

Linder Viktória

## „ÚJ” HR-MEGOLDÁSOK ÉS SZEREPÜK AZ ÁLLAMI FOGLALKOZTATOTTAK ALKALMAZÁSÁBAN<sup>1</sup>

*“New” Human Resources Practices in the Employment of State Employees*

**Dr. Linder Viktória PhD**, egyetemi docens, Nemzeti Közzolgálati Egyetem Államtudományi és Nemzetközi Tanulmányok Kar, Lőrincz Lajos Közigazgatási Jogi Tanszék; külső oktató, Károli Gáspár Református Egyetem Állam- és Jogtudományi Kar Közigazgatási Jogi Tanszék, [linder.viktoria@uni-nke.hu](mailto:linder.viktoria@uni-nke.hu)

*A közszeaktor és az annak részét képező közigazgatás az országok túlnyomó részében a munkaerő széles tömegeit foglalkoztatja. Az OECD-átlagot tekintve ez az összfooglalkoztatottak 15%-a, míg az állami alkalmazottak kompenzációja a GDP 11%-át éri el. Nem véletlen, hogy a közszeolgalat fejlesztését célzó intézkedések az ezredforduló második évtizedében is töretlenül jellemzik a kormányzati szándékokat. Az Európai Unió tagállamainak többségében a modernizáció magában foglalja a humán erőforrásokat érintő viszonyok fejlesztését; akár átfogó jelleggel, akár egy-egy részterület vonatkozásában. Az elmúlt évtizedben inkább a második megoldás volt jellemző. Az írás olyan uniós országok szabályozásából, gyakorlatából, reform-elképzeléseiből emel ki példákat, amelyekben a változások a korábbi berendezkedéshez képest jelentősnek minősíthetők. Betekintést nyújt a három nagy közszeolgalatimodell-ország – Egyesült Királyság, Franciaország, Németország –, illetve további nyugat-európai államok utóbbi tíz évének közszeolgalati változásaiiba.*

### KULCSSZAVAK:

hagyományos közszeolgalati modellek átalakulása, gyakran változó reformirányok, hatékonyságra, teljesítményre törekvés, rugalmas foglalkoztatási megoldások, közszeolgalati státuszok minimalizálása

<sup>1</sup> A mű a KÖFOP-2.1.2-VEKOP-15-2016-00001 azonosítószámú, „A jó kormányzást megalapozó közszeolgalat-fejlesztés” elnevezésű kiemelt projekt keretében, a Nemzeti Közszeolgalati Egyetem és a Károli Gáspár Református Egyetem Állam- és Jogtudományi Karának Lőrincz Lajos Közszeolgalati Kutatóműhelye együttműködésével készült. Az írás és a megjelenés időpontja között eltelt hosszabb időszak közszeolgalatot érintően is jelentős történései – a cikk jellegéből adódóan – a megjelentetés előtti némi aktualizálást tettek szükségessé.

*In most countries, the public sector and its constituent public administration employ a large number of employees. According to the OECD average, this is 15% of the total employment, while compensation of public employees reaches 11% of GDP. It is no coincidence that measures to improve the public and civil service continue to characterise government intentions even in the second decade of the millennium. In most Member States of the European Union, modernisation involves the improvement of human resources relations; either comprehensively or in terms of sub-areas. In the last decade, the latter has rather prevailed. The paper highlights examples of the reform ideas of EU countries in which changes can be considered significant compared to the previous systems. It provides insight into the public and civil service changes of the three major administrative model countries – the United Kingdom, France, Germany – and other Western European states over the last ten years.*

**KEYWORDS:**

transformation of traditional civil service models, often changing reform initiatives, focus on performance and efficiency, flexible employment solutions, minimisation of public law status

## 1. BEVEZETÉS

A szervezeteket emberek működtetik, ezért kétség sem fér hozzá, hogy a szervezetek emberi erőforrásokkal való gazdálkodásának mikéntje a működésre nagymértékben rányomja bélyegét úgy a profitorientált üzleti vállalkozás, mint a nonprofit magánszervezet, illetve a közfeladat ellátását végző állami szerv esetében is. A humán erőforrások menedzselése nagymértékben függ az alkalmazás jogi környezetétől, a foglalkoztatáshoz kapcsolódó legkülönbözőbb – a közszolgáltatásban jogi normák által többnyire szabályozott – elemektől. A jogviszony létesítésétől (sőt, a toborzástól és kiválasztástól) egészen annak megszűnéséig. A cikk címében szereplő új „HR-megoldások”<sup>2</sup> – ennek megfelelően – az állami foglalkoztatási viszonyok e tág értelemben vett emberierőforrás-vonatkozásainak néhány kiemelésre érdemes összefüggésébe nyújtanak betekintést. Elsősorban is egyes nyugat-európai közszolgálatok nemzetközi gyakorlatában fellelhető új, a 2008-as pénzügyi gazdasági világválság óta eltelt időszak jelenségeinek, történéseinek felvillantásával. Az itt tárgyalt országok jórészt ma (de néhány éve mindenképp) még szigorú karrierrendszerben működtették közszolgálatukat. E közszolgálatok jellemzőinek átfogó áttekintése nem célja az írásnak, hiszen ezt számos cikk, tanulmány és egyéb mű elvégezte.<sup>3</sup> Jelen írásban azt vizsgáljuk, hogy az új közmenedzsment megoldásainak az 1980-as és 1990-es évek óta általuk jobbra figyelmen kívül hagyni, elkerülni vagy más eszközökkel kiváltani szándékozott megoldásai miként és milyen intenzitással jelentkeznek ezekben a közszolgálatokban napjainkban. A bemutatandó jelenségek mélyebb elemzését itt azonban szintén nem tekintjük feladatunknak, mivel a közszolgálati szerepek változásairól, a nemzeti közszolgálati rendszerek változásait, a modernizációt indukáló folyamatokról több tanulmány is készült e kutatás során mind nemzetközi kitekintéssel, mind a hazai viszonyokba betekintés céljával.<sup>4</sup>

A címben szereplő „új HR-megoldások” kapcsán megjegyezzük, hogy a külföldi szakirodalmi források szinte kivétel nélkül egyöntetűen „HR” címszó alatt tárgyalnak mindent, ami a közszolgálat személyi állományát érintő legkülönbözőbb kérdésekbe beletartozik; így a státuszt meghatározó jogi szabályozást, azon belül a jogokat, kötelezettségeket, kiválasztást, előmenetelt, egyéb foglalkoztatási elemeket, de még a fegyelmi, összeférhetlenségi

<sup>2</sup> HR – HR-resources; a humán erőforrásokra a magyar szakzsargonban is elterjedt rövidítés.

<sup>3</sup> A teljesség igénye nélkül az elmúlt másfél évtizedből például Balázs István, Gajdusckek György, Hazafi Zoltán, Lőrincz Lajos, Prugberger Tamás és a szerző összehasonlító jellegű munkái. Valamint megjelenés alatt áll a szintén KÖFOP projekt keretében, az NKE-n működött Közszolgálati jogi és HR komplex kutatóműhely által készített összehasonlító jellegű kötet az Európai Unió tagállamainak közszolgálatairól: Hazafi Zoltán – Ludányi Dávid (szerk.): *Összehasonlító európai közszolgálat*. Megjelenés alatt.

<sup>4</sup> A *Lőrincz Lajos Közjogi Kutatóműhely* ezen kutatása keretében a nemzetközi összehasonlító elemzések kapcsán a szerzőtől lásd: Linder Viktória: A közszolgálat által betöltött szerepek változásai és a tradicionális közszolgálat átalakulásai. *Glossa Iuridica*, (2017), 3–4. 20–70.; Linder Viktória: Közszolgálati reformtendek az Európai Unió és az OECD tagállamaiban. A közigazgatással szembeni új kihívások – A közszolgálatoktól elvárt új készségek? *Glossa Iuridica*, 5. (2018), 1–2. 111–128.; Linder Viktória: A közszolgálat modernizációjának irányai Magyarországon a nemzetközi tendenciák összefüggésében. Irányváltások és útkeresés az ezredforduló után. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*, (2018), 4. 76–95.

rendszer vagy a közszolgálati nyugdíjat is. Csakúgy, mint az emberierőforrás-gazdálkodás megoldásait, módszereit, eszközeit, de még a politikai és az adminisztratív szféra viszonyából adódó vonatkozásokat is.<sup>5</sup> Sajátos e területnek a magyar szakirodalom egy része általi megközelítése. Nálunk a szerzői munkák zömében inkább jellemző a közszolgálati jog, valamint a HR-gyakorlat külön tárgyalása, elválasztása (és egy újabb dimenziót jelenít meg a politológiai viszonylat). E munka elsősorban annak köszönhetően, hogy a szerző az első megoldás létjogosultságát ismeri el, (de elfogadva az utóbbi megoldás mellett szóló, itt nem részletezendő érveket is) – a „HR-megoldások” címszó alatt a nemzetközi szakirodalmi megközelítést alkalmazza; így humánerőforrás-témaként kezelve minden olyan kérdést, amely közvetlenül a közigazgatás meghatározó eleméhez, a személyi állományhoz, a közszolgálathoz köthető.<sup>6</sup>

## 2. AZ EURÓPAI KÖZSZOLGÁLATOK ÁLTALÁNOS HELYZETÉRŐL A PÉNZÜGYI GAZDASÁGI VILÁGVÁLSÁG UTÁNI IDŐSZAKBAN

Az OECD 2009-es átfogó tanulmánya szerint a kormányzatok igen ambíciózus állami alkalmazási keretek kialakítására és megvalósítására törekednek. Ennek jó okai vannak, hiszen olyan foglalkoztatási rendszereket akarnak létrehozni és működtetni, amelyek garantálják az alapvető értékek mellett (illetve azokon belül) a közigazgatási jog alapelveinek figyelembevételét, mindezekkel párhuzamosan biztosítják azt, hogy hangsúlyt fektessenek a hatékonyságra, és hatásosságra és nem utolsósorban az elszámoltathatóságra/átláthatóságra.<sup>7</sup> A kormányzati szakpolitikáknak garantálniuk kell az egyenlő bánásmódot, a méltányosságot, ugyanakkor jutalmazniuk kell az egyéni erőfeszítéseket. Az állami foglalkoztatási struktúráknak sokszínűeknek és reprezentatívnak kell lenniük, de eközben garantálniuk kell az érdemrendszer és az esélyegyenlőség érvényesülését. A kormányzati foglalkoztatási szakpolitikáknak ugyanakkor vonzónak kell lenniük, és egyben versenyképesnek a magánszektor foglalkoztatási feltételeivel mindemellett, hogy a lehető legóvatosabb módon bánnak az adófizetők pénzével.<sup>8</sup> Ezeket az elvárásokat egyik oldalról a közszolgálati presztízs megőrzésére (vagy újratermelésére?), az állam mint munkáltató

<sup>5</sup> Kivételt képezhetnek ez alól az olyan politológiai, politikatudományi kérdéskörök, mint a politika és az adminisztráció viszonya.

<sup>6</sup> E fogalomértelmezés kapcsán lásd Gajdusчек György: Szakértelem és/vagy politika. A magyar közszolgálat empirikus és jogi elemzése. *Politikatudományi Szemle*, 14. (2005), 2. 111–134., illetve e szerző jogi, emberi erőforrás gazdálkodási, szociológiai, politológiai szempontokat is tárgyaló átfogó empirikus munkájában: Gajdusчек György: A 'köszolgálat' fogalmának előzetes értelmezése. In Gajdusчек György: *Köszolgálat. A magyar közigazgatás személyi állománya és szervezeti rendszere az empirikus adatok tükrében*. Budapest, MKI-KSZK, 2008. 17–23.

<sup>7</sup> *The State of the Public Service*. Paris, OECD Publishing, 2008. 9.

<sup>8</sup> Christoph Demmke – Timo Moilanen: *The Future of Public Employment in Central Public Administration Restructuring in Times of Government Transformation and the Impact on Status Development*. Maastricht–Berlin–Helsinki, European Institute of Public Administration – European Public Administration Network, 2012. 1–10.

példamutatására, másik oldalról a hatékonyságra, hatássóságra, eredményességre való törekvéssel jellemezhetnénk. A kérdés, hogy összeegyeztethetők-e ezek az elvárások, hiszen mindezek világszerte jónéhány évtizede meghatározzák a kormányzati közszolgáltatás-fejlesztési kényszereket és a kényszereknek való megfelelés érdekében teendő vagy azok feloldására irányuló lépéseket. Így történik ez az utóbbi néhány évben is, amelyek közszolgálati változásaiból ragadunk ki és mutatunk be néhányat.

