



Linder Viktória¹

Közigazgatás-modernizáció, mintakövetés, konvergencia

Közigazgatás-fejlesztés és konvergencia

A közigazgatás szünet nélkül változik, hiszen „[n]incs a világon olyan állam, ahol valamilyen mérvű közigazgatási változtatásokkal ne próbálkoznának”.² A közigazgatásra számos vonatkozásban úgy tekinthetünk, mint a társadalmi értékek, preferenciák kifejezésére hivatott eszközre. Míg ezen értékek közül némelyek állandóak, addig mások folyamatosan fejlődnek. Időről időre az értékek meghatározott összessége kerül előtérbe, ezáltal késztetve fejlődésre az állami szerepeket és ezzel szoros összefüggésben a közigazgatás gyakorlatát. Az utóbbi évtizedeket a mélyreható átalakulások jellemezték, amelyeknek közigazgatásaink egyfajta visszatükröződései.³

A közszektor reformjának igényét senki nem vitatja; hiszen a modernizációtól reméljük, hogy az hatékonyabb, eredményesebb és átláthatóbb lesz; épp ezért minden reformprojektet e célkitűzések megvalósulásának reményében alakítanak ki.⁴ Jacques Ziller szerint az európai közigazgatások valódi vagy hamis változásairól egyszerűbb „könnyed csevejt” folytatni, semmint elemzéseiket elvégezni. Az „ál”-változások gondolata valószínűleg a közigazgatási reformokról szóló viták divatossá vált módjára, valamint az úgynevezett „rég” és „új” közigazgatás⁵

¹ Egyetemi docens, Nemzeti Közszolgálati Egyetem Államtudományi és Nemzetközi Tanulmányok Kar Lőrincz Lajos Közigazgatási Jogi Tanszék. Kapcsolat: linder.viktoria@uni-nke.hu.

² Lőrincz Lajos: Közigazgatási reformok: mítoszok és realitás. *Közigazgatási Szemle*, 8. (2007), 2. 3–10.

³ Jocelyne Bourgon: Un gouvernement flexible, responsable et respecté. Vers une „nouvelle” théorie de l’administration publique. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 73. (2007), 1. 7–28.

⁴ Christoph Demmke: *European civil services between tradition and reform*. Maastricht, European Institute of Public Administration, 2004. 1–15.

⁵ „Rég” közigazgatásként az – elsősorban – angol nyelvű szakirodalom a hagyományos weberi modellre, „újként” pedig az új közmenedzsment törekvéseit megvalósító berendezkedésre szokott utalni.

elhamarkodott szembeállítására történő vehemens reagálás artikulációjaként született meg. A közigazgatások korszerűsítése pedig éppúgy szükségszerű, mint a vállalatoké vagy bármely más, rendületlenül változó környezetben működő szervezeté; teljes átalakításuk lehet szükséges, de az is előfordulhat, hogy nem az.⁶ Lőrincz Lajos 2007-ben fejtette ki azon véleményét, hogy napjainkban olyan kisebb léptékű változtatásokra is gyakran használatos a „reform” kifejezés, amelyek esetében a tartalom jellege, kiterjedése nem indokolja azt. Hivatkozva a nemzetközi szakirodalomban többé-kevésbé elfogadott tételre – így Jacques Ziller⁷ megállapításaira –, állítja, hogy a valódi reformok általában négy jelentős kritériumnak felelnek meg: a reformok megvalósításához az alkotmány módosítása szükséges; a reform globális változtatás a közigazgatás jellegén, annak minden szintjén és területén; a valódi reformnak kidolgozott, végiggondolt és a különböző politikai erők által egyaránt elfogadott koncepció kell nyugodnia; és a valós reformnak realizálódnia is kell, ami „az életbe átültetett elméleti koncepció” megvalósulását jelenti.⁸ A négy feltétel együttállása azonban – beláthatóan – igen ritka.

