

# TAYLORIZMUS A KÖZIGAZGATÁSBAN. AZ ORGANIKUS ÁLLAM ÉS A JÓ KORMÁNYZATI MENEDZSMENT KÉRDÉSEI MAGYARY ZOLTÁN MUNKÁSSÁGÁBAN.<sup>1</sup>

DR. ZACHAR PÉTER KRISZTIÁN<sup>2</sup>

## Összefoglalás:

A jelen tanulmány célja, hogy bemutassa, milyen szerepet játszott a két világháború közötti közigazgatásban a modern üzemvezetés és menedzsment befolyása. A tanulmány azt vizsgálja, miként értékelték a korabeli közigazgatási gondolkodók, különösen az utóbbi években újra felfedezett Magyary Zoltán meghirdetett reformprogramjában a „scientific management”, majd a Fayol által kidolgozott üzemszervezési és vállalatvezetési alapelveket, illetve ezek átültethetőségét az államigazgatás területére. A munka szintén kitér Magyary államfelfogására, melyre nagy hatást gyakorolt a korabeli Közép-Európában virágkorát élő hivatásrendi gondolkodásmód.

## Kulcsszavak:

Taylorizmus, Magyary, közigazgatás, racionalizálás, organikus állam.

## Summary:

The study focuses on the influence of modern theory of management on the Hungarian public administration in the interwar period. The author is analyzing the question: how did the underlying principles of “scientific management” and “fayolism” influence the Hungarian thinkers of public administration, especially the theories of Zoltán Magyary, the most important theoretician of administration. The study also takes a deeper look on the understanding of state in the works of Magyary, which was mostly characterized by the (Catholic) theories of “vocational order”. The solution based on the social teach of the Holy See intended to overcome the crisis by strengthening the community instead of maintaining the individualist society having start to fall apart. This new etatist style social and economic organizing model started its winning course especially after the Great Depression. It seemed that the state of vocational order may assist in solving the political and economic crisis and eliminating the lacks of democracy and of capitalism organizing.

## Keywords:

Taylorism, Zoltán Magyary, public administration, rationalization, organic state.

*„Közigazgatásunk racionalizálása nemcsak egyszeri munka, hanem állandó célt és speciális módszert igényel. Nem egyszerű empirikus reform, egypár bürokratikus tapasztalatnak vagy ötletnek bravúros érvényesítése, hanem a magyar állam szervezetének elvszerű vizsgálata és üzemének a tudomány eredményeit figyelembevevő rendezése.” (Magyary Zoltán)*

Magyary Zoltán – e név hallatán joggal asszociálunk a hatékony közigazgatás, a modern állami szerepkörök, a racionális struktúrák gondolkörére. A munkásságának középpontjában álló „államszervezet” mérete, társadalmi (és gazdasági) szerepvállalása, működésének (bürokráciájának) mindennapi kérdései a 20. század egyik központi vitatémájává avanszáltak. Az állam és társadalomszervezés viszonyrendszere, az állami

---

<sup>1</sup> A tanulmány az OTKA NK-100592 „A magyar vezetés- és szervezéstudomány XX. századi fejlődése, nemzetközi és hazai társadalmi-gazdasági háttere” kutatás keretében és támogatásával készült.

<sup>2</sup> Tanszékvezető főiskolai tanár, Kodolányi János Főiskola, Társadalomtudományi Tanszék. PhD Történettudomány.

apparátus tevékenysége az egyes politikai ideológiák központi elemévé váltak a 19. század utolsó harmadától kezdődően.

Noha történelmi viszonylatban az állam által központilag ellátott funkciókról és feladatok megszervezésének módjáról az emberi együttélés első szervezett formáitól kezdődően polémia folyt, a kérdés elsődlegesen a szekularizációval és liberalizációval a 19. századtól vált központi kérdéssé. Egészen a felvilágosodás és a francia forradalom koráig Európában a keresztény (előbb katolikus, majd a reformációval a protestáns) államfelfogás és állami szerepvállalásról alkotott nézetek voltak a meghatározóak. Ezek központi eleme volt az államrend feltétel nélküli tiszteletben tartása és az állampolgári engedelmesség. A központi gondolatá egyre inkább a közjó megvalósítása, az állampolgárok védelme érdekében való fellépés vált. Rousseau, majd Montesquieu munkásságával és Adam Smith közgazdasági elméletével megjelent a szekularizált állam igénye mellett a hatalmi ágak szétválasztásának gondolata és ezáltal a társadalom életéből is visszahúzódo, "éjjeli állam" koncepciója.