A legtöbb európai országban a közszektor és az annak részét képező közigazgatás a legkiterjedtebb foglalkoztatók.<sup>9</sup> A közszektor a közszolgáltatások nyújtása, biztosítása, a vállalatok és a háztartások gazdasági tevékenységének szabályozása, az adó- és az ellátási rendszeren keresztül a nemzeti jövedelem nagy hányadának újraelosztása révén kulcszereplő a gazdasági életben. Mindezen funkciók betöltése és feladatok végrehajtása érdekében a közszektor a munkaerő széles tömegeit foglalkoztatja. Az OECD-átlagot tekintve ez az összfoglalkoztatottak 15%-a, míg az állami alkalmazottak kompenzációja a GDP 11%-át éri el.<sup>10</sup>

A közszolgálat fejlődésének elmúlt két évszázadát a változás, a folyamatosság és a sokféleség jellemezték. A már nem is annyira közelmúlt széles spektrumú és mélyreható változásai főként a kormányzati szervek 1980-as évekbeli környezetbeli változásai által indukáltak. Ezek a változások tették szükségessé, illetve kényszerítették ki az alapvető átalakításokat és reformokat.<sup>11</sup> E változások folytatásának igénye vagy inkább az újragondolás szüksége leginkább az ezredforduló után vált egyre sürgetőbbé, elsősorban a kétezres évek első évtizedének utolsó éveiben jelentkező nagy recesszió hatásai által felerősítve.<sup>12</sup> A közszolgálati személyi állománnyal foglalkozó szakirodalom képviselői különféle képpen közelítenek az indokokhoz, a problémák forrásához. Az emberi erőforrásokkal való gazdálkodás megreformálása – és lévén közszektorról szó –, e tevékenység keretében szolgáló jogi szabályozás megújítása a világ minden térségében napirenden szerepel; ekként az európai országokban is. A kényszerek fő kiváltó okairól számtalan gyakorlati és egyben a területet tárgyaló szakirodalmi megközelítés látott napvilágot, amelyeknek léteznek tartalmi metszőpontjai, a közszolgálatot érintő problémáknak közös eredői.<sup>13</sup> Az utóbbi években a legtöbb országban a legkülönbélebb összetételű tényezők által előidézett pénzügyi megszorítások kényszere mellett ilyenek mindenekelőtt a közszektorbeli munkaerő előregedése, a friss közszolgálat pályára vonzásának kérdésköre.<sup>14</sup> A 2008-tól jelentkező pénzügyi

<sup>9</sup> Ruud Muffels – Ton Wilthagen: *Defining flexicurity indicators for the public sector in Europe*. Reflect Research Paper 11/006. European Commission, 2011. 3–38.

<sup>10</sup> *Government at a Glance 2013*. Paris, OECD Publishing, 2013.

<sup>11</sup> Jos C. N. Raadshelders – Theo A. J. Toonen – Frits M. Van der Meer: *Civil Service Systems and the Challenges of the 21st Century*. In Jos C.N. Raadshelders – Theo A. J. Toonen – Frits M. Van der Meer (eds.): *The Civil Service in the 21st Century. Comparative Perspectives*. New York, Palgrave Macmillan, 2007. 1–13.

<sup>12</sup> Több mint valószínű – és ennek jegyei a cikk alapját képező kutatás és a megjelenés között eltelt időszakban egyre jobban érzékelhetőek –, hogy a Covid-19 vilájárvány ezt a tendenciát tovább fogja erősíteni.

<sup>13</sup> Lásd az OECD vonatkozó felméréseit.

<sup>14</sup> Lásd az OECD vonatkozó felméréseit, illetve magyarul például: Hazafi Zoltán: A stratégiai munkaerő-tervezés és a HRM-fejlesztés szerepe a versenyképes közszolgálat utánpótlásának biztosításában. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*, (2017), 2. 48–83.

gazdasági világválság sürgető kényszerrel igényelte a megszorításokat, amelynek következtében majd' mindenhol elkerülhetetlenné vált a közszektor létszámának, azon belül is a bürokráciának a csökkentése.<sup>15</sup> Az Európai Unió tagállamainak zömében a köz alkalmazottai és a köztisztviselők körében a válság előtti időszakhoz képest általánosan csökkenés következett be, így 2013-ban a válságot megelőző évekhez képest már 17 EU-tagállamban volt alacsonyabb a közigazgatásban a létszám. A csökkenés arányai igen széles skálán mozogtak; 3%-tól 35%-ig<sup>16</sup> terjedtek.<sup>17</sup> 10 EU-tagállamban a létszám azonban némileg növekedett. Elsősorban ott, ahol olyan kategóriák kerültek a közjog hatálya alá, amelyek korábban nem tartoztak a széles értelemben vett közszolgáltatba (például Romániában), vagy ahol a régóta jól ismert „jó-jó-effektus” valósult meg, amikor is a kormányzatok által a hatékonyság növelésének szándékával megvalósított tömeges elbocsátások után a létszám néhány éven belül visszarendeződött a korábbi szintre, illetve általában ennél magasabbra. Ez utóbbi jelenség különösen a 2013 utáni időszakot jellemzi.<sup>18</sup> A közszolgálati létszám alakítására számos módszer, eszköz áll rendelkezésre, amelyek szervesen kapcsolódnak a modernizációs törekvésekhez ebben az időszakban is.

Az Európai Unió tagállamainak többségében a közszolgálat fejlesztését célzó intézkedések az ezredforduló második évtizedében is töretlenül jellemzik a kormányzati szándékokat. A modernizáció magában foglalja a humán erőforrásokat érintő viszonyok fejlesztését; akár átfogó jelleggel, akár egy-egy részterület vonatkozásában. Az elmúlt évtizedben inkább a második megoldás volt jellemző. A következőkben olyan országok szabályozásából, gyakorlatából, adott esetben kormányzati törekvések szintjén megfogalmazott reformelképzelésekből emelünk ki példákat, amelyekben a változások a korábbi berendezkedéshez képest jelentősnek minősíthetők (akár annak köszönhetően, hogy a korábbi megkérdőjelezhetetlenül zárt karrierrendszert jelentős mértékben szándékoznak „fellazítani”). Betekintünk a három nagy közigazgatásmodell-ország – Egyesült Királyság, Franciaország, Németország, illetve további nyugat-európai államok utóbbi tíz évének közszolgálati változásaiba; olyan közszolgálatokba, amelyek ma is karrierrendszerek, vagy nem is olyan régen zárt rendszert alkalmaztak. A közép-kelet-európai országok közszolgálatait ebben a munkában nem vizsgáljuk. Jóllehet számos szempontból – de legalábbis

<sup>15</sup> Jelen kutatás keretében az összkormányzati alkalmazottak arányáról a munkaerőpiaci összefoglalkoztatottakhoz viszonyítottan az OECD 31 országában (ILO-OECD-adatok alapján) lásd: Linder (2017) i. m. (4. lj.) 20–70.

<sup>16</sup> A 35%-os kiemelkedő csökkenés Finnországban annak tudható be, hogy az egyetemi alkalmazottak 2010-től átkerültek a közszektorból a magánszektorba, a munkajog hatálya alá. Ez körülbelül 34 ezer főt jelent. A megoldás nem ismeretlen a finn gyakorlatban; az 1990-es években egyéb országos illetékességű, alapvető közszolgáltatásokat biztosító szervek jogállásváltása következtében hasonló módon csökkentették jelentős mértékben a központi kormányzatba tartozók létszámát. Kirsi Äijälä: *Public Sector – An Employer of Choice? Report on the Competitive Public Employer*. Paris, OECD Publishing, 2001. 1–30. A finn akadémiai karierről l. például a The European University Institute honlapján: *Finland, Academic Career Structure*. Elérhető: [www.eui.eu/ProgrammesAndFellowships/AcademicCareersObservatory/AcademicCareersbyCountry/Finland](http://www.eui.eu/ProgrammesAndFellowships/AcademicCareersObservatory/AcademicCareersbyCountry/Finland) (A letöltés dátuma: 2020. 12. 06.)

<sup>17</sup> *Irish Presidency Survey on the Structure of the Civil and Public Services of the EU Member States and Accession States*. Dublin, European Public Administration Network, 2013. 1–149.

<sup>18</sup> Uo. Mint a későbbiekben láthatjuk Spanyolország példáján, de hazánk is ebbe a kategóriába tartozik.

a meghatározóakból – közelebb állnak a magyar viszonyokhoz, azonban ezeknek az államoknak a közszolgálat a jogi szabályozás és a politika általi determináltság révén oly gyakran változik, sőt, vált irányt a múlt század 1990-es éveinek rendszerváltoztatásai óta, hogy többnyire legfeljebb a kormányzati ciklusonkénti elemzés járhatna némi hozadékkal.<sup>19</sup> Továbbá, a nemzetközi trendek vizsgálata szempontjából célravezetőbb a „nyugati minták” egy-egy szegmensébe tekinteni, mivel – legalábbis jelen időszakig – az előbbutóbb követett közigazgatás- és közszolgálat-fejlesztési minta rendre Nyugatról érkezett mind hozzánk, mind a hozzánk közelebb álló, hasonló fejlettségi szintet felmutató volt szocialista országokba.

A pénzügyi-gazdasági világválság hatásaiból történt kilábalás után néhány évvel újabb kataklizma jelentkezett, amely feltehetőleg a közszolgálati foglalkoztatás területén is alapvető változások kiváltója lehet. Európai megjelenését tekintve a koronavírus-járvány első hulláma a nyugati közszolgálatokban a rugalmas munkavégzési módok bevezetését, sok esetben kötelezővé tételét – alapvetően a távolléti munkavégzés rendszerszerűvé tételét – idézte elő azoknál a kategóriáknál, amelyek esetében a személyes jelenlét nem elengedhetetlen. Másik oldalon a frontvonalban teljesítő állami alkalmazottak tekintetében (elsősorban az egészségügyben, rendvédelemben) az ember feletti teljesítés terhe a jogok korlátozásával járhat együtt (szabadságok időleges befagyasztása, kirendelés kötelezettsége stb.). A járvány hullámai alatt átalakuló közszolgálati munkavégzés kényszerűségei és tapasztalatai valószínűleg a jövőbeli normál viszonyok alakítására is rá fogják nyomni bélyegüket.

### 3. KÖZSZOLGÁLATI VÁLTOZTATÁSOK AZ ELMÚLT TÍZ ÉV SORÁN

#### 3.1. A német közszolgálatban

A Német Szövetségi Köztársaságban 2006 óta zajlik a közszolgálati jog és humán erőforrás-gazdálkodás kiterjedt modernizációja, amely arra enged következtetni, hogy a hierarchikus Max Weber-i zárt közszolgálat archetípusaként ismert rendszer sem tud és – legalábbis döntéshozói szinteken – talán nem is akar ellenállni az alapvető változtatásokat igénylő kényszereknek. A folyamat a szövetségi állam szervezetrendszerét egyszerűsíteni hivatott föderalizmusreform első szakaszához kötődött. Ennek következtében – a jogalkotói hatáskörök, a döntési kompetenciák, a politikai felelősség és a közigazgatási tevékenység, valamint feladatok elosztásának újragondolásával párhuzamosan – a közszolgálati jog tekintetében is hangsúlyossá tették (az addigi megoldás megerősítése mellett), hogy a tartományi közigazgatások személyi állományával kapcsolatban alapvetően magukat az érintett tartományokat illeti a szabályozás joga, míg a szövetségi közszolgálat szövetségi hatáskörbe

<sup>19</sup> A hozzánk földrajzilag is közel álló kelet-közép-európai térség egyes országainak közszolgálati rendszeréről lásd például: Ludányi Dávid: Csehország és Szlovákia. In Hazafi–Ludányi (szerk.) i. m. (3. lj.), továbbá Ludányi Dávid: Lengyelország. In Hazafi–Ludányi (szerk.) i. m. (3. lj.).

tartozik. Az új szövetségi törvényi szabályozás<sup>20</sup> szigorítja az élethosszig tartó, határozatlan idejű kinevezéshez megkívánt feltételeket. A közszolgálatba lépés feltétele az üres álláshely. Költségvetési hatósági jogköreikben a szövetségi, a tagállami és a helyi képviselő-testületek jogkörébe tartozik a közszolgálati posztok számának meghatározása és elosztása. A költségvetési törvénnyel összhangban az emberi erőforrásokkal nem a rendelkezésre álló források szerint, hanem a létesített álláshelyeknek megfelelően gazdálkodnak.<sup>21</sup> Elviekben a költségvetési hatáskörrel rendelkező szervnek jóvá kell hagynia minden álláshelyet, mielőtt valakit arra alkalmaznak. Ez a speciális költségvetési eljárás a német közjog hatálya alá tartozó köztisztviselők által élvezett státusz jellegére vezethető vissza. Hiszen a felmentés alapvető lehetetlensége, a továbbra is fennálló teljes pályabiztonság és az állami munkáltatói gondoskodási (*Versorgungsprinzip*), valamint nyugdíjfizetési kötelezettség hosszú évtizedeken keresztül folyamatosan növelte az állam ilyen jellegű terheit. Ami természetesen abban nyilvánul meg, hogy egy köztisztviselő vagy közalkalmazott foglalkoztatásának jelentős, hosszú távú a pénzügyi vonzata. Az állás létrehozatala az új szabályozás szerint azt jelenti, megfelelő felhatalmazás létezik arra, hogy az állam a foglalkoztatás teljes idejére állja annak költségeit. Az eljárás azonban nem csupán a köztisztviselőkre, de a közalkalmazottakra is megfelelően vonatkozik. Jóllehet, ők nem élveznek olyan fokú védettséget, mint a közjogi kinevezéssel rendelkező köztisztviselők, de főszabályként szintén határozatlan időre alkalmazzák őket. Az új szabályozás lényege tehát abban áll, hogy az illetékes parlament (képviselő-testület) ellenőrizni és menedzselni tudja a személyi állomány létszámát, összetételét.<sup>22</sup>

Amellett, hogy a közigazgatásban és a közszolgálatban három elkülöníthető szint létezik; a szövetségi, a tartományi és a helyi önkormányzati, mégis – a korábbiakhoz hasonlóan – a tartományi közszolgálati törvények nagymértékben tekintetbe veszik a szövetségi szabályozást is. Ezt erősíti az a tény, hogy 2009-ben, a szövetséggel párhuzamosan a tartományok is új törvényeket léptettek hatályba.