Amiként az egyes államok és (a különféle szempontok alapján kategorizált) államcsoportok közigazgatásainak működése, szervezetrendszere és személyi állománya tekintetében differenciálunk, úgy egyben a fellelhető közös megoldások keresését, egymásra gyakorolt hatásait, a közigazgatási konvergencia folyamatait is vizsgáljuk. E konvergenciahatások azok, amelyek egy-egy közigazgatási és közszolgálati modellen belül közös megoldások alkalmazásához vezet(het)nek a betöltendő funkciók, ellátandó feladatok jellege, összetétele, kiterjedése, a megoldások mikéntje és a mindezek véghezvitelére hivatott emberi erőforrások foglalkoztatásának vonatkozásait tekintve. A globalizáció, a nemzetközi együttműködések, tömörülések, szervezetek (jelen)léte, a jobb megoldások keresése, a mintakövetés pedig ahhoz járul hozzá, hogy a korábban eltérő modellek – amelyek feltehetőleg épp a konvergenciahatásoknak köszönhetően formálódtak egykoron modellekké – szintén egymás megoldásaiból szemezgessenek, lessenek el olyan módszereket, eszközöket, megoldásokat, mintákat, amelyek valójában a modellalkotás hagyományos létjogosultságának határait feszegetik. A közigazgatások, a közszolgálatok és a modernizációs folyamatok konvergenciáját, utóbbi szerepét a közigazgatás (át)alakulásában a nemzetközi szakirodalom széles körben tárgyalja. Megegyezés az egyes nézetek között talán csak abban van, hogy nincs egységesen elfogadott álláspont sem létét, sem tartalmát, sem kiterjedését illetően. Ezt támasztja alá Christopher Pollitt véleménye,

⁶ Jacques Ziller: Vrais et faux changements dans les administrations en Europe. *Revue française d'administration publique*, (2003), 1–2. 67–79.

⁷ Ziller (2003): i. m.

⁸ Lőrincz (2007): i. m.

amely szerint az adminisztratív konvergencia fogalmának nincs egyértelmű, egységes jelentése; a kiindulási minimum az, hogy a konvergencia egy közös modellt illetően a közigazgatások közötti különbségek és eltérések csökkenését foglalja magában.⁹ Olsen szerint a konvergencia folyamatában a különbözőféle közigazgatások ugyanazt az utat járják be, mégpedig oly módon, hogy ezáltal nagyobb mértékű homogenitást és koherenciát hoznak létre a korábbiakban eltérő adminisztrációk között.¹⁰ Pollitt nézete szerint egyébként a közigazgatási reformkonvergencia globális jelenség, míg Olsen inkább európai uniós ható-körűként azonosítja.

Meglátásunk szerint ez utóbbi gondolatokhoz is köthetők az európai közigazgatási alapelvek és az európai közigazgatási tér létének igenlése vagy tagadása is. Egyes nézetek szerint kialakulóban van, mások szerint létezik egy olyan európai közigazgatási térség, amelyben az uniós és a tagállami közigazgatások a konvergenciahatások révén a közös európai modell irányába haladnak. Mindez annak ellenére, hogy az Európai Unió joganyaga nem tartalmaz kötelezően alkalmazandó rendelkezéseket arra vonatkozóan, hogy milyen közigazgatási modellt kell megvalósítani a tagállamokban. A belső jogalkotási és végrehajtási hatáskörök megosztásának kérdései, a szervezeti struktúrák kialakításának megoldásai, a közigazgatás felépítésének, méretének, működési elveinek meghatározása, a közszolgálati modellek megválasztása a tagállamok kompetenciájába tartozik. Így az uniós tagállamok közigazgatásai eltérő struktúrákban építkeznek, szerveződnek, de egyfajta közös közigazgatási kultúra jelenléte az országok nagy részét illetően meghatározó, amely az úgynevezett európai közigazgatási alapelveken nyugszik. Ez utóbbiak hivatottak zsinór-mértékűl szolgálni a tagállamok számára a közigazgatás és a közszolgálat működtetése, szervezése és vezetése, valamint az állampolgárok és a közigazgatás közötti viszony tekintetében. Mindemelllett úgy véljük, az alapelvek, amelyek az európai integráció évtizedei során kristályosodtak ki, egyrészt valójában az uniós tagállamokban a jogi szabályozás szintjén jobbára igen, azonban a gyakorlatban nem minden esetben érvényesülnek egységes intenzitással.¹¹ Ugyanakkor viszont bármely kontinensen, bármely/minden jogállami

⁹ Christopher Pollitt: Clarifying convergence. Striking similarities and durable differences in public management reform. *Public Management Review*, 3. (2001a), 4. 471–492; Christopher Pollitt: Convergence. The useful myth? *Public Administration*, 79. (2001b), 4. 933–947.