Ez az a kor, amikor két tényező térnyerését is láthattunk az államról folytatott diskurzusban. Egyfelől az ipari forradalom kiszélesedésével (a globalizáció első hullámával) és a szociáldemokrácia megjelenésével az állam Európában központi szerepet vállalt a társadalombiztosítási ellátórendszerek létrehozásában, a szociális tevékenységben. Ezzel párhuzamosan pedig a megnövekedett kiadások fedezéséhez (a társadalmi újraelosztáshoz) szükség volt az állam egyre erősebb gazdasági szerepvállalására is. Emellett másik tendenciaként már érezhetjük a pragmatizmus térnyerését is: a közösségi szerepvállalás csak hatékonyan valósítható meg, az állami feladatokat gazdasági szempontok alapján kell vizsgálni és szükség esetén a racionalitás mentén egyes tevékenységi köröket, társadalmi szerepvállalás-motívumokat át kell alakítani, sőt akár le kell építeni (allokáció, privatizáció).

Ezt követően a 19. század végi, majd különösen a két világháború közötti gondolkodók körében elsősorban a gyenge államot, az ezzel a felvilágosodás óta együtt járó gazdasági liberalizmust, a kapitalizmus ideológiáját, a manchesteri típusú rendszerben mutatkozó túlkapásokat, valamint ezzel összefüggésben az egyénről alkotott liberális felfogást tették vizsgálat tárgyává. Az egyéni szabadságjogok túlhangsúlyozása, mely az individualizmus kifejlődéséhez, a korlátok nélküli egyéni előnyök hajszolásához vezetett, visszatetszést keltett az ipari forradalom társadalmi következményeinek láttán. Számos gondolkodóban kérdőjeleződött meg a liberalizmus pozitív emberképe: az ember nem képes önmaga javítani a földi létén, nem valósul meg mindenki szabadsága révén a humánusabb, élhetőbb társadalom. A szabadság kiterjesztése nem a boldogság forrásává vált, hanem a „homo homini lupus” elv még fokozottabb megjelenésévé. Ebben pedig a piaci, gazdasági folyamatok is komoly – ha nem sorsdöntő – szerepet tölthettek be. Az Adam Smith által megfogalmazott „láthatatlan kéz”, mely a piaci mechanizmusokban nyilvánul meg, egyben magának a piacnak a személytelenné válását is deklarálta „és ezzel együtt a termelők és a fogyasztók közti viszony; az emberi kapcsolatok erkölcsi normái is elhalványultak.” (Muzslay, 1992: 322.)

Az expanzív módon növekedő iparosodás, a gyárparban megjelent racionalizálás és a technikai modernizáció, a mezőgazdaság visszaszorulása, az ezzel összefüggő társadalmi változások, a tőkeigényből fakadó részvénytársasági forma, valamint az ennek nyomában járó monopolizáció sok gondolkodó számára jelentette, hogy a kapitalizmus maga számolta fel a szabad versenyt, annak helyébe pedig a piaci és gazdasághatalmi szervezeteket léptette. Éppen ezért volt központi kérdés az állam fellépése ezen tendenciák kapcsán. Mint azt Muraközy László is kimutatta, az átalakulás igénye szoros összefüggésben volt a választójog kiterjesztésével és az ehhez kapcsolódó szavazatvásárlás elterjedésével. Ez adhatta meg a kezdőlökést az állami szerepvállalás újólagos kiterjesztésének. (Vö. Muraközy, 2012.) Az átalakítás legitimitását pedig a gazdasági elméletek terén megjelenő keynesianizmus és a világgazdasági válság súlyos csapására adott anti-libertáriánus elméletek is növelték. A

korszak közgazdászainak jelentős köre nem tagadta, hogy a szociális igazságosság megteremtéséhez, a társadalmi érdekiegyenlítésből fakadó közjó megvalósításához szükség van az állami szerepekre. Maga Kautz Gyula, a korszak egyik legjelentősebb magyar közgazdásza, a Magyar Közgazdasági Társaság elnöke is el tudta fogadni a klasszikus kapitalizmus korszakában az állami tényerést. (Vö. Botos, 2006.)

