennapi kihívásaira, a közpolitikai kérdések kezelésére, a menedzsmentre vagy a végrehajtó funkciók ellátására.

Az egyik fő feladat a felsőoktatási intézmények számára, hogy alaposabban határozzák meg a célcsoportjaikat, és jobban tisztában legyenek azzal, hogy melyik területre vagy pozícióra kívánják felkészíteni a hallgatóikat, és a tanterveket, valamint az oktatási módszereket annak kompetenciakövetelményeihez igazítsák. A második fontosabb tanulság, hogy a közigazgatás nagyon különböző feladatokat és szakmákat ölel fel, a szükséges kompetenciák a szakigazgatási szerv profiljától, az adott pozíciótól és a pozíciót betöltők sajátos felelősségétől és tevé-



kenységétől függően változnak. Emellett, az interjúk tapasztalataiból következően, a közigazgatási képzés során jobban ki kellene használni a duális oktatási rendszer módszerét, amely ötvözi a hosszú távú szakmai gyakorlatot és az elméleti tanulást az egyetemen. A duális oktatási rendszerben a hallgató profitál a tapasztaltabb munkatársak tudásából, és a gyakorlat során valós munkakörülmények között fejleszti a szükséges készségeket és kompetenciákat. A duális képzésnek köszönhetően a hallgatók felkészültebbek lennének a közsférába való belépésre, míg a közigazgatási szervezetek szívesebben foglalkoztatnák őket a diploma megszerzése után, mert nem igényelné olyan nagy erőfeszítést a valós munkára betanításuk.





Kiadja a Nemzeti Közszolgálati Egyetem  
Ludovika Egyetemi Kiadó  
A kiadásért felel: Deli Gergely rektor  
Székhely: 1083 Budapest, Ludovika tér 2.  
Kapcsolat: [kiadvanyok@uni-nke.hu](mailto:kiadvanyok@uni-nke.hu)

Felelős szerkesztő: Inzsöl Kata  
Olvasószerkesztők: Biró Csilla, Bujdosó Hajnalka, György László, Kalcsics Ildikó, Kutas Éva,  
Resofszki Ágnes, Szabó Ilse, Tomka Eszter  
Tördelőszerkesztő: Fehér Angéla  
Korrektorok: Biró Csilla, Bujdosó Hajnalka, György László,  
Kalcsics Ildikó, Kutas Éva, Tomka Eszter

Nyomdai kivitelezés: Pátria Nyomda Zrt.  
Felelős vezető: Orgován Katalin vezérigazgató

ISBN 978-963-531-757-8 (nyomtatott)  
ISBN 978-963-531-758-5 (ePDF)  
ISBN 978-963-531-759-2 (ePub)



9 789635 317578

Kis Norbert jogász, egyetemi tanár oktatóként és vezetőként is szolgálta, szolgálja a felsőoktatást. Az ELTE, a Széchenyi István Egyetem, majd a Corvinus tanára volt, és a kezdetektől részt vett a Nemzeti Közszolgálati Egyetem építésében, dékánként, illetve rektorhelyettesként is. Kormányzati pozíciókat töltött be felsőoktatási területen, és az ügyérvilágban szintén megmérettette magát. Nemzetközi kapcsolatait kutatóként, oktatóként és vezetőként sikerrel fordította intézményei javára.

Egykori és jelenlegi egyetemi kollégái úgy döntöttek, hogy 50. születésnapjára egy ünnepi kötettel kedveskednek neki. A kötet szerzői és szerkesztői azt remélik, hogy az ünnepelt szakmai érdeklődéséhez közel álló tárgyú tanulmányokat egybegyűjtő kötet a közigazgatás, az állambölcsélet, a kormányzástan és a büntetőjog iránt érdeklődőknek is élvezetes olvasmány lesz.

A szakmai eredményein túl Kis Norbert ugyanakkor férj, családapa, futballrajongó, magyar patrióta, az igazságot kereső, sorskérdéseken töprengő és nemzetközi perspektívákban gondolkodó ember. A kötet tanulmányain keresztül kollégái segítségével talán személyiségének egy-egy vonása is kirajzolódhat az olvasó előtt.