¹⁰ Johan P. Olsen: Europeanization – a fashionable term, but is it useful? The many faces of europeanization. *Arena Working Papers*, (2002a), 2; Johan P. Olsen: European administrative convergence? Towards a European administrative space? *Arena Working Papers*, (2002b), 26.

¹¹ Csúpan néhány példaképpen az európai közigazgatási alapelvek köréből: megbízhatóság és kiszámíthatóság; demokratizmus és pártatlanság; nyitottság-nyilvánosság és átláthatóság; hatékonyság és eredményesség; stabilitás; hozzáértő, szakképzett, professzionista közigazgatás; stb.

közigazgatással szembeni elvárás minimumaként jelen(het)nek meg.¹² Ennek megfélemlően az európai hatókörnél tágabban, globálisan is értelmezhetők.

A többek között Ziller és Lőrincz által tárgyalt reformfogalomhoz és -tartalomhoz is kapcsolható Pollitt osztályozása, amellyel a reformok konvergenciája tekintetében „vág rendet”. Míg Ziller és Lőrincz a reform kifejezés „elnyeréséhez” elengedhetetlen négy elemet nevesítik, amellyel ezek köréből tulajdonképpen ki is zárhatók azok a – definíciójuk szerint – változtatások, amelyek nem átfogó vagy mélyreható és a valóságban is megvalósult lépéseket idéznek elő a kormányzati intézkedések következtében, addig Pollitt osztályozása tulajdonképpen a reformok egymásra hatásának mélységét, illetve a minták másolásának megvalósulási szintjeit kategorizálja.

A reformok konvergenciája tekintetében Pollitt – a realizációhoz vezető úton – négy lépcsőfokot különít el, amelyek közül az első a diszkurzív konvergencia. Ez akkor – előfordulását tekintve a leggyakrabban – jelenik meg, amikor a kormányzatok a másutt jól bevált modernizációs minták követését, adaptálását hirdetik meg, kommunikálják – gyakran hivatkozva a külföldi példákat – a közigazgatás-tudományban, a közigazgatási szakmában. Ez a jelenség igen gyakori, és ez a minta – sokszor igen széles körben, nemritkán világszerte – (akár tudományos, akár szakmabeli) diskurzus tárgyát képezi. Példa lehet erre az utóbbi évtizedekben a hatékonyságra, hatásosságra, eredményességre, a teljesítmény előtérbe helyezésére való törekvés, és a mindezekhez kapcsolódó tervezett intézkedések effajta diskurzust uraló jellege. Ha a Lőrincz Lajos-féle közigazgatás-fogalom hármias eleméhez (sajátos működés, szervezetrendszer és személyi állomány) kapcsolódó példát keresünk, ebben a körben említhetjük a feladatok ellátását illetően akár a külső aktorok állami feladatellátásba történő bevonásának különböző formáit; a szervezetrendszert érintően az autonóm struktúrák elterjedését vagy az „agencifikációt”, illetve a közszolgálat tekintetében a közjogi alkalmazás fellazítását és a versenyszféra humán erőforrás-gazdálkodási eszközeinek közszolgálati adaptálását (illetve az arra tett kísérleteket), amelyek évtizedeken keresztül uralták a szakmai diskurzust.

A második szint a döntési konvergencia, amikor a döntési jogosultsággal rendelkező entitás – centralizált rendszerekben tipikusan a kormány, decentralizációs megoldások esetén a hatáskörrel rendelkező szerv vezetője – döntést hoz a modernizációs lépésekről. Példaképpen akár az előzőekben felsoroltak bevezetését – elsősorban – jogi formában elrendelő döntéseket említhetjük. Ezek a döntések – optimális esetben – úgy születnek, hogy mindez párhuzamosan zajlik a diszkurzív konvergenciával, amely támogató hozzájárulója a döntés-előkészítésnek.

¹² A jogállam – közigazgatás – reform összefüggések egyes aspektusairól lásd például Máthé Gábor: A posztmodern jogállam. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*, 6. (2018), 4. 186–201.