Annak terjedelmét, kereteit és hatékonyságát, a bürokrácia működésének mikéntjét azonban leginkább a korszak legjelentősebb közigazgatási szakembere, Magyary Zoltán határozta meg. Életútját hazánkban többen is feltárták, munkásságának egyik fontos aspektusát azonban csak az elmúlt években kezdtük el újra felfedezni. Alapvetően ismert volt, hogy „fő törekvése a magyar közigazgatás korszerűsítése és racionalizálása” (A. Keresztesi, 1991:6), azonban a taylorizmushoz, majd a „fayolizmushoz”, az ezekből kinövő angolszász és német modern üzemgazdaságtanhoz fűződő kapcsolatát – mely felülírta a weberi államról alkotott koncepciókat – csak napjainkban kezdjük tudatosan felismerni. A racionalizáláshoz való közeledésében nemcsak tanulmányai, jogi végzettsége, de egyben kimagasló nyelvtudása (angol, francia, olasz, orosz és valamennyi német) is komoly szerepet játszott.

A menedzsmenttudomány iránti pozitív elfogultsága idejekorán kezdett kialakulni. Az 1920-tól kezdődő évtizedben a Vallás és Közoktatásügyi Minisztériumban először a költségvetési ügyosztály, majd 1925-től a tudománypolitikai ügyosztály vezetője lett. E pozíciókban kiemelt feladatai közé tartozott a külföldi tudományos kapcsolatok ápolása, valamint konferenciák, magyarországi tudományos társulatok szervezésének elősegítése, illetve felügyelte alatt állt az Országos Magyar Gyűjteményegyetem is. Nézeteinek formálódásában központi jelentősége lehetett 1923-as brüsszeli tanulmányútjának, mely során a Közgazdaságtudományok Nemzetközi Intézetének (IISA) nemzetközi kongresszusán vett részt. Itt személyesen hallhatta Henry Fayol államigazgatással kapcsolatos korszakos előadását (*La Doctrine Administrative dans l'État*). (Vö. Szalai, 2006) A francia bányamérnök jelentőségét abban láthatjuk, hogy az adminisztratív menedzsment, a felső-vezetés kérdéseivel kezdett el foglalkozni és meghatározta a vezetés összetevőit, valamint az általános, hierarchikus vezetési elveket. (Vö. Dobák – Antal, 2010.) Fayol megközelítésében a modern állam valójában egy politikai üzemszervezet, sikere attól függ, mennyire képes a tervezést, a munkafolyamatok szervezését, az irányítást és az ellenőrzést színvonalasan összefogni. E téren az állami adminisztráció tudna mit tanulni a modern nagyvállalatok adminisztrációjától. Mindennek hatására Magyary mindinkább beleásta magát a közigazgatás menedzsmentkérdéseinek hazai újragondolásába, ötvözte a modern tudományosság két irányát, az amerikai taylorizmus hatékonyságra és racionalitásra való törekvését, valamint a „fayolizmus” hatalomgyakorlásról és államműködtetésről szóló elképzeléseit és a gazdasági válság beköszöntével egyre inkább előtérbe tudta állítani érveit.