A német közszolgálatban a nagyobb létszámarányt – mindhárom közigazgatási szinten – a munkajog hatálya alatt foglalkoztatottak képviselik. Őket egyéni munkaszerződések és mindenekelőtt a kollektív szerződések vagy bérmegállapodások alapján alkalmazzák. A 2005 előtti gyakorlattal szemben a kollektív szerződések viszont nem egységesek; külön létezik kollektív szerződés a szövetségi, illetve a tartományi közszolgálati dolgozók részére. Ez utóbbit alkalmazzák az önkormányzatok is; így például ennek tudható be az is, hogy a tartományokban hatályos munkaidő tekintetében eltérések lehetnek.

<sup>20</sup> Bundesbeamtenengesetz; Gesetz zur Neuordnung und Modernisierung des Bundesdienstrechts.

<sup>21</sup> A magyar közigazgatásban 2019-től ismert az álláshely alapú létszámgazdálkodás (a kormányzati igazgatásról szóló 2018. évi CXXV. törvény, majd a különleges jogállású szervekről és az általuk foglalkoztatottak jogállásáról szóló 2019. évi CVII. törvény alapján), azonban a német megoldással ellentétben e törvények rendelkezései nem a karrierrendszer irányába hatnak.

<sup>22</sup> *The federal public service An attractive and modern employer*. Berlin, Bundesministerium des Innern, 2014. 40–42.



A kisebb közszolgálati arányt a közjogi alapon foglalkoztatott köztisztviselők képviselik.<sup>23</sup> De közjogi jogszabály hatálya alá tartoznak a bírák,<sup>24</sup> a katonák<sup>25</sup> és egyéb közjogi jogviszonyok alanyai is, úgymint a parlamentek képviselői, a miniszterek stb.<sup>26</sup> A 2009-es szabályozás hatálybalépésével a Szövetség modernizációs céllal – többek között – az illetmények és a nyugdíj tekintetében is változtatott a korábbiakhoz képest; ezáltal nagyobb hangsúlyt helyezve az egyéni teljesítményre, a rugalmas foglalkoztatás előmozdítására. A cél – nem meglepő módon – a közszolgálat hatékonyságának előmozdítása. 2012-től kezdődően a köztisztviselők nyugdíjkorhatárát fokozatosan emelik Németországban 65-ről 67 éves korra; amely az általános nyugdíjbiztosítási rendszer közszolgálati alkalmazottakra való alkalmazását jelenti.<sup>27</sup> A rendelkezések fokozatosan lépnek hatályba, 2029-ig.<sup>28</sup> Azon (elsősorban nyugdíj előtt álló) köztisztviselők számára, akik már csupán részmunkaidőben képesek dolgozni, bevezették a „részleges munkaképesség” intézményét, természetesen részleges illetményért.<sup>29</sup> Egyes kiemelt szervek alkalmazottainak – a rendészeti szervek köréből a rendőrség, a tűzoltóság ilyenek, valamint a bírák és a katonák – nyugdíjkorhatára szintén emelkedni fog két évvel.

A szövetségi közszolgálati karrier modernizálása mindezek mellett magában foglal olyan intézkedéseket, mint felsőbb szinteken a kiválasztási követelményeknek a Bologna-rendszer révén bevezetett alap- és mesterképzéshez igazítása; az egységesen 3 évesre emelt próbaidő alatti követelményrendszer megújítása, amely azt szolgálja, hogy teljesítmény alapján differenciáljanak az élethosszig tartó kinevezést megelőzően. Azonban ezzel párhuzamosan már a próbaidő alatt lehetőség nyílik a jól teljesítők előléptetésére; az élethosszig tartó tanulás, a képesítési intézkedésekben való kötelező részvétel révén. Külön kiemelt érdemel a közigazgatáson kívüli szakmai tapasztalattal rendelkezők közszolgálatba lépésének megkönnyítése, amely korábban Németországban mint „valódi” karrierrendszerben elképzelhetetlen volt, legalábbis a közigazgatáson kívül szerzett tapasztalatot nem ismerte el a jogi szabályozás és a gyakorlat.

Az emberierőforrás-gazdálkodási technikák terén az utóbbi évek újdonságai körébe tartozik a mobil munkavégzés lehetővé tétele, a munka és család egyensúlyára való törekvést segítő megoldások alkalmazása,<sup>30</sup> a rendszeres egészségfejlesztés, valamint a teljesít-

<sup>23</sup> Bár ez a német szövetségi szinten inkább csak cél; 2013-ban a köztisztviselők, valamint a bírák együtt 130 ezren voltak, csakúgy, mint a közalkalmazottak.

<sup>24</sup> Deutsches Richtergesetz.

<sup>25</sup> Gesetz über die Rechtsstellung der Soldaten.

<sup>26</sup> Heinrich Amadeus Wolff: The Civil Service in Germany. Annual Report. *Ius Publicum Network Review*, (2011), 1–6.

<sup>27</sup> A közszolgálati jogviszonyt újraszabályozó törvény mindemellett az áttérési időszakban biztosít bizonyos kedvezményeket az időtartamokat illetően, valamint a súlyos fogyatékkal élők részére.

<sup>28</sup> *The federal public service. An attractive and modern employer* i. m. (23. lj.) 33–81.

<sup>29</sup> Amely hasonló a magyar Prémium évek programhoz.

<sup>30</sup> E két rendelkezés gyakorlatba történő átültetésének a koronavírus-járvány további lökést adott; a szövetségi közigazgatásban az összes köztisztviselő kb. ¾-e végezte az első hullám idején távolból (táv munkában, home office-ban vagy esetleg megosztott munkaidőben) feladatát. Míg a járvány leküzdésének a frontvonalában dolgozó közszolgálati kategóriák más szabályozás alá esnek. *Initial Budget and Public Management Responses*

ményhez kötött illetmény (amelyet ugyan már az ezredforduló környékén bevezettek, de minimális hatása volt a jogviszonyra és az illetményre). Mindezen intézkedésektől a közszolgálati alkalmazás vonzóbbá tételét remélik az állami munkáltatók, amely az említett munkaerő-előregedés jelenségeinek németországi hatásait hivatott enyhíteni.

Összegezve a németországi változásokat, úgy a Szövetség, mint a tartományok, illetve a helyi önkormányzatok közszolgálati tekintetében is szigorodtak az álláshoz jutás, az állások betöltésének feltételei. Ugyanakkor azonban már nem kizárt a magán- és a közféra közötti átjárás. A közszolgálati életpálya rugalmasabb lett, de ezzel párhuzamosan a korábban meglévő előnyök (mint például a speciális nyugdíjrendelkezések) halványulnak. A kinevezett köztisztviselők azonban továbbra is szigorú pályabiztonságot élveznek, és alapvetően továbbra is határozatlan időtartamra alkalmazzák a munkajog hatálya alá tartozó közalkalmazottak zömét.

### 3.2. A francia közszolgálatban

Franciaországban 2009 óta számos olyan intézkedés látott napvilágot, amely azt kívánja hangsúlyozni, hogy a nagy recesszió ott is elkerülhetetlenné tette a reformokat. A francia közigazgatásban a humán erőforrás-stratégia elsődleges célja a pénzügyi-gazdasági világválságot követően is az, hogy a költségvetési kiadások csökkentésének stratégiájához igazodjék. Ennek két fő következménye van:

Az egyik közvetlenül a személyi állomány nagyságrendjére vonatkozik, mégpedig oly módon, hogy az állam minden szerve tekintetében a köztisztviselők számának csökkentésére törekednek. Ennek egyik kivitelezési módja, hogy a nyugdíjba vonulók helyébe nem vesznek fel újakat (amely jól ismert megoldás a közszolgálati leépítéseknél, elsősorban is a karrierrendszerekben, ahol a jogi rendelkezések nem teszik lehetővé a felmentéseket gazdasági, strukturális okok alapján).<sup>31</sup> Az engedélyezett maximális létszám a központi közigazgatás minden egyes szervénél folyamatosan csökken (ez 2002-től ismert tendencia). Ennek köszönhetően az államigazgatásban a köztisztviselők száma 2010–2011-re mintegy 3,7%-kal csökkent.

---

to the Coronavirus (COVID-19) Pandemic in OECD Countries. OECD, 2020. 1–206. Elérhető: [www.oecd.org/gov/budgeting/initial-budget-and-public-management-responses-to-covid19-in-oecd-countries.pdf](http://www.oecd.org/gov/budgeting/initial-budget-and-public-management-responses-to-covid19-in-oecd-countries.pdf) (A letöltés dátuma: 2020. 12. 17.)

A helyi közszolgálati Kurzarbeit (csökkentett munkaidőben történő ideiglenes foglalkoztatás) esetére kollektív szerződés-mintát dolgoztak ki. *Kurzarbeitergeld im öffentlichen Dienst*. 2020. Elérhető: [www.haufe.de/oeffentlicher-dienst/personal-tarifrecht/kurzarbeitergeld-fuer-den-oeffentlichen-dienst\\_144\\_512220.html](http://www.haufe.de/oeffentlicher-dienst/personal-tarifrecht/kurzarbeitergeld-fuer-den-oeffentlichen-dienst_144_512220.html) (A letöltés dátuma: 2020. 12. 06.)

<sup>31</sup> Lásd például: Gajdusчек György – Linder Viktória: *Report on the Survey on Mobility between the Public and Private Sectors with Special Regards to the Impact of the Financial Crisis*. European Public Administration Network – Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium, 2011. 1–63.

A második a személyi kiadásokra, pontosabban azok átláthatóságára vonatkozik. Annak érdekében, hogy javuljon a személyi kiadások növekedésével kapcsolatos ellenőrzés hatékonysága, az illetményrendszer egyszerűsítésére törekednek.

Az elmúlt években a modernizációs elképzelések a különböző kormányzati ciklusokban eltérő lépésekben nyilatkoztak meg a dekoncentráció, a decentralizáció és a devolúció irányait illetően is. Míg 2010 előtt a helyi szintű államigazgatás, a dekoncentrált szervek karcsúsítására törekedtek, azt követően a decentralizáció és a devolúció kapott hangsúlyt a területi és helyi entitások, szervek szerepének, feladat- és hatásköreinek növelése érdekében. Ez a folyamat a személyi állomány nagyságrendjét is azonos irányban érintette<sup>32</sup> (amely két irány végülis összhangban áll egymással). A közelmúlt fejleményeit tekintve, a Macron elnök 2017-es hivatalba lépése óta eltelt időszak egyik oldalán a közszolgálati dolgozók vehemens tiltakozásaitól terhes a státuszukhoz kötődő évszázados kiváltságok megnyirbálása ellen irányuló intézkedések/intézkedési tervek miatt.<sup>33</sup> Másik oldalán az elnök reformjainak üdvözlői (egyebek mellett) a közszolgálat alapvető megújításától, a súlyos adminisztratív terhek enyhítésétől a nemzeti fellendülést remélik. A jövőbeli elnök már a választási küzdelemben a közszolgálati jogviszony modernizálását, az államapparátusra fordítandó költségek radikális csökkentését hirdette meg.<sup>34</sup> Hivatalba lépése után 34 fős, elsősorban az ENA-n<sup>35</sup> végzett főtisztviselőkből/szakértőkből álló bizottságot hozott létre a reformelképzelések kidolgozására. A karrierrendszer mintaaországaként ismert Franciaországban, ahol az új közmenedzsment elképzeléseit évtizedekig visszautasították,<sup>36</sup> most olyan modernizációs elképzelések kerültek napirendre, amelyek számos országban – így például a skandináv országokban, Ausztráliában, Új-Zélandon már évtizedekkel ezelőtt sikerrel jártak, jóllehet ismét másutt a nem megfelelő közeg, táptalaj és egyéb hiányosságok inkább kudarcokat idéztek elő.<sup>37</sup> A franciák (de hasonlóképp a németek is) azonban mindeddig vagy legalábbis sokáig jobbra úgy vélték, egyedi sajátosságokkal rendelkező közszolgálataik megreformálása érdekében sajátos eszközeikkel operálhatnak. A 2017–2018-tól napirenden lévő, az eddigi francia közszolgálat-felfogásnak gyökeresen ellentmondó célkitűzések megvalósítása feltehetően alapjaiban forgatná fel a többszáz éves stabil múltra visszatekintő, de ezzel párhuzamosan vagy ennek betudhatóan nehézkesen bonyolult karrierrendszert. A főbb reformjavaslatok a következők: a speciális közszolgálati

<sup>32</sup> European Public Administration Network (2013) i. m. 56–59.