Más esetben azonban a döntés megszülethet a „diskurzus” elmaradása mellett is. A jogias szemléletű magyar közigazgatásban nem ritka, hogy a döntési konvergencia megelőzi a diskurzus valódi begyűrűzését. Eerre példa lehet az érintett értékeltek által azóta is kellő távolságtartással kezelt egyéni teljesítményértékelés 2002-es hazai bevezetése, amely egyik napról a másikra „robbant be” a közigazgatási/közzszolgálati gyakorlatba, és feltételei még valójában nem álltak rendelkezésre.¹³

A gyakorlatban megjelenő konvergencia a harmadik szint, amely azt jelenti, hogy a közigazgatási szervek hasonló módon kezdenek működni, hasonló megoldásokat valósítanak meg. Ennél a szintnél az előzőekkel való összehasonlításban még meghatározóbb a befogadó közeg. Hiszen az a megoldás, amely az egyik országban bizonyos feltételek fennállta esetén működik, a másikban korántsem biztos, hogy hasonló hatásfokkal képes erre. Itt nagymértékben releváns az OECD-nek a millennium táján a reformokról kialakított véleménye tekintetében az az irányváltása, amikor is a „*Context matters*” jelszavát tűzték zászlajukra, hangsúlyozva, hogy az eltérő gazdasági, társadalmi berendezkedés, állapot, a tradíciók, a közigazgatási, közzszolgálati kultúra stb. mind-mind rányomják bélyegüket a reformkísérletek által célzott és elért eredményekre. Pontosabban, ezek az együttthatók a meghatározók. Ezért a reformok során kiemelt figyelmet kell szentelni a helyi összefüggéseknek.¹⁴ A szemléletváltás anno komoly változást jelentett ahhoz képest, hogy a nemzetközi szervezetek az egy évtizeddel korábban történt kelet-közép-európai rendszerváltoztatások folyamatában az érintett volt szocialista országok számára még a nyugati minták követését javasolták a közigazgatási és közzszolgálati megoldásokban is; ami az eltérő vagy arra kevésbé érett közegekben számos területen nem a várt hatásokat váltotta ki.

A negyedik szint az eredmények konvergenciája, amikor a konvergáló reformfolyamatok elérik az általuk kitűzött társadalmilag hasznos célt, hatást. E konvergenciaosztályozásból, annak tartalmából mindenképp arra következtethetünk, hogy a szintek megvalósulásának esélyei a bemutatott sorrendben valószínűsíthetők. Csakúgy mint arra, hogy a negyedik szint, az eredmények konvergenciája igen ritkán következik be a valóságban kimutatható, társadalmilag hasznos eredményt (*outcome*) produkálva.¹⁵ Ami valójában a Lőrincz- és Ziller-féle reformtartalom realizálódását jelenti/jelentené.

Nem kétséges, hogy a konvergencia két utóbbi szintjének realizálását akadályozza, hogy a „táptalaj”, a befogadó közegek, amelyekben ez megtörténhet,

¹³ Nem túlzás azt állítani, hogy az egyéni teljesítményértékelés az ezredforduló környéki években a közzszolgálati reformdiskurzust „első helyezettként” uralta Afrikától Európáig, Ázsiától Észak-Amerikáig. Magyarországon a döntés által bevezetett intézkedések jobbára megelőzték a diskurzust.

¹⁴ Lásd elsősorban OECD/PUMA: *Modernising Government*. GOV/PGC/RD(2005).

¹⁵ Pollitt (2001a): i. m.

számos vonatkozásban különböznek egymástól. Mint Pollitt a kérdéshez kapcsolódóan érzékletes megfogalmazásban kifejti:

„Miközben némely lelkesek netán úgy vélik, hogy a PPP, a *lean-*, illetve a teljesítménymenedzsment jelentik a megoldást a közigazgatás problémáira csaknem bárhol a világon, azt valószínűleg mégsem feltételezi senki, hogy Svájcnak ugyanolyan módon kell szembenéznie az emelkedő tengerszinttel, mint Hollandiának, vagy hogy Svédország demográfiai problémái azonosak a palesztinokéival.”¹⁶

Más a közeg, eltérőek a problémák, a megoldandó feladatok, a kiválasztott módszerek, eszközök.