Tanulmányútjai során meggyőződött róla: „Amit a tudományos üzemvezetés (scientific management) az ipari termelés tökéletesítése és gazdaságosságának fokozása terén elért, az a gazdasági élet és főleg a technikai termelés természeténél és nagy nemzetközi összefüggéseinek erejénél fogva minden nemzet által közösen használható és csaknem készen átvehető. Amit azonban a nagyüzem a szervezés és adminisztráció terén először az iparban, majd később a gazdasági élet egyéb terein: a kereskedelemben és főleg a nagybankok körében produkált, az figyelmet érdemel és gondolkodóba ejt a közigazgatás terén is.” (Magyary, 1930: 90.) E felismerést először a Darányi Kálmán miniszterelnökségi államtitkár elnöklete alatt működő racionalizálási tárcaközi bizottság főelőadójaként igyekezett terjeszteni, majd 1930-ban megírta impozáns javaslatát „A magyar közigazgatás racionalizálására”.

Magyary szemléletére – éppen a fentiekből fakadóan is – jellemző volt a komplex megközelítés, az emberközpontúság, s a változtatás segítségét célzó eszközök keresése, illetve megteremtése. Számára egyértelmű volt: „A dolgozó tömegek bekapcsolására képes állam gépezete nagyüzemi szervezettségű, egyközpontú irányítást feltételez, amely képes arra, hogy

teljesítőképesége maximumát hozza ki a hivatásos közszoigálat állami és önkormányzati alkalmazottainak százezres tömegeiből.” (Saád, 2000: 9.) Ennek megfelelően pedig koncepcióiban olyan „új struktúrát állított fel, ami kiküszöböli a párhuzamosságokat, hatékony és gazdaságos működtetést tesz lehetővé”. (Öry, 2012: 12.) A modern, kialakuló félben lévő vezetéstudomány elveinek megfelelően a közigazgatásban is az „üzemszerű vezetés” megvalósítását tervezte, mely szabályzatokkal dolgozik és a munka specializációjára, valamint koordinációjára törekszik. Az üzemszervezéshez hasonlóan a közigazgatásban is előtérbe kell állítani a pontosságot, a specializált ügyvitelt, a munkafolyamatok egyenkénti szabványosítását, a rutinná vált ellenőrzést, a teljesítménymérést és a folyamatos képzést. Ebben a szellemben vágott bele 1931-ben immár kormánybiztosként a közigazgatás racionalizálásának, továbbá megalapította szellemi háttérműhelyként a Magyar Közigazgatástudományi Intézetet.

Tapasztalatait tovább bővítette 1932/33-ban, amikor az Egyesült Államokba látogatott és közvetlenül került kapcsolatba az iparban megvalósult taylorizmussal, valamint a kormányzat részéről a tisztségviselők kiválasztásánál alkalmazott „alkalmassági rendszerrel” (merit system). Kialakult az a nézete, hogy az amerikai közigazgatás-fejlődés olyan tendenciákat hozott, melyek átvételére Európában is nagy szükség van. Ilyennek tekintette a William Franklin Willoughby (1867–1960) által kidolgozott közigazgatási, nyilvántartási, könyvelési rendszert. E nézet szerint „szükség van egy olyan központi szervezetre, amely a közigazgatás egészének szervezetigazgatási tevékenységeit – a működésének dologi és személyi feltételrendszerét és ennek pénzügyi alapjait magába foglaló általános igazgatási feladatait – a legfelső szinten összefogja és irányítja”. (Szalai, 2006: 14.) Ezt a későbbiekben a Nemzetközi Közigazgatástudományi Intézet szervezésében Varsóban tartott előadásán (1936-ban) is kifejtette.

Magyary munkásságának központi fogalmának tekinthetjük a „jó állam” létrehozására való törekvést, amely a kor felfogásának megfelelően képes megszervezni a társadalmat és irányítani a gazdaságot a közszoigálat révén. Magyary felfogásában – miután tanulmányozta a korabeli Európa államszervezeteit a német diktatórikus modelltől az osztrák Ständestaaton át az orosz sztálini államig – nem játszott döntő szerepet a parlamentáris berendezkedés. „Látjuk, hogy a fő kérdés nem az, ahogyan közvéleményünk nagy része előtt szerepel, hogy demokrácia vagy autoritaire rendszer, hanem az, hogy a végrehajtó hatalom, amely az állam legfontosabb funkciója, megkapja eredményesebb működésének feltételeit. (...) A XX. század államának fő jellemvonása az erős exekutíva” – írta már 1939-ben. (Magyary, 1939: 15.)