<sup>33</sup> Daniel Rallet – Julien Rivoire: *Les 4 chantiers de Macron de destruction de la fonction publique contre lesquels nous devons nous battre*. 2018. Elérhető: [www.huffingtonpost.fr/daniel-rallet/les-4-chantiers-de-macron-de-destruction-de-la-fonction-publique-contre-lesquels-nous-devons-nous-battre\\_a\\_23440694/](http://www.huffingtonpost.fr/daniel-rallet/les-4-chantiers-de-macron-de-destruction-de-la-fonction-publique-contre-lesquels-nous-devons-nous-battre_a_23440694/) (A letöltés dátuma: 2020. 12. 06.)

<sup>34</sup> Jóllehet a költségcsökkentés, a bürokrácia visszaszorításának ígérete irányvonalaktól függetlenül általában minden kormány választási ígéretében megjelenik.

<sup>35</sup> École Nationale d'Administration; a francia főtisztviselők képzési intézménye.

<sup>36</sup> Bár ismert francia elnevezése és felfogása is: nouvelle gestion publique.

<sup>37</sup> A kelet-közép-európai országok 40 éves szocialista múlttal a hátuk mögött azonban – a sajátos belső és külső működési környezet és kényszerek hatására – többnyire nem így jártak el; a kínálózó minták megválasztása során szinte válogatás nélkül fogadták el a nyugati megoldásokat.

nyugdíjrendszerek megszüntetése<sup>38</sup> – legalább a jövőben pályára lépőkre vonatkozóan; a közszolgálat olyan módon történő megreformálása, amely a közjog hatálya alá tartozó kinevezés jogviszony létesítését csak bizonyos meghatározott kategóriák esetében engedélyezné (így például a rendőrség, az igazságszolgáltatás és a hadsereg alkalmazottai tekintetében);<sup>39</sup> a továbbképzések, (csakúgy, mint a szakmai képzések és a szakképzés) irányításának a régiókhoz telepítése.<sup>40</sup>

A törekvés, amely szerint a kinevezéses köztisztviselők számát csökkenteni kívánják, világszerte tendencia még a legszigorúbb karrierrendszerekben is. Hiszen ez a legegyszerűbb, leghatékonyabb módja annak, hogy a közszolgálat méretét és struktúráját a rövid távon jelentkező szükségletekhez igazítsák, mivel a nem a közjog hatálya alatt kinevezett kategóriák korlátozott pályabiztonsága, védettsége (elvieken) lehetővé teszi – meghatározott indokok; így például átszervezés, gazdasági megszorítások stb. okán – felmentésüket. Ennek megfelelően, az 5 éves elnöki ciklus időszakára mintegy 120 ezer köztisztviselői állás eltörléséről kommunikáltak a francia döntéshozók, oly módon tervezve kivitelezését, hogy szerződésesekkel és érdemeken alapuló, egyéniesített bérezéssel oldják meg a munkaerő-szükséglet kielégítését.<sup>41</sup> Valójában a gyakorlatban azonban ez a szigorú presztízst élvező francia közszolgálatban nem egyszerű. A kormány így arra törekszik, hogy megnyerje maga számára a közkiadások csökkentését támogató csoportokat.<sup>42</sup> Valójában azonban a korábban meghirdetett ambíciózus létszámcsökkentés számaival ellentétben, néhány hónappal később a további időszakokra már jóval kisebb arányú állámszüntetéseket terveztek be.<sup>43</sup>

A francia változásokat és főképp a célkitűzéseket áttekintve megerősödni látszik az a megállapítás, hogy a hagyományos zárt-nyílt közszolgálatimodell-értelmezések léte napjainkban már erősen megkérdőjelezhető. Csakúgy, mint a Christoph Demmke által 2001-ben alkalmazott „karrierrendszerek – és más jellemzőkkel bíró rendszerek” dichotómia.<sup>44</sup> Az ugyan kétséges, hogy a francia elnökök és kormányok (különösen Macron elnök nagyívű) átalakítási kísérlete részben vagy egészben sikerrel jár-e akár rövid távon, akár

<sup>38</sup> Az erre irányuló szándékok valójában illeszkednek az elmúlt évek nemzetközi tendenciáiba.

<sup>39</sup> Ez a megoldás másutt is megvalósult az 1980-as évek óta; így például Svédországban, majd 1993-tól Olaszországban, 2007-től Portugáliában és még sorolhatnánk. De láttuk, hogy a német közszolgálat is „szűken méri” a 2009-es közszolgálati törvény új szabályozásának köszönhetően az élethossziglanra „betonozott” köztisztviselői státuszokat.

<sup>40</sup> Jacques Attali: *Ne pas boudier son plaisir*. *lexpress.fr*, 2018. Elérhető: <https://blogs.lexpress.fr/attali/2018/01/22/ne-pas-bouder-son-plaisir/> (A letöltés dátuma: 2020. 12. 06.)

<sup>41</sup> Grégoire Normand: *Macron: un an de réformes*. *La Tribune*, 2018. Elérhető: [www.latribune.fr/economie/france/macron-un-an-de-reformes-777761.html](http://www.latribune.fr/economie/france/macron-un-an-de-reformes-777761.html) (A letöltés dátuma: 2020. 12. 06.)

<sup>42</sup> Az ígéretek között a 2018-as évre 4%-os köztisztviselői illetményemelkedés is szerepel, illetve – természetesen – a közszolgálatot érintő leépítésekről folyamatos párbeszédet folytat a kormány a szakszervezetekkel.

<sup>43</sup> Így ez a már a következő évre (2017 őszére) és 2018-ra is „csak” 1600 állásról szólt. *Fonction publique : le gouvernement annonce la suppression de 1.600 postes en 2018*. *La Tribune*, 2017. Elérhető: [www.latribune.fr/economie/france/fonction-publique-le-gouvernement-annonce-la-suppression-de-1-600-postes-en-2018-750710.html](http://www.latribune.fr/economie/france/fonction-publique-le-gouvernement-annonce-la-suppression-de-1-600-postes-en-2018-750710.html) (A letöltés dátuma: 2020. 12. 06.)

<sup>44</sup> Danielle Bossaert et alii: *Civil Services in the Europe of Fifteen. Trends and New Developments*. Maastricht, EIPA, 2001.

fenntarthatóan. Amennyiben igen, a francia közszolgálati rendszer mindenképp távolodna a klasszikus zárt rendszertől. A nemzetközi gyakorlatban mind a reformok tartós sikerére, mind az átmenetiekre és egyben a visszarendeződésre találunk számos példát.

### 3.3. A brit közszolgálatban<sup>45</sup>

A brit közszolgálati reformok szlogenje továbbra is a polgárok számára biztosítandó lehető legmagasabb színvonalú szolgáltatások legjobb értéken történő biztosításához kapcsolható. A költségvetési deficit csökkentése, a növekvő fogyasztói igények, a jelentős demográfiai váltások szükségessége az előregedő és növekvő népesség mellett további jelentős terheket jelentenek a közkiadások tekintetében. Merőben új helyzetet teremt a Brexit folyamata is. E kihívásoknak megfelelően törekszik a kormányzat a közszolgáltatások megreformálására – elsősorban az egészségügyi, az oktatási és a jóléti területeken; radikálisan és sürgősséggel. A 2012-ben újtára indított reform közszolgálatszerte speciális változások igényeit azonosította be. A fő célkitűzés a közszolgálat képzetesebbé, kevésbé bürokratikusabbá és egységesebbé tétele volt.<sup>46</sup> A 2013-as reformterv kijelölte azokat a tevékenységeket, amelyek révén a közszolgálatot gazdaságosabbá, a közszolgáltatások nyújtását gyorsabbá kívánták tenni. A reformot – amelynek egyes részei az összes köztisztviselőre vonatkoztak, azonban a skót és walesi devolúciós közigazgatások kiegészítő tervekkel is rendelkeztek – folyamatos programként kívánták megvalósítani.<sup>47</sup> A terv részét képezték a kapacitásfejlesztés a tisztviselői képességek fejlesztésével, a tehetségek „bevetésével” (a tehetségmenedzsment alkalmazása révén), a szervezeti teljesítmény javításával; valamint modern alkalmazási/foglalkoztatási kínálat létrehozása, amely megfelelően ösztönzi és egyben jutalmazza a produktív, profi és elkötelezett munkaerőt.<sup>48</sup> A célkitűzésekhez kapcsolható konkrét intézkedésekből a következők emelhetők ki:

A toborzás és a kiválasztás terén a megüresedett állások betöltésének rendszerét újként alakították ki, amely<sup>49</sup> a helyi közszolgálat (*Civil Service Local*)<sup>50</sup> támogatásával jött létre, minisztériumi megállapodás eredményeként, és amelyről széles körben a közszolgálati biztos, a közigazgatási államtitkárok és a nemzeti szakszervezetek állapodtak meg 2011-ben.<sup>51</sup> A rendszer létrehozásának többes célja volt. Így a közszolgálati

<sup>45</sup> Az angol, skót és walesi közszolgálat. Az északír közszolgálat külön rendszerként működik.

<sup>46</sup> *Civil Service Reform Plan*. Elérhető: [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/305148/Civil-Service-Reform-Plan-final.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/305148/Civil-Service-Reform-Plan-final.pdf) (A letöltés dátuma: 2020. 12. 17.)

<sup>47</sup> Ennek oka, hogy az Egyesült Királyság közszolgálata (a köztisztviselők) három kormány szolgálatában állnak, ezek a westminsteri nemzeti, valamint a skót és a walesi kormányok. Szükséges megjegyezni, hogy az Egyesült Királyságban az összmunkaerő csupán 1,3%-a, a közszektor alkalmazottainak mindössze 8%-a köztisztviselő.

<sup>48</sup> European Public Administration Network (2013) i. m. 129–133.

<sup>49</sup> National Vacancy Filling Scheme.

<sup>50</sup> Korábbi elnevezése szerint az Angol Régiók Közszolgálata.

<sup>51</sup> *A Guide to the National Vacancy Filling Scheme*. Civil Service Employee Policy. Civil Service Resourcing. 2015. A rendszer a későbbi megállapodás aláírása ellenére már 2010 júliusától hatályban volt. European Public Administration Network (2013) i. m. 129–133.

belső munkaerőpiac megnyitása, a foglalkoztatási lehetőségek támogatása. Ez az intézkedés tulajdonképpen a mobilitást ösztönzi, amely a munkáltató oldaláról a munkaerő-igényekhez való rugalmas alkalmazkodás hatékony eszköze, a munkát vállaló közszolgá részéről pedig lehetőséget nyújt arra, hogy kompetenciái és egyéni prioritásai szerint szabadabban mozogjon a közigazgatáson/közszektoron belül. Külön kérdésként jelenik meg, de az előzőekhez kapcsolható a ritka, keresett képzettséggel/tudással rendelkezők vagy specialisták mobilitásának elősegítése, csakúgy, mint a tehetségprogramok támogatására irányuló elkötelezettség is. A törekvés a nemzetközi trendekbe illeszkedik, hiszen a ma divatos tehetségmenedzsmentre néhány év óta sokan úgy tekintenek, mint olyanfajta eszközre, amely adott esetben számos társadalmi kihívásra megoldási alternatívát kínálhat; így például a munkaerőpiac (benne a közszféra) demográfiai fejlődésének szerteágazó jelenségeire.<sup>52</sup> További törekvés a közszolgálati dolgozók testületi szellemének növelése, amelyről a kormányzati reformprogramok úgy fogalmaznak, arra kívánják ösztönözni, hogy a dolgozók a széles spektrumban értelmezett köztisztviselői családhoz tartozónak tekintsék magukat.<sup>53</sup> Minden eddig sorolt brit célkitűzéshez illeszkedik az elgondolás, amely szerint csökkenteni kívánják a közszektoron kívülről érkezők által betölthető állások számát, miközben az üres állással rendelkező szervek széles körben értelmezett (belső) munkaerőpiachoz való hozzáférést biztosítják az esélyegyenlőségi és az egyéb, a közszolgálatra vonatkozó szabályozás és elvek figyelembevételével. A séma minden köztisztviselő számára lehetővé teszi, hogy bármely, a lakhelye vagy munkahelye szerinti régióban jelentkezzen állásra; függetlenül besorolásától vagy a foglalkoztató szervtől. A feltétel, hogy rendelkezzen az új állás betöltéséhez szükséges kompetenciákkal. Az állások betöltésének négy különböző formája létezik,<sup>54</sup> és ennek megfelelően az intézkedések célja elsősorban

<sup>52</sup> A tehetségmenedzsment a közszektor nemzetközi gyakorlatában az utóbbi évtizedben terjedt el a magánszféra szervezeteinek mintáját követve, a stratégiai humán erőforrás-gazdálkodás részeként. Így például 2016-ban az Európai Bizottság integrált tehetségmenedzsment-stratégiáját öt pillérré építve fogadta el. Ezek a vezetői kiválóság előmozdítása; a toborzás és a teljesítmény erőteljesebb összehangolása; a személyzetfejlesztés elősegítése; az együttműködésen alapuló szervezeti kultúra és a karrierelvárások világossá tételének erősítése; két horizontális szakpolitika, úgymint a személyzeti mobilitás, valamint a sokféleség (diverzitás) és befogadás kialakítása. Kiemelésre érdemes, hogy 2020 az egyesült királyságbeli közszolgálatban a befogadás éve.