Közzszolgálat-fejlesztés és konvergencia

A konvergenciafolyamatok nem a változásokban jelentkeznek elsőként; az őket kiváltó jelenségek és igények készítetik hasonló megoldásokra az egymás felé közelítő közigazgatásokat és közzszolgálatokat. A múlt század harmadik negyedében a reformtrendeik kiváltó okai a recesszió következtében szükségessé vált gazdasági megszorítások miatt az állami szektorral szembeni bizalom megrendülése, a hatékonyság, teljesítmény számonkérése, a bürokrácia kiváltságainak és a bürokratizmus visszaszorításának a megváltozott gazdasági-társadalmi viszonyokhoz való rugalmasabb alkalmazkodás iránti igénye voltak elsősorban azok a tényezők, amelyeknek köszönhetően az állami feladatellátás, elsősorban is a közzszolgáltatások biztosítása terén máig ható változások következtek be. A problémákra a választ az új közmenedzsment megoldásaitól remélték; egyes országokban nem hiába. A fő eszközök a strukturális reformok keretében a privatizáció, a kiszervezés, az agencifikáció és a közzszolgálat hagyományos karrierrendszereinek lazítása, esetenként lebontása voltak.¹⁷

A közigazgatás meghatározó elemében, a közzszolgálatban a modernizáció és konvergenciája meghatározó részben a foglalkoztatási formák megújítására, a hagyományos struktúrák oldására, ezzel párhuzamosan az eredményességre, hatékonyságra, nagyobb teljesítményre ösztönző humánerőforrás-gazdálkodási módszerek és eszközök megfelelő adaptációinak kísérleteire fókuszált. Napjainkra e kérdések – globálisan vagy meghatározott hatókörben – már csekélyebb

¹⁶ Christopher Pollitt: Future trends in European public administration and management. An outside-in perspective. *Cocops (Coordinating for Cohesion in the Public Sector of the Future Project) Report Work Package*, 8. (2014) 7.

¹⁷ Gajduscheck György – Linder Viktória: *A versenyszféra foglalkoztatási feltételeinek és humánpolitikai módszereinek alkalmazása a közzszférában*. Budapest, Foglalkoztatási és Szociális Hivatal Társadalmi Párbeszéd Központ Igazgatósága – Nemzeti ILO Tanács, 2007. 1–61.

mértékben szerepelnek a korszerűsítés napirendjén, mivel a hangsúlyok – az újabb jelenségek által indukált igények feltűnésével – áthelyeződtek.¹⁸ Az elmúlt évtizedekben az állam és a bürokrácia szerepének a közszolgáltatások nyújtásában viszonylagossá váló kizárólagossága mellett számos olyan egyéb tényező és folyamat volt jelen az európai közszolgáltatásokban, amelyek jelentős hatást gyakoroltak a közszektor foglalkoztatói helyzetére és szerepére. Demmke a nagy jelentőséggel bíró és a társadalom válaszára váró események köréből európai hatókörben kiemeli például a születések arányának csökkenését, a várható élettartam növekedését, és ezzel párhuzamosan a társadalom (el)öregedését; az oktatás folyamatos javulásának tendenciája következtében a *társadalom képzettségi szintjének növekedését*; a munkaerőpiacon a nők arányának számottevő megnövekedését; elsősorban a korai nyugdíjazáshoz köthetően az idősebb korosztály munkaerőpiaci jelenlétének csökkenését; a bevándorlás felerősödését és a bevándorlók számának növekedését, valamint a nemzetek közötti munkaerőpiaci mobilitás jelenségét.¹⁹ De a közszektor munkaerőpiaci helyzetére hatást gyakorló legfőbb – fentebb is kiemelt – tényezők mellett az utóbbi másfél évtizedben jelentkező két válság is leküzdendő akadályokat jelentett és jelenít meg; egyrészt az ezredforduló utáni első évtized második felében kitört pénzügyi-gazdasági világválság, másrészt a 2020-as évben egy – a nyugati világban rég elfeledett – kataklizma, egy világválság, a koronavírus terjedésének jelenségével.

A közszolgálati munkaadók a magánszektorral történő összehasonlításban a fejlett országok nagy részében már a 2008-ban kitört pénzügyi-gazdasági világválságot megelőző időszakban viszonylagos hátrányban voltak; a jó kvalitásokkal rendelkező képzett és versenyképes munkaerő gyakran a közszektorral szemben a magánszektor részesítette előnyben, számos tényezőnek betudhatóan. A legszámottevőbbek az üzleti szektor magasabb béréi, presztízse és az előrehaladás jobb perspektívái. Egy, az Európai Közigazgatási Hálózat²⁰ égisze alatt folytatott kutatásunk során arra a meglepő következtetésre jutottunk, hogy ebben a tekintetben nem állt fenn jelentős különbség a karrier- és a pozíciórendszerű modellt követő közszolgálatok tekintetében. Ugyanakkor a közszektor előnyei körében az esetek zömében elsősorban a magasabb szintű pályabiztonság és a humánusabb munkakörnyezet nyújtották a pozitívumokat. A világválság azonban jelentős hatást gyakorolt a közszolgálatra is, több irányból, több ponton és különböző módokon érintve annak foglalkoztatási viszonyait. A válság következtében előálló különböző előjelű hatások meghatározott esetekben ellentmondhattak egymásnak,

¹⁸ Gerhard Hammerschmid – Anca Oprisor – Vid Štimac: *COCOPS Executive Survey on Public Sector Reform in Europe* (2013). Kutatási jelentés. 1–71.