Ez az új erős államstruktúra már csak azért is szükséges, mivel a közigazgatás mérete Magyary meglátása szerint az 1870-es évek végétől kezdődően drasztikusan megnövekedett és a változó viszonyokhoz való alkalmazkodásra nemcsak a részterületeken, de a közigazgatás egészében is szükség van. (Vö. Magyary, 1942.) Felismerte ugyanis a korabeli vállalatstrervezési elméletek, különösen a taylorizmus tanulmányozásával, hogy „a gazdaságosság és eredményesség céljából a szervezet-átalakítások során bármely rész módosítása az egészet is érinti.” (Szinay, 2012.) Szintén fontos felismerésnek tekinthetjük, hogy Magyary munkáiban rámutatott: a takarékoság, a gazdaságossági szempontok szem előtt tartása nem elegendő, mindez még nem vezet kielégítő eredményre! „Az a meglátás alakult ki benne, hogy (...) az államnak a technikai fejlődésből fakadó új működésmódja és a lakosság megsokszorozódásából adódó új feladatai szükségessé teszik a végrehajtó hatalom erősödését a törvényhozói rovására, illetve felszabadulását a törvényhozás, valamint a korábbi, egyoldalúan jogi szemlélet a hatékonyságot béklyózó befolyása alól.” (Szilágyi, 2010: 17.) Magyarország vonatkozásában konkrét programja a következőkben foglalható össze: a 19. századi hagyományokban, az 1848-as és 1867-es örökségben ragadt magyar államnak át kell alakulnia modern szervezettel rendelkező 20. századi állammá. Ez nem megy másként, csak a hivatalos közszoigálat elterjedésével, a három hatalmi ág egyensúlyának

felborulásával a jó kormányzat (a végrehajtó hatalom) javára, a gazdasági élet közüggé való nyilvánításával (vagyis az állami gazdaságszervezés eszközeinek erősítésével és az osztályharc kiküszöbölésével), a közigazgatási vezérkar, illetve a dolgozói tömegeknek állami életbe való bekapcsolásával. (Vö. Magyary, 1939.)

Ez utóbbi gondolat azért is lehet érdekes számunkra, mivel itt Magyary az amerikai típusú scientific management elképzelése mellé társít egy klasszikusan közép-európai gondolatsort, a hivatásrendi állam megteremtésének az elképzelését. A számos korabeli gondolkodó által felvetett új államszervezési modell gyakorlati megvalósítását Magyary a Dollfuss-féle osztrák és a Salazar-féle portugál államban ismerhette meg. A társadalom különböző csoportjainak – az eredményesség és sikeresség érdekében – az államéletbe való szorosabb bevonását megvalósító keménykezü vezetés elnyerte szimpátiáját. Mint számos korabeli magyar szakember, írásaiban többször kereste ő is a hivatásrendi eszme helyének a magyar államigazgatásban, illetve módját egy új típusú államberendezkedés megvalósításának. (Vö. Strausz, 2011.)