<sup>53</sup> Nem ismeretlen ez a törekvés, hiszen az – elsősorban a közigazgatási reformok során – erőteljesen decentralizálttá vált közigazgatásokban a testületi szellem (*esprit de corps*) általában nehezebben alakul ki, illetve a korábbiakhoz képest veszít összetartó jellegéből. E negatív jelenség jobbítására számos próbálkozás látott napvilágot. Így például Ausztráliában, ahol az új közmenedzsment révén erőteljes szervezeti és személyzeti decentralizáció zajlott az ezredforduló előtt az ügynökségek létrehozásával, a közigazgatás és közszolgálat alapvető átalakításával, már régóta kormányzati napirenden szerepelnek a testületi szellem helyreállítása, erősítése érdekében teendő intézkedések. Valójában az ausztrál közszolgálat az utóbbi években elindult visszafelé, a zártabb rendszer megvalósításának irányába. Ezt a törekvést a koronavírus-járvány ideje alatt is igyekeznek erősíteni; a hivatalos intézkedések mellett olyan informális fórumok segítségével, mint például a kormányzat humán erőforrás-gazdálkodásért felelős vezetőjének a járvány ideje alatt a 'Civil Service blog'-on tett bejegyzései, iránymutatásai.

<sup>54</sup> a) A belső, általában szintek közötti mobilitás, amelyet a meghirdetett állás megpályázásával vagy áthelyezéssel lehet betölteni; b) az eredeti munkahelyén (munkakörében) feleslegessé vált tisztviselők számára meghirdetett állások, amelyekre az aktuális besorolásnak megfelelően lehetséges váltani a horizontális mobilitás érdekében; c) az olyan álláshelyek, amelyeket az állomány bármely tagja számára tesznek közzé besorolástól

a belső mobilitás előmozdítása, ugyanakkor a különböző dimenziók párhuzamosan is működhetnek; rugalmasan igazodva az adott helyzethez, az ügyek vitelének és a kapcsolódó munkaerő-szükségletnek az igényeihez. A rendszer szervei és személyi hatályát kiterjesztették, így nem csupán a koronaszolgálat (a királynő szolgálatában álló köztisztviselőket) foglalkoztató szervek kötelezettek alkalmazására, illetve nem csupán e szervek tisztviselői vehetik igénybe a sémát, hanem más állami alkalmazottak is. Szintén a közel-múltban, 2010-ben vezették be a brit közszolgálatban a folyamatos fejlesztés alatt álló, teljes körű elektronikus toborzási rendszer alkalmazását.<sup>55</sup>

Az Egyesült Királyságot sem kerülte el a közszolgálati nyugdíj reformja, amelyet a kormány a közszolgálati nyugdíjrendszerek független felülvizsgálatának eredményeként megszületett jelentés alapján a szakszervezetekkel és a közszektor munkavállalóival kezdett el tárgyalni és több lépcsőben megvalósítani. 2012-től meghatározott nyugdíjrendszerek tagjainak havi járulékát emelték (ez a köztisztviselők zömét is magában foglalta). 2015-től kezdődött el az átállás az új rendszerekre – ez a köztisztviselők esetében egy nagymértékben átforgalmazott, új karrier-átlagrendszerre való áttérést jelent.<sup>56</sup>

A brit közszolgálat változásait áttekintve a múlt évtizedből a nemzetközi tendenciáknak megfelelő intézkedések emelhetők ki; úgymint a munkaerő-szükséglethez igazodó belső mobilitás ösztönzése a kívülről érkezők létszámának visszaszorítása érdekében, valamint a speciális közszolgálati nyugdíjrendszereknek az általános nemzeti nyugdíjrendszerhez való fokozatos közelítése; az érintettek érdekképviseléseivel való egyeztetések keretében folyó döntés-előkészítés révén.

---

vagy szervtől függetlenül (korábban ez csupán régió belül működött, de ma már országos szinten); d) a külső toborzás – amely fair és nyitott versenyt feltételez, és a kinevezés az érdemek (az alkalmasság, a birtokolt kompetenciák) alapján történhet.

<sup>55</sup> *Civil Service job search*. Elérhető: [www.civilservicejobs.service.gov.uk/csr/index.cgi](http://www.civilservicejobs.service.gov.uk/csr/index.cgi) (A letöltés dátuma: 2020. 12. 06.); *Civil Service Resourcing Raising a Vacancy on the e-Recruitment System*. Version 1.2 Civil Service Resourcing, 2015. Elérhető: [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/397850/150119-Raising-a-Vacancy-\\_1.2.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/397850/150119-Raising-a-Vacancy-_1.2.pdf) (A letöltés dátuma: 2020. 12. 06.)

<sup>56</sup> Egy 2016-ban megjelent tanulmány az új nyugdíjrendszer foglalkozáspecifikusan meghatározott juttatásait szimulálta, figyelembe véve a nyugdíj körülmények legutóbbi változásait. Arra jutottak, hogy a kevésbé képzett foglalkoztatottak, akiknek alacsony vagy mérsékelt a bére a Nemzeti Egészségügyi Szolgálatnál (NHS), a helyi önkormányzatoknál vagy a köztisztviselők körében, nyertesei lesznek az új nyugdíjrezsimeknek, miután 10–20% közötti növekedésre számíthatnak. Azok a köztisztviselők, akiknek az illetménye gyorsabban nő az átlagnál, valamint a tanárok és a képzettebb helyi önkormányzati tisztviselők 3–5%-ot veszítenek. Mindez éles ellentétben áll a rendőrök és a tűzoltók nyugdíjváltozásaival, akik – függetlenül képzettségi szintjüktől – körülbelül 40%-ot veszítettek a korábbi nyugdíjrendszerhez viszonyítva. Alexander Danzer – Peter Dolton – Chiara Rosazza Bondibene: *Who Wins? Evaluating the Impact of UK Public Sector Pension Scheme Reforms*. London, National Institute of Economic and Social Research, 2016. 1–24.; Josephine Cumbo: Pension ‘cuts’ boosted civil servants. *Financial Times*, 2015. december 10. Elérhető: [www.ft.com/content/bf54cea2-9f53-11e5-beba-5e33e2b79e46](http://www.ft.com/content/bf54cea2-9f53-11e5-beba-5e33e2b79e46) (A letöltés dátuma: 2020. 12. 06.)

### 3.4. A spanyol közzszolgálatban

A válság után 2012-ben a hivatalban lévő kormány a közigazgatás modernizációját tűzte célul, az állami alkalmazottak érdekeinek tiszteletben tartása mellett.<sup>57</sup> Ambíciózus elgondolás, hiszen a hatékonyság előtérbe helyezése általában (akár a francia példánál is) nagy valószínűséggel a közzszolgák „szerzett” jogainak csorbításával járhat együtt. A végső cél a kultúraváltás és szerkezetalakítás volt annak érdekében, hogy kiküszöböljék a párhuzamosságokat és felesleges kiadásokat; biztosítsák, hogy a különböző kormányok elszámoltathatók legyenek a munkakörülmények és a közzszolgáltatások tekintetében; új emberierőforrás-tervezést vezessenek be, amely elengedhetetlen ahhoz, hogy hatékony és hatásos közigazgatást valósítsanak meg a pénzügyi és jövedelmi megszorítások mellett. Fő kihívásként a közzszolgáltatások minőségének fenntartását és a 2007-ben elfogadott új közzszolgálati törvény rendelkezéseinek gyakorlatban érvényre juttatását jelölték meg.<sup>58</sup> Ez utóbbi a spanyol közzszektor teljes állományára vonatkozik. A törvény hangsúlyt helyez a szakmai karrierfejlődésre és – a korábbi szabályozással szemben – a teljesítményértékelésre. A 2012-ben hivatalban lévő spanyol kormány elkötelezte magát a szociális párbeszéd megerősítésére, különösen az emberierőforrás-gazdálkodás olyan kérdéseit illetően, mint az illetmények, a munkaidő és a stratégiai HR-tervezés a köz alkalmazottai és az állampolgárok közötti jobb kommunikáción és szakértelmen alapuló új szervezeti kultúra meghonosítására.<sup>59</sup> Sőt, 2012–2015 közötti reformtörekvései során a kormány a pénzügyi megszorítások kényszere miatt, a karrierrendszert tekintve sokkoló jellegű intézkedéseket fogadott el. Ezek a közzszektorbeli foglalkoztatási feltételek magánszektorbeliekhez való közelítése, a közzszektor béreire fordítandó kiadások összköltségvetésbeli arányának csökkentése, a közzszektor állásajánlatainak korlátozása vagy befagyasztása 2014-ig, a nyugdíjba vonuló közzszolgák által felszabadított álláshelyek megszüntetése, a felmentések jogszabály általi engedélyezése gazdasági, technikai, szervezeti okokból (amelyek a karrierrendszeri szabályozástól idegen elképzelések). A közigazgatásban nem közjogi kinevezéssel munkát vállalók esetében pedig a nyugdíjkorhatár felemelése 67 éves korig, a heti munkaidő növelése 37,5 óráig, a közalkalmazást érintő ágazati intézkedések az oktatás és az egészségügy területén. Mindezekhez a strukturális, átszervezési intézkedésekhez további konjunkturális lépések is kapcsolódtak, így a bérek befagyasztása a 2012-es, 2013-as, 2014-es években, a plusz havi illetmény eltörlése 2012-ben, a határozott idejű/ideiglenes szerződések korlátozásának bevezetése, az álláskiírások leépítése, a korábban a különleges ügyintézésre igénybe vehető napok számának csökkentése, az ideiglenes és állandó fogyatékoság megállapításához szükséges feltételek módosítása, a hiányzások csökkentésére kidolgozott terv,

<sup>57</sup> Manuel Arenilla Sáez: Cuatro décadas de modernización vs. reforma de la Administración pública en España. *Methaodos Revista de Ciencias Sociales*, 5. (2017), 2. 302–317.

<sup>58</sup> Arenilla Sáez i. m. (59. lj.)

<sup>59</sup> European Public Administration Network (2013) i. m. 124–127.



az összeférhetelenségi rendszer és a szakszervezeti engedélyek módosítása.<sup>60</sup> A reform megvalósítására egy bizottságot (CORA), valamint egy hivatalt (OPERA) hoztak létre királyi rendelettel.<sup>61</sup>

Az igen ambiciózus és a hagyományos spanyol karrierrendszer alapvető elveit jelentős mértékben fellazítani hivatott intézkedéseknek a többségét azonban 2015-től visszavonták, így jelenleg a spanyol közszolgálat a 2007-es év előttihez hasonló helyzetben van. Egy rövid és többé-kevésbé intenzív karcsúsodás után ismét bővítés zajlik anélkül, hogy ezek a mozgások a közszolgálati modellt jelentősen megváltoztatták vagy a rövid idő alatt kifejtett erőfeszítéseket fenntarthatóvá tették volna. Az okok talán a stratégiai irányítási eszközök hiányában és a konfliktuskerülés tendenciájában keresendők. A spanyol eseményeket tekintve ismét egy szigorúan zárt karrierjellegű, hatékonysági deficittel működő közszolgálat lebontására irányuló intézkedésekről születtek kormányzati döntések az elmúlt néhány év során, de a túl ambiciózus reformok nem bizonyultak fenntarthatónak, vagyis a nemzetközi és hazai gyakorlatban egyaránt ismert „jojóhatás” érvényesült. Egyes szerzők ezt úgy értékelik, hogy mindezek által elvesz, legalábbis egy időre elveszett a lehetősége annak, hogy a spanyol állam és közigazgatás betöltse dinamizáló szerepét a társadalomban és a gazdaságban, és olyan új, kormányokon átívelő rendszert alakítson ki, amelynek végső célja a hatékonyság, és amely folyamatok az őket körülvevő országokban az elmúlt évtizedekben véghezvitt reformokkal állnak párhuzamban.<sup>62</sup> Jelenlegi helyzetében az európai uniós tagállamok köréből azzal is kiemelkedik Spanyolország (csakúgy, mint hazánk), hogy az elmúlt évekkel való összehasonlításban jelenleg a legmagasabb a közszolgák aránya a munkaerőpiac összalakozottainak körében.<sup>63</sup>

Összegezve az elmúlt évtized spanyol változásait, a karrierrendszer állandóságát kihívó modernizációs intézkedések, a kultúráváltásra irányuló szándékok, amelyek a közszolgálati foglalkoztatás komparatív előnyeinek visszafogása mellett tervezték növelni a hatékonyságot, nem bizonyultak hosszú távon fenntarthatónak.