¹⁹ Demmke (2004): i. m. 25–50.

²⁰ A European Public Administration Network (EUPAN) keretében az Európai Unió Tanácsa soros magyar elnöksége megbízásából végzett kutatás.

máskor erősítették, de adott esetben ki is olthatták egymást. Eltérő volt az államok érintettsége is.²¹ Ennek okai körében a közszolgálatok eltérő jellege, az adott állam gazdasági, politikai stabilitása, tradíciói, kultúrája stb. játszhattak szerepet. A válság hatásai következtében a *közszolgálat pozíciója* – tulajdonképpen a közszolgálat értéke – visszanyert valamennyit egykori fényéből. A pályabiztonság intézménye ismét jelentős tényezővé vált; a megnövekedett munkanélküliség következtében egyre többen fordultak a – magánszférához képest még mindig biztosabb – állami alkalmazás felé. Ezzel párhuzamosan viszont a költségvetési megszorítások mentén sok helyütt az állami alkalmazottak számának vagy juttatásaik arányának csökkentése vált szükségessé. Ez meghatározott országok esetében épp az említett vonzerő mérséklődéséhez vezető stratégiák megvalósítását jelentette; a karrierrendszerek lebontását, lazítását, a pályabiztonság csökkentését. Mindezt a változó kihívásokra történő gyorsabb reakcióképesség érdekében. A pozíciórendszerű országokat érintette legkevésbé a válság – részben épp az említett gyors reagálás okán –, a legradikálisabb eszközökhöz azonban a kelet-közép-európai országok voltak kénytelenek folyamodni.²² A közszektor vonzerejének „visszarendeződése” ennek ellenére a nagy recesszió utáni időszakban is maradandónak tűnt.

Az Európában 2020 első negyedében megjelenő koronavírus-járvány a világra gyakorolt lesújtó hatásán túl még inkább merőben új, szokatlan kihívások elé állította a kormányzati szereplőket munkaadóként is. Az állam megoldandó feladatai felölelik a járvány leküzdését, a gazdaság kilábaltatását, az óriási munkanélküliség kezelését, valamint a hagyományos állami működésre, a közhatalom gyakorlására és a közszolgáltatások lehetőség szerinti minél magasabb szinten történő fenntartására irányuló kötelezettségeket. Egyben az állam mint munkáltató számára is rendkívüli helyzetet teremtenek. E feladatok megoldása a közszolgálat világában a feladatmegoldásra rendelkezésre álló emberi erőforrások menedzselésének új, vagy legalábbis tömegében váratlanul újként jelentkező formáit követeli meg; amire a vezetés túlnyomórészt nem volt felkészülve.²³ A váratlan és ismeretlen helyzetben a köz alkalmazottainak érintett rétegei napi feladataik mellett a járvány elleni küzdelem frontvonalában teljesítenek emberfeletti energiákat mozgósítva, míg mások a válság egészségügyi, gazdasági, társadalmi következményei tekintetében az intézkedések kidolgozásában

²¹ György Gajduschek – Viktória Linder: *Report on the survey on „Mobility between the public and private sectors with special regards to the impact of the financial crisis”*. Gödöllő, EUPAN / Közigazgatási- és Igazságügyi Minisztérium, 2011. 243–307.

²² Gajduschek–Linder (2011): i. m. 1–61.

²³ Linder Viktória: Covid-19 – transzparencia és participáció a közszolgálatban. In Rixer Ádám (szerk.): *A járvány hosszútávú hatása a magyar közigazgatásra*. Budapest, KRE ÁJK Lőrincz Lajos Közjogi Kutatóműhely, 2021. 265–282.