Fontos itt hangsúlyoznunk, hogy a korabeli (hivatás)rendi gondolat nem alkotott egységes, általános ismérvekkel leírható eszmerendszert. A válaszokat kereső gondolkodók (közgazdászok, filozófusok, történészek, szociológusok, egyháziak) számos korai előfutárra, akár Aquinói Szent Tamás „organikus társadalom-szemléletéig” visszanyúló előzményre építhettek. Eddigi kutatásaink alapján három irányzatát különíthetjük el egymástól a két világháború között reneszánszát élő „rendi gondolatnak”. Az egyik alapvetően a katolikus egyház szociális tanítására is alapozó irányzat, mely egy szubszidiaritásra építő, demokratikus elemeknek is teret engedő új társadalmi-gazdasági rend megvalósítására tesz javaslatot. Eme irányzat meghatározó dokumentumainak tekinthetjük azt a két pápai enciklikát, melyek a későbbiekben a hivatásrendi államszerveződések számára is alapidokumentummá, hivatkozási alappá és eszmei bázissá váltak. XIII. Leó pápa 1891. május 15-én tette közzé *Rerum novarum* kezdetű, a munkások helyzetéről szóló enciklikáját, mely egyfelől az addig felhalmozott keresztény-konzervatív gondolkodók elméleteire épült, másfelől pedig alapvetően meghatározta a továbbiakban a keresztényszociális (és egyéb konzervatív) gondolkodók eszméit. Az enciklika 40. évfordulójára időzítette XI. Pius pápa saját *Quadragesimo anno* kezdetű társadalmi tanítását, melynek hatására indult meg a hivatásrendiség részletesebb kidolgozása, és a hivatásrendi gondolat gyakorlatba történő átültetésének több kísérlete. Ennek a katolikus ihletettséű irányzatnak az egyik alegysége véleményünk szerint a számos konzervatív gondolkodó által is propagált, antikapitalista és antidemokratikus tendenciákat is magába sűrítő nézőpont, mely azonban még mindig az egyházi tanítás közelében helyezkedik el. Ezt önmagában is nehéz elhatárolni a második kategória képviselőitől, a konzervatív forradalmárok és a nemzetiszocialista mozgalommal is kokettálók elképzeléseitől, mely az autoriter-karizmatikus rendi koncepciókban öltött testet. Ennek legfőbb ismérve a vallási motívumok, az egyházi iránymutatás mellőzése. A harmadik megközelítés a baloldallal is kiegyezést kereső, gyakran a szociáldemokrata táborhoz sodródó gondolkodók által felvázolt „irányított gazdaság” koncepciója, melyben „gazdasági tanácsok” kapnak jelentős szerepet. (Vö. Zachar, 2012.)

A katolikus társadalmi (szociális) tanítással összefonódó gazdasági-társadalmi reformelképzelések alkotják véleményünk szerint a (hivatás)rendi eszme legrégebbi múltra visszatekintő és a második világháború után is jelentős hatást kifejtő nézetrendszerét, mely egyben a mélyen hívő Magyary Zoltánra is komoly hatást gyakorolt. A többek között Oswald von Nell-Breuning jezsuita atya gondolataira építő elképzelés szerint önkéntes, egyenjogú kapcsolatokból kinövő (rendi) önkormányzati szervezeteket kell létrehozni, melyek a szolidáris társadalom alapegységeivé válhatnak, leküzdhetik az individualista szemléletmódot és felválthatják az osztálytársadalom rémképét. A szubszidiaritás alapján ezek önmaguk dönthetnek a legfontosabb (akár politikai) kérdésekről, így az állam csak azokat a feladatokat

látja majd el, amelyek ellátására a polgárok és a rendek nem képesek. Nem az egész államfelépítmény újrarendezését kívánták, hanem a szociális partnerek és a társadalom alkotóelemei közötti kapcsolatok újragondolását. (Vö. Seefried, 2006.) Magyary számára ezen elképzelések beillesztése a közigazgatási struktúrába volt a legfontosabb kérdés. Ugyanis az állam vált a pártok feletti egység legfőbb megtestesítőjévé, feladata a közjó megteremtése és a teljes társadalom képviselője volt. A korszakban jelentkező különböző elképzelések éppen ezért összecsengenek a parlamenti hatáskörök redukciójában, azonban ennek megvalósulását már más-más utakon képzelték el (rendi szervezetek szerepe a gazdasági és szociális törvénykezésben, rendi struktúrák beemelése a parlamenti törvényhozásba, a parlamentarizmus teljes felszámolása és új, karizmatikus, autoriter vezetésű államszervek kialakítása, stb.) Szintén megválaszolatlan kérdés maradt Magyary munkásságában az autonómia és a szubszidiaritás mértéke, mely az általa szintetizált különböző megközelítésekben is nagyon eltérő jelleget mutatott: a katolikus körök – pápai enciklopédiára alapozott – elképzelésétől (a hivatásrendek teljes önkormányzatisága, a szociális partnerek autonóm döntéshozatala) egészen az autoriter