### 3.5. Az osztrák közszolgálatban

Ausztriában az utóbbi évtizedben jelentős reformlépések nem, azonban a közszolgálati jogviszonyban történt néhány változás. A pénzügyi-gazdasági válság időszaka alatt

<sup>60</sup> *Reforma de las administraciones públicas*. Madrid, Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas, Comisión de la Reforma de las Administraciones Públicas (CORA), 2017.

<sup>61</sup> 671/2014. augusztus 1-jei királyi rendelet.

<sup>62</sup> Például: Arenilla i. m. (59. lj.)

<sup>63</sup> A spanyol helyzet kapcsán lásd: *España tiene más funcionarios que antes de la crisis*. 2017. Elérhető: [www.elplural.com/economia/espana-tiene-mas-funcionarios-que-antes-de-la-crisis\\_107746102](http://www.elplural.com/economia/espana-tiene-mas-funcionarios-que-antes-de-la-crisis_107746102) (A letöltés dátuma: 2020. 12. 06.); *Ha subido en España el número de funcionarios desde el inicio de la crisis?* 2018. Elérhető: [www.lasexta.com/noticias/economia/ha-subido-en-espana-el-numero-de-funcionarios-desde-el-inicio-de-la-crisis\\_2016081657b317090cf2738f2b857756.html](http://www.lasexta.com/noticias/economia/ha-subido-en-espana-el-numero-de-funcionarios-desde-el-inicio-de-la-crisis_2016081657b317090cf2738f2b857756.html) (A letöltés dátuma: 2020. 12. 06.); A magyar helyzet kapcsán: Józsa Zoltán – Bartha Ildikó: A bürokrácia, barát vagy ellenség? *Közjvajok*, 3. (2017), 2. 3–8.

a toborzást befagyasztották egészen 2014-ig. Ennek ellensúlyozására a munkaerőigények megfelelő kielégítése érdekében lényeges átalakításra került sor a közigazgatáson belüli mobilitást lehetővé tevő és ösztönző szövetségi munkaerőbörzének, a közszolgálati törvény változásának és az informatikai alapú eszközök külső és belső toborzásban való alkalmazásának bevezetése révén. Jelenleg az „állásbörze” elnevezésű internetes felület mind a külső, mind a belső mobilitást szolgálja. Sokrétű szolgáltatásai körében az Ausztriában megpályázható közigazgatásbeli és tanári munkaköröket teszi közzé, tematikus szolgáltatásokat biztosítva a különböző jellegű és profilú közszolgálati állások megpályázása esetén a közszolgálatba való belépés, váltás és előmenetel esetén. Az állásbörze felületén érhetők el az EU-s intézmények által meghirdetett posztok is.<sup>64</sup>

További modernizációs intézkedések történtek a szervezetet és a feladatellátást érintően is egyes szakpolitikai területeken. Ilyenek a rendőrségi reform és a közigazgatási bírászkodás. A személyzeti tervezési rendszert a rugalmasság, átláthatóság és a költségvetési pontosság fokozása érdekében újították meg. A szövetségi közszolgálatban bevezették a teljesítménymenedzsmentnek azt a módját, amely a konkrét outputra és az eredményekre fókuszál.<sup>65</sup> A foglalkoztatási feltételek család- és tisztviselőbarát intézkedései erősödtek 2010–2011 óta. A korengedményes nyugdíjba vonulást illetően a legnépszerűbb közszolgálati korengedményes nyugdíj feltételeit szigorították.<sup>66</sup> Ennek korhatára 60-ról 62 évre emelkedett, és 40 éves szolgálati idő helyett 42 év szükséges igénybevételéhez, amelybe azonban beletartoznak a tényleges munkában töltött időn túl egyéb időszakok is.<sup>67</sup> Ennél a formánál nyugdíjcsökkentést hajtottak végre, amelynek hatására azonban egy másik korengedményes rezsim vált népszerűbbé, ahol a szükséges 37,5 éves minimum szolgálati viszonyt 40 évre emelték.<sup>68</sup>

Összefoglalva, az osztrák intézkedésekből a mobilitás ösztönzése, a teljesítményre helyezett nagyobb hangsúly, a családbarát intézkedések erősítése, ugyanakkor a közszolgálati nyugdíjrendszerek korábbi előnyeinek csökkentése emelhetők ki.

### 3.6. A belga közszolgálatban

Belgiumban az ezredfordulón indult átfogó közigazgatásfejlesztési program, a Copernicus folytatásaként elsősorban a senioritáson alapuló hagyományos karrierrendszeri előmeneteli rendszer átalakítása zajlik. A Copernicus reform szövetségi szinten új koncepciók mentén szervezte át a közigazgatást és a közszolgálatot. A hagyományos francia típusú belga közigazgatási és közszolgálati berendezkedés az ezredforduló óta az addig versenyvizsgák

<sup>64</sup> *Willkommen in der Jobbörse der Republik Österreich*. Elérhető: [www.jobboerse.gv.at](http://www.jobboerse.gv.at) (A letöltés dátuma: 2020. 12. 06.)

<sup>65</sup> *Human Resources Management Country Profiles – Austria*. OECD, 2011. 1–4.

<sup>66</sup> European Public Administration Network (2013) i. m. 27–32.

<sup>67</sup> A katonai szolgálat, a nem, a közszolgálatban eltöltött idő, gyermeknevelési időszakok stb.

<sup>68</sup> A feltételek megreformálása mindkét esetben az 1954 után születettekre alkalmazandó.

révén történő toborzást/kiválasztást, az előmenetel és az illetményrendszer szolgálati idő múlásán/végzettségek birtoklásán alapuló szisztémáját megreformálta. A reform előtt a személyi állomány különböző kategóriái a kiválasztás után határozatlan idejű kinevezést nyertek el, éppígy a vezetők, sőt a főtisztviselők is. A reformok azonban a nem vezetői beosztásban lévők tekintetében továbbra is megőrizték a személyzeti rendszer karrierjellegét. Mind a szövetségi, mind a modernizáció éllovasaként számontartott flamand, mind a vallon közszolgálat ma is zárt karrierrendszerben működik. A szövetségi közigazgatás vezetői számára azonban úgynevezett mandátumrendszert vezettek be, amely 6 éves időtartamú megbízásos alapon működik.<sup>69</sup> Az újítások fontos elemeként a szövetségi köztisztviselők előmeneteli és illetményrendszerét is átalakították.<sup>70</sup> Ennek során a korábbi besorolási szintek, besorolási és fizetési fokozatok is egyszerűsödtek, módosultak. Belgiumban a költségvetési megszorítások következtében a közszolgálati állásajánlatok száma az utóbbi években nem vagy csak alig emelkedett.<sup>71</sup> Az utóbbi években azonban a kívülről érkezők számát korlátozták, a hangsúly áthelyeződött a belső előmeneteli vizsgákra, hiszen az előmenetel is érdemalapú, ami a Copernicus program reformintézkedéseinek köszönhetően ma a végzettségek mellett a mért kompetenciák birtoklásától függ. A közeljövő célkitűzései között a karrierfejlődés az eredmények értékelésén (a teljesítményértékelés eredményén) és a szolgálati idő múlásán fog alapulni.<sup>72</sup> A reform újításai következtében a nem vezetői (és nem főtisztviselői) státuszt betöltő köztisztviselőket továbbra is a karrierrendszeri szabályozás szerint alkalmazzák, bár nem a korábbi előmeneteli tábla szerint, hanem munkaköri rendszerben. Mindemellett, csakúgy, mint a többi vizsgált országban, a szerződéssel alkalmazottak, köztük a határozott időre foglalkoztatottak is egyre nagyobb arányt képviselnek. A vezetői mandátumrendszer és az új vezetőikiválasztási rendszer kialakítása óta folyamatosan napirenden szerepelnek az annak jobbítására tett kísérletek, amelyeknek kulcsszavai a megnövelt rotáció (amely a belső mobilitás formáit jelenti), a fokozott kiszervezés és az integritás. A 6 éves, azonos funkcióban eltöltött felsővezetői mandátumok számát két periódusra szűkítik le a fokozottabb mobilitás érdekében. A belga közszolgálati modernizáció fő területei köréből kiemelésre érdemes továbbá a kompetencia-menedzsment és a tehetségmenedzsment stratégiai humán erőforrás-gazdálkodásba integrálása és intenzív alkalmazása.

<sup>69</sup> Arrêté royal du 29 octobre 2001 relatif à la désignation et à l'exercice des fonctions de management dans les services publics fédéraux et les services publics fédéraux de programmation (2001. október 29-i királyi dekretum a szövetségi közszolgálatok és a szövetségi programozási közszolgálatok vezetői pozícióiba történő kinevezésről és a vezetői funkciók gyakorlásáról).

<sup>70</sup> Jacques Bourgault – Karolien Van Dorpe: *Has the NPM changed the face of the senior civil service?* European Consortium for Political Research, 2011. 1–32. és Jacques Bourgault – Karolien Van Dorpe: *Les réformes managériales, les marchés bureaucratiques (public service bargains) et l'identité des hauts fonctionnaires.* *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 79. (2013), 1. 54–74.

<sup>71</sup> Az OECD országtanulmányokon alapuló jelentései szerint a gazdaságilag jól teljesítő Belgiumban a kormányzati kiadások aránya a tagállamok átlagához viszonyítottn magas. *Government at a Glance 2017*. Paris, OECD Publishing, 2017.

<sup>72</sup> Ann-Lawrence Durvieux: *Droit de la fonction publique. La seconde partie*. Liege, l'Université de Liege, 2010. 1–73.

Összefoglalva a belgiumi változásokat, a hagyományos karrierrendszer évszázados elemeit; a versenyvizsgákat, a szenioritáson alapuló előmenetelt, a kompetencia- és tehetségmenedzsmentet segítségül hívó kiválasztási és munkaköralapú előmeneteli rendszer váltotta fel a szövetségi közigazgatásban. Az ügyintézői réteg tekintetében töretlen karrierrendszer mellett azonban a felsővezetőket határozott időre szóló mandátumrendszerben alkalmazzák.

### 3.7. Az olasz közzolgálatban

Olaszországban 2008 és 2019 között hét kormány váltotta egymást a hatalomban. Ezzel párhuzamosan az ország a közigazgatási reformok sodrában töltötte az elmúlt évtizedet. A közszeaktor és a közigazgatás tekintetében mindegyik kabinet az állami foglalkoztatás megreformálását, a hatékonyság, átláthatóság erősítését tűzte célul. A célkitűzések többnyire jogszabályok formáját is öltötték. 2009-ben törvényerejű rendeletet hoztak az állami foglalkoztatás, a közigazgatás hatékonysága és átláthatósága tárgyában. A rendelet átfogó jelleggel vizsgálta felül a közzszolgálatra vonatkozó szempontokat, a Nemzeti Értékelési, Átláthatósági és Integritás bizottsághoz telepítette a reform megvalósítása feletti monitoring és a szervezeti értékelési módszertan elterjesztésének feladatát.<sup>73</sup> Az elmúlt évtizedben a gyakran irányt váltó reformkísérletek szerves részeként számos, az aktuális politikai irányvonalba illeszkedő – gyakran egymásnak ellentmondó – elképzelés fogalmazódott meg a vezetőkire/felsővezetőkre vonatkozó rendelkezéseket illetően; elsősorban toborzásuk, kiválasztásuk, kinevezésük/szerződésük időtartamának meghatározása kapcsán.

A legambiciózusabb és legátfogóbb közzszolgálat-fejlesztési terv, amelynek jogi formába öntését a parlament mindkét háza elfogadta, és a kabinet konkrét formába öntötte, a két kormány hivatali ideje alatt is hivatalban lévő egyszerűsítési, közigazgatási és közzszolgálati miniszter<sup>74</sup> nevéhez fűződik. E közigazgatás-egyszerűsítési reform utolsó fázisa, amelyet 2016–2017-re ütemeztek, az állami foglalkoztatásra és a toborzási folyamatokra fókuszált.<sup>75</sup> Az intézkedések között a foglalkoztatás prekárius formáiban dolgozók arányának növelése, egységes nyugdíj- és társadalombiztosítási ügynökség létrehozása a közzszolgák részére és az értékelési rendszer reformja kiemelt helyet foglaltak el. Ez utóbbi szerint a negatív eredményeket produkáló közzszolgálati dolgozók illetményét csökkentik, illetve más

<sup>73</sup> *Modernising the Public Administration. A Study on Italy.* OECD Publishing, 2010. 1–136.

<sup>74</sup> Marianna Madia, akiről a 2015. évi 124. törvény kapta a nevét, amely többek között a közigazgatási dokumentumokhoz és a közszeaktor információihoz való hozzáférésről is rendelkezik. Diana-Urania Galetta: Access to Administrative Documents and Public Sector Information in Italy. In Hermann-Joseph Blanke – Ricardo Perlingeiro (eds.): *The Right of Access to Public Information: An International Comparative Legal Survey.* Springer, 2018.

<sup>75</sup> Valeria Uva: *The long and winding road of Italy's public administration reform: the first 3 measures take effect August 28, 2015.* Elérhető: [www.italy24.ilssole24ore.com/print/ACxLWpj/0?refresh\\_ce=1](http://www.italy24.ilssole24ore.com/print/ACxLWpj/0?refresh_ce=1) (A letöltés dátuma: 2020. 12. 06.)

büntetésben részesülnek, amely hároméves folyamat után felmentéshez vezethet, a teljesítménytervnek megfelelően. Sor került a hiányzásokat szankcionáló fegyelmi eljárások többszöri szigorítására, valamint az etikai kódex rendelkezéseinek azonos szempontú átdolgozására. A kormányok célja az intézkedések révén a közszolgálat erősítése, a köztisztviselők képzettségi színvonalának emelése, a bürokrácia visszaszorítása, a közigazgatás kiadásainak csökkentése, és nem utolsósorban a morál emelése volt.<sup>76</sup> A nyugdíjreform az olasz közszolgálatot sem kerülte el, de a közigazgatás személyi állományának jelentős arányú és mértékű előregedése átmeneti intézkedéseket igényelt akkut jellege miatt.<sup>77</sup> További intézkedésként újraszabályozták a mobilitást.<sup>78</sup> A reformfolyamatban jelentős szerepet töltött be az ARAN nevű ügynökség, amely a közszolgálati munkáltatókat képviseli, és felelős a közszolgálati szakszervezetekkel való tárgyalások lefolytatásáért.<sup>79</sup>

Összességképpen, az 1993-tól privatizált olasz közszolgálat a gyakori kormányváltásokkal párhuzamosan számos modernizációs programba kezdett. A nagyívű Madiareformok fenntarthatósága a 2018-as, majd 2019-es, legújabb kormányváltások után dől el.

### 3.8. A svéd közszolgálatban

A svéd kormányzati szektor a humánerőforrás-gazdálkodási kérdések tekintetében negyedszázada decentralizáltan működik, amióta az új közmenedzsment hatására a nyílt rendszerű berendezkedésre váltottak. A szociális partnerek alakítják a szabályozást egyebek mellett a bérmegállapodásokra, a munkakörülményekre, a munkakörnyezetre, az állásbiztonságot érintő előnyökre, a kiegészítő nyugdíjakra vonatkozóan. A központi megállapodások tartalma azonban az illetmények felülvizsgálatára vonatkozóan az utóbbi években megváltozott. A gyakorlatban ez azt jelenti, hogy többé nem létezik garantált egyéni illetményemelkedési minimum, helyébe százalékos keret lépett, amelyet az elért eredmények és teljesítmény függvényében osztanak el. A decentralizációnak azonban vannak kevésbé pozitív oldalai. Ezeket ellensúlyozandó, a svéd ügynökségek napjainkban emberierőforrás-gazdálkodási szakpolitikáik jobbítása érdekében a SAGE, a svéd közszolgálati munkaadók ügynökségének támogatását veszik igénybe abból a célból, hogy közös foglalkoztatási

<sup>76</sup> *Cabinet OKs civil service reform (2)* Redazione Ansarome, 2017. Elérhető: [www.ansa.it/english/news/politics/2017/05/19/cabinet-oks-civil-service-reform-2\\_9814b795-68ae-49e1-83ee-3c87e83a7fda.html](http://www.ansa.it/english/news/politics/2017/05/19/cabinet-oks-civil-service-reform-2_9814b795-68ae-49e1-83ee-3c87e83a7fda.html) (A letöltés dátuma: 2020. 12. 17.)

<sup>77</sup> 2015-ös adat szerint a 18–34 év közötti közigazgatási alkalmazottak aránya az OECD-országok köréből Olaszországban a legalacsonyabb, míg az 55 év felettié aránya a legmagasabb. Magyarországon épp ellenkező a tendencia; a fiatalok aránya a legmagasabb és a nyugdíj előtt állóké a legalacsonyabb a tagállamok köréből. OECD: *Ageing central government workforce*. In *Government at a Glance 2017*. Paris, OECD Publishing, 2017.

<sup>78</sup> Eszerint a köz alkalmazottai 50 km-es körzetben indokolás nélkül áthelyezhetők.

<sup>79</sup> Az ARAN-t 1993-ban, az olasz közszolgálat privatizációja (a szigorú zárt rendszerről a nyílt rendszer felé nyitás) idején hozták létre (jelenleg *Agenzia per la Rappresentanza Negoziale delle Pubbliche Amministrazioni*). Kizárólagos joggal képviseli a közszolgálati munkáltatókat – központi, regionális és helyi szinteken –, és folytatja le a kollektív szerződéses tárgyalásokat (beleértve a bértárgyalásokat is) a szakszervezetekkel. Az ARAN-tagság kötelező minden közigazgatási szerv részére.

stratégiát alakítsanak ki a központi kormányzat részére.<sup>80</sup> 2012-ben továbbá az ügynökségek a gazdasági, igazgatási feladatok kiszervezésével a feladatok racionalizálása és a megtakarítás céljával létrehoztak egy új szervet, a Nemzeti Szolgáltatási Központot, amelynek feladata, hogy adminisztratív és gazdasági támogatást nyújtson a kormányzati ügynökségek számára. Tevékenységi területe a személyi állomány igazgatására, az informatikai támogatásra stb. terjed ki. Ebben az esetben azonban az ügynökségek önkéntesen vehetik igénybe a centralizált szolgáltatásokat, így például már 30 ezer alkalmazott tekintetében történik központilag a bérszámfejtés.<sup>81</sup>

A legfontosabb újításokból látható, hogy a svéd decentralizált kormányzati humán erőforrás-gazdálkodás mellett – a hatékonyság növelése érdekében – meghatározott közigazgatáson belüli horizontális szolgáltató jellegű tevékenységek ellátására centralizált megoldásokat keresnek.

#### 4. KÖVETKEZTETÉSEK

Nyugat-Európa néhány országának elmúlt évtizedbeli közszolgálati történései azt tanúsítják, hogy a pénzügyi-gazdasági világválság hatásai következtében a vizsgált államokban (valójában azonban az európai országok zömében) az addig működőhöz képest új megoldásokat kerestek a közszféra alkalmazottainak foglalkoztatására. E megoldásokat számos esetben ambiciózus formákban fogalmazták meg; az évtizedek óta kimondottan vagy kimondatlanul jelen lévő kényszerekkel való szembenézést látszanak képviselni. A gyakorlatban ez azt jelenti, hogy elképzelések születnek, sokszor jogi formát is öltenek, az ilyen irányú törekvések célja szinte kivétel nélkül a közszektor, a közigazgatás és személyi állománya, a közszolgálat hatékonyabbá tétele. Mindezek áttételesen az állam működésének megreformálására, a közkiadások csökkentésére, a közszolgáltatások színvonalának jobbítására irányulnak. A változások révén általános tendencia, hogy a jogi szabályozás már nem védi a korábbihoz hasonló szinten és módon a közszolgálati dolgozók pályabiztonságát, nem biztosítja a korábban megszokotthoz hasonló mértékben a kiváltságokat, komparatív előnyöket; akár a jogviszony megszüntetésére rendelkezésre álló okok körének bővítése, akár a kinevezéssel rendelkező köztisztviselők kategóriájának szűkebb értelmezése révén. A közszolgálati nyugdíjrendszerek is változóban vannak, így a (kedvezményes) nyugdíjkorhatárok fokozatos emelése, a korkedvezmények fokozatos megvonása, a speciális közszolgálati nyugdíjrezsimek átalakítása, számos esetben megszüntetése, a munkaerőpiac egésze tekintetében működő általános nyugdíjrendszerhez történő közelítése révén, de szigorúan felmenő rendszerben, nem visszaható hatállyal. Egyértelmű trend a közszektor és a közigazgatás személyi állománya kívülről bővítésének korlátok közé szorítása, amelyekre megoldásként a belső munkaerőpiaci mobilitás jogszabályi

<sup>80</sup> A SAGE-ban az ügynökségek kötelező tagsággal rendelkeznek.

<sup>81</sup> *Human Resources Management Country Profiles – Sweden*. OECD, 2012. 1–4.

ösztönzése, a gyakorlati megvalósítást segítő intézmények kialakítása jelentheti a megoldást. Ugyanakkor az előnyök megvonását vagy szűkítését ellensúlyozandó, bevezették a rugalmas alkalmazási keretek mellett a rugalmas munkavégzést lehetővé tevő opciókat, a családbarát intézkedéseket, a személyes fejlődést szolgáló legkülönbözőbb továbbképzési és egyéb jellegű lehetőségeket.<sup>82</sup> A nyugat-európai közszolgálatokban továbbra is működtetik az érdemeken alapuló kiválasztást és pozícióba kerülést garantáló intézményrendszereket, törekednek a szakmai szinteket érintő politikamentes megoldások fenntartására, jobbítására a jogi és intézményi garanciák megerősítésével. Mindezek mellett még az eddig tiszta formájukban működő karrierrendszerek is lazulni látszanak. A megszorítások elkerülhetetlensége, a teljesítménykényszer addig ismeretlen elemek, intézkedések bevezetését igénylik. Nem ritka jelenség azonban, hogy a nagyívű gondolatok és radikális változtatási szándékok a sokszáz év óta hagyományos rendben való működéssel nem, vagy csak nehezen tudnak szakítani, és néhány év múlva lendületüket veszítik. Ami nagymértékben a közigazgatási, közszolgálati kultúra megkövesedésének is betudható. De az okok között némelykor az időközbeni kormányváltások, a közigazgatás és a közszolgálat változásoktól való idegenkedése is szerepet játszhatnak. Ilyen esetekben mind a közigazgatás, mind a közszolgálat általában a reform előtti szintre rendeződik vissza, megvalósul a „jojóeffektus” vagy a falakba ütközés szindrómája.<sup>83</sup> Ami a hatékonyság, az eredményorientáció, a teljesítménykényszer tekintetében negatív jelenség lehet, de a közszolgálati lét más aspektusaiból tekintve a hagyományos közszolgálati ethosz és presztízs, a testületi szellem, a köz szolgálatában álló alkalmazottakat megillető, az állam által biztosítandó megbecsülés artikulációja szempontjából pozitív előjellel is jelentkezhet a közszolgálat hagyományos értékeinek megőrzése érdekében.

<sup>82</sup> A rugalmas munkavégzési formákat a koronavírus-járvány megjelenésével a legtöbb országban kifejezetten támogatják, egyes közszolgálatokban kötelezővé is teszik a nem a frontvonalban dolgozó tisztviselők részére. Sokhelyütt a családbarát intézkedéseket is magasabb szintre emelték a Covid-19 hatásainak betudhatóan.

<sup>83</sup> Spanyol kontextusban „efecto muelle” megvalósulásaként jellemzi Arenilla Sáez i. m. (59. l.).

## FELHASZNÁLT IRODALOM

1. Ageing central government workforce. In *Government at a Glance 2017*. Paris, OECD Publishing, 2017.
2. Arenilla Sáez, Manuel: Cuatro décadas de modernización vs. reforma de la Administración pública en España. *Methaodos Revista de Ciencias Sociales*, 5. (2017), 2. 302–317. DOI: <https://doi.org/10.17502/m.rcs.v5i2.190>
3. Attali, Jacques: *Ne pas bouder son plaisir*. *lexpress.fr*, 2018. Elérhető: <https://blogs.lexpress.fr/attali/2018/01/22/ne-pas-bouder-son-plaisir/> (A letöltés dátuma: 2020. 12. 06.)
4. Äijälä, Kirsi: *Public Sector – An Employer of Choice? Report on the Competitive Public Employer*. Paris, OECD Publishing, 2001.
5. Bossaert, Danielle – Christoph Demmke – Koen Nomden – Robert Polet: *Civil Services in the Europe of Fifteen. Trends and New Developments*. Maastricht. EIPA, 2001.
6. Bourgault, Jacques – Karolien Van Dorpe: *Has the NPM changed the face of the senior civil service?* European Consortium for Political Research, 2011.
7. Bourgault, Jacques – Karolien Van Dorpe: Les réformes managériales, les marchés bureaucratiques (public service bargains) et l’identité des hauts fonctionnaires. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 79. (2013), 1. 54–74. DOI: <https://doi.org/10.3917/risa.791.0053>
8. *Civil Service Resourcing Raising a Vacancy on the e-Recruitment System*. Version 1.2. Civil Service Resourcing, 2015. Elérhető: [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/397850/150119-Raising-a-Vacancy-1.2.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/397850/150119-Raising-a-Vacancy-1.2.pdf) (A letöltés dátuma: 2020. 12. 06.)
9. *Cabinet OKs civil service reform (2)*. Redazione Ansarome, 2017. Elérhető: [www.ansa.it/english/news/politics/2017/05/19/cabinet-oks-civil-service-reform-2\\_9814b795-68ae-49e1-83ee-3c87e83a7fda.html](http://www.ansa.it/english/news/politics/2017/05/19/cabinet-oks-civil-service-reform-2_9814b795-68ae-49e1-83ee-3c87e83a7fda.html) (A letöltés dátuma: 2020. 12. 17.)
10. *Civil Service Reform Plan*. Elérhető: [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/305148/Civil-Service-Reform-Plan-final.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/305148/Civil-Service-Reform-Plan-final.pdf) (A letöltés dátuma: 2020. 12. 17.)
11. *Reforma de las administraciones públicas*. Madrid, Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas, Comisión de la Reforma de las Administraciones Públicas, 2017.
12. Cumbo, Josephine (2015): Pension ‘cuts’ boosted civil servants. *Financial Times*, 2015. december 10. Elérhető: [www.ft.com/content/bf54cea2-9f53-11e5-beba-5e33e2b79e46](http://www.ft.com/content/bf54cea2-9f53-11e5-beba-5e33e2b79e46) (A letöltés dátuma: 2020. 12. 06.)
13. Danzer, Alexander – Peter Dolton – Chiara Rosazza Bondibene: *Who Wins? Evaluating the Impact of UK Public Sector Pension Scheme Reforms*. London, National Institute of Economic and Social Research, 2016. 1–24. DOI: [10.1177/002795011623700115](https://doi.org/10.1177/002795011623700115)
14. Demmke, Christoph – Timo Moilanen: *The Future of Public Employment in Central Public Administration Restructuring in Times of Government Transformation and the*



- Impact on Status Development*. Maastricht–Berlin–Helsinki, European Institute of Public Administration – European Public Administration Network, 2012.
15. Durviaux, Ann-Lawrence: *Droit de la fonction publique. La seconde partie*. Liege, l'Université de Liege, 2010.
  16. *España tiene más funcionarios que antes de la crisis*. 2017. Elérhető: [www.elplural.com/economia/espana-tiene-mas-funcionarios-que-antes-de-la-crisis\\_107746102](http://www.elplural.com/economia/espana-tiene-mas-funcionarios-que-antes-de-la-crisis_107746102) (A letöltés dátuma: 2020. 12. 06.)
  17. *The federal public service. An attractive and modern employer*. Berlin, Bundesministerium des Innern, 2014.
  18. *Finland, Academic Career Structure*. Elérhető: [www.eui.eu/ProgrammesAndFellowships/AcademicCareersObservatory/AcademicCareersbyCountry/Finland](http://www.eui.eu/ProgrammesAndFellowships/AcademicCareersObservatory/AcademicCareersbyCountry/Finland) (A letöltés dátuma: 2020. 12. 06.)
  19. *Fonction publique : le gouvernement annonce la suppression de 1.600 postes en 2018*. La Tribune, 2017. Elérhető: [www.latribune.fr/economie/france/fonction-publique-le-gouvernement-annonce-la-suppression-de-1-600-postes-en-2018-750710.html](http://www.latribune.fr/economie/france/fonction-publique-le-gouvernement-annonce-la-suppression-de-1-600-postes-en-2018-750710.html) (A letöltés dátuma: 2020. 12. 06.)
  20. Gajdusчек György: Szakértelem és/vagy politika. A magyar közzszolgálat empirikus és jogi elemzése. *Politikatudományi Szemle*, 14. (2005), 2. 111–134.
  21. Gajdusчек György: A 'közzszolgálat' fogalmának előzetes értelmezése. In Gajdusчек György: *Közzszolgálat. A magyar közigazgatás személyi állománya és személyezeti rendszere az empirikus adatok tükrében*. Budapest, MKI-KSZK, 2008. 17–23.
  22. Gajdusчек György – Linder Viktória: Report on the Survey on Mobility between the Public and Private Sectors with Special Regards to the Impact of the Financial Crisis. European Public Administration Network (ed.): *Meeting of the Directors General Responsible for Public Administration: European Public Administration Network. 56<sup>th</sup> Meeting of the Directors General Responsible for Public Administration*. Budapest, Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium, 2011.
  23. Galetta, Diana-Urania: Access to Administrative Documents and Public Sector Information in Italy. In Hermann-Joseph Blanke – Ricardo Perlingeiro (eds.): *The Right of Access to Public Information: An International Comparative Legal Survey*. Springer, 2018. DOI: [10.1007/978-3-662-55554-5\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-662-55554-5_8)
  24. *Government at a Glance 2013*. Paris, OECD Publishing, 2013.
  25. *Government at a Glance 2017*. OECD Publishing, 2017.
  26. *A Guide to the National Vacancy Filling Scheme*. Civil Service Employee Policy, Civil Service Resourcing, 2015.
  27. *¿Ha subido en España el número de funcionarios desde el inicio de la crisis?* 2018. Elérhető: [www.lasexta.com/noticias/economia/ha-subido-en-espana-el-numero-de-funcionarios-desde-el-inicio-de-la-crisis\\_2016081657b317090cf2738f2b857756.html](http://www.lasexta.com/noticias/economia/ha-subido-en-espana-el-numero-de-funcionarios-desde-el-inicio-de-la-crisis_2016081657b317090cf2738f2b857756.html) (A letöltés dátuma: 2020. 12. 06.)
  28. Hazafi Zoltán: A stratégiai munkaerő-tervezés és a HRM-fejlesztés szerepe a versenyképes közzszolgálat utánpótlásának biztosításában. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*, (2017), 2. 48–83.

29. Hazafi Zoltán – Ludányi Dávid (szerk.): *Összehasonlító európai közszolgálat*. Megjelenés alatt.
30. *Human Resources Management Country Profiles – Austria*. OECD, 2011.
31. *Human Resources Management Country Profiles – Sweden*. OECD, 2012.
32. *Initial Budget and Public Management Responses to the Coronavirus (COVID-19) Pandemic in OECD Countries*. OECD, 2020. Elérhető: [www.oecd.org/gov/budgeting/initial-budget-and-public-management-responses-to-covid19-in-oecd-countries.pdf](http://www.oecd.org/gov/budgeting/initial-budget-and-public-management-responses-to-covid19-in-oecd-countries.pdf) (A letöltés dátuma: 2020. 12. 17.)
33. *Irish Presidency Survey on the Structure of the Civil and Public Services of the EU Member States and Accession States*. Dublin, European Public Administration Network, 2013.
34. Józsa Zoltán – Bartha Ildikó (2018): A bürokrácia, barát vagy ellenség? *Közjavak*, 3. (2017), 2. 3–8. DOI: [10.21867/KjK/2017.2.1](https://doi.org/10.21867/KjK/2017.2.1)
35. Linder Viktória: A közszolgálat által betöltött szerepek változásai és a tradicionális közszolgálat átalakulásai. *Glossa Iuridica*, 4. (2017), 3–4. 20–70.
36. Linder Viktória: A közszolgálat modernizációjának irányai Magyarországon a nemzetközi tendenciák összefüggésében. Irányváltások és útkeresés az ezredforduló után. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*, (2018), 4. 76–95.
37. Linder Viktória: Közszolgálati reformtendek az Európai Unió és az OECD tagállamaiban. A közigazgatással szembeni új kihívások – A közszolgáltól elvárt új készségek? *Glossa Iuridica*, 5. (2018), 1–2. 111–128.
38. Ludányi Dávid: Csehország és Szlovákia. In Hazafi Zoltán – Ludányi Dávid (szerk.): *Összehasonlító európai közszolgálat*. Megjelenés alatt.
39. Ludányi Dávid: Lengyelország. In Hazafi Zoltán – Ludányi Dávid (szerk.): *Összehasonlító európai közszolgálat*. Megjelenés alatt.
40. *Modernising the Public Administration. A Study on Italy*. OECD Publishing, 2010.
41. Muffels, Ruud – Ton Wilthagen: *Defining Flexicurity Indicators for the Public Sector in Europe*. Reflect Research Paper 11/006, European Commission, 2011. DOI: [10.2139/ssrn.1968845](https://doi.org/10.2139/ssrn.1968845)
42. Normand, Grégoire: *Macron: un an de réformes*. La Tribune, 2018. Elérhető: [www.latribune.fr/economie/france/macron-un-an-de-reformes-777761.html](http://www.latribune.fr/economie/france/macron-un-an-de-reformes-777761.html) (A letöltés dátuma: 2020. 12. 06.)
43. Raadshelders, Jos C.N. – Theo A. J. Toonen – Frits M. Van der Meer: Civil Service Systems and the Challenges of the 21<sup>st</sup> Century. In Jos C. N. Raadshelders – Theo A. J. Toonen – Frits M. Van der Meer (eds.): *The Civil Service in the 21<sup>st</sup> Century. Comparative Perspectives*. New York, Palgrave Macmillan, 2007. 1–13. DOI: [10.1057/9780230593084\\_1](https://doi.org/10.1057/9780230593084_1)
44. Rallet, Daniel – Rivoire, Julien: *Les 4 chantiers de Macron de destruction de la fonction publique contre lesquels nous devons nous battre*. 2018. Elérhető: [www.huffingtonpost.fr/daniel-rallet/les-4-chantiers-de-macron-de-destruction-de-la-fonction-publique-contre-lesquels-nous-devons-nous-battre\\_a\\_23440694/](http://www.huffingtonpost.fr/daniel-rallet/les-4-chantiers-de-macron-de-destruction-de-la-fonction-publique-contre-lesquels-nous-devons-nous-battre_a_23440694/) (A letöltés dátuma: 2020. 12. 06.)

45. *The State of the Public Service*. Paris, OECD Publishing, 2008.
46. Uva, Valeria: *The long and winding road of Italy's public administration reform: the first 3 measures take effect August 28*. 2015. Elérhető: [www.italy24.ilsole24ore.com/print/ACxLWpj/0?refresh\\_ce=1](http://www.italy24.ilsole24ore.com/print/ACxLWpj/0?refresh_ce=1) (A letöltés dátuma: 2020. 12. 06.)
47. Wolff, Heinrich Amadeus: *The Civil Service in Germany*. Annual Report. *Ius Publicum Network Review*, (2011), 1–6.

#### *Internetes források*

1. *Civil Service job search*. Elérhető: [www.civilservicejobs.service.gov.uk/csr/index.cgi](http://www.civilservicejobs.service.gov.uk/csr/index.cgi) (A letöltés dátuma: 2020. 12. 06.)
2. *Kurzarbeitergeld im öffentlichen Dienst*. 2020. Elérhető: [www.haufe.de/oeffentlicher-dienst/personal-tarifrecht/kurzarbeitergeld-fuer-den-oeffentlichen-dienst\\_144\\_512220.html](http://www.haufe.de/oeffentlicher-dienst/personal-tarifrecht/kurzarbeitergeld-fuer-den-oeffentlichen-dienst_144_512220.html) (A letöltés dátuma: 2020. 12. 06.)
3. *Willkommen in der Jobbörse der Republik Österreich*. Elérhető: [www.jobboerse.gv.at](http://www.jobboerse.gv.at) (A letöltés dátuma: 2020. 12. 06.)

**Dr. Linder Viktória PhD**, egyetemi docens a Nemzeti Közzolgálati Egyetem Lőrincz Lajos Közigazgatási Jogi Tanszékén. Megbízott oktató a Károli Gáspár Református Egyetem Állam- és Jogtudományi Kar Közigazgatási Jogi Tanszékén. Szakmai életútja során az üzleti, a civil és a közszféra különböző területein szerzett munkatapasztalatot, amely – német, francia, angol és spanyol nyelvtudásának köszönhetően – mind-egyik szektorban magában foglalta a nemzetközi kapcsolatok aktív bonyolítását. Tudományos pályafutását a Magyar Közigazgatási Intézet közigazgatás-tudományi kutatási szervezeti egységében kezdte. Fő kutatási területei az összehasonlító közzolgálat és közigazgatás, a közigazgatási és közzolgálati jog. Oktatóként több hazai egyetemen – elsősorban azok közigazgatási, közjogi tanszékein – tevékenykedett.