és megvalósításában vállalnak szerepet, ami megnövekedett munkateherrel és az eredmények produkálásához való új alkalmazkodási utak keresésével, bevezetésével jár együtt.²⁴ A világjárvány még tart, a válság mélyül. A jövőben dől el, hogy a problémák leküzdése során a közszolgálatok hasonló irányokat, trendeket keresve igyekeznek majd kilábalni a válságból, avagy az új helyzet még inkább elmélyíti a megoldási kísérletek közötti különbségeket, szétartóbbá teszi a követett gyakorlatokat. Milyen szerepe lesz az adminisztratív konvergenciának az egymástól számos tekintetben távolodó országok megoldásai között? A megoldandó elsődleges problémák mellett (után?) ez annál is inkább jelentős kérdés, mivel a közszolgálat a közigazgatás meghatározó komponense; a világ országaiban az állam, a közszektor és azon belül a közigazgatás fő foglalkoztató, és mint ilyen, döntő hatást gyakorol a magánszektor alkalmazási viszonyaira is.

²⁴ OECD: *Public servants and the Coronavirus (Covid-19) pandemic: emerging responses and initial recommendations* (2020). 1–9; SIGMA-OECD: *Public administration. Responding to the COVID-19 pandemic. Mapping the EU member states' public administration responses to the COVID-19 pandemic (for EU Enlargement and Neighbourhood countries)* (2020). 1–35.

Irodalomjegyzék

- Bourgon, Jocelyne: Un gouvernement flexible, responsable et respecté. Vers une „nouvelle” théorie de l’administration publique. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 73. (2007), 1. 7–28. Online: <https://doi.org/10.3917/risa.731.0007>
- Demmke, Christoph: *European civil services between tradition and reform*. Maastricht, European Institute of Public Administration, 2004.
- Gajduscek György – Linder Viktória: *A versenyszféra foglalkoztatási feltételeinek és humánpolitikai módszereinek alkalmazása a közszférában*. Budapest, Foglalkoztatási és Szociális Hivatal Társadalmi Párbeszéd Központ Igazgatósága – Nemzeti ILO Tanács, 2007.
- Gajduscek, György – Viktória Linder: *Report on the survey on „Mobility between the public and private sectors with special regards to the impact of the financial crisis”*. Gödöllő, EUPAN/KIM, 2011.
- Hammerschmid, Gerhard – Anca Oprisor – Vid Štimac: *COCOPS Executive Survey on Public Sector Reform in Europe* (2013). Kutatási jelentés.
- Linder Viktória: Covid-19 – transzparencia és participáció a közszolgáltatásban. In Rixer Ádám (szerk.): *A járvány hosszútávú hatása a magyar közigazgatásra*. Budapest, KRE ÁJK Lőrincz Lajos Közjogi Kutatóműhely, 2021. 265–282.
- Lőrincz Lajos: Közigazgatási reformok: mítoszok és realitás. *Közigazgatási Szemle*, 8. (2007), 2. 3–10.
- Máthé Gábor: A posztmodern jogállam. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*, 6. (2018), 4. 186–201.
- OECD: *Public servants and the Coronavirus (Covid-19) pandemic: emerging responses and initial recommendations* (2020).
- OECD/PUMA: *Modernising Government*. GOV/PGC/RD, 2005.
- Olsen, Johan P.: Europeanization – a fashionable term, but is it useful? The many faces of europeanization. *Arena Working Papers*, (2002a), 2.
- Olsen, Johan P.: European administrative convergence? Towards a European administrative space? *Arena Working Papers*, (2002b), 26.
- Pollitt, Christopher: Clarifying convergence. Striking similarities and durable differences in public management reform. *Public Management Review*, 3. (2001a), 4. 471–492. Online: <https://doi.org/10.1080/14616670110071847>
- Pollitt, Christopher: Convergence. The useful myth? *Public Administration*, 79. (2001b), 4. 933–947. Online: <https://doi.org/10.1111/1467-9299.00287>
- Pollitt, Christopher: Future trends in European public administration and management. An outside-in perspective. *Cocops (Coordinating for Cohesion in the Public Sector of the Future Project) Report Work Package*, 8. 2014.
- SIGMA-OECD: *Public administration. Responding to the COVID-19 pandemic. Mapping the EU member states’ public administration responses to the COVID-19 pandemic (for EU enlargement and neighbourhood countries)* (2020). 1–35.
- Ziller, Jacques: Vrais et faux changements dans les administrations en Europe. *Revue française d’administration publique*, (2003), 1–2. 67–79. Online: <https://doi.org/10.3917/rfap.105.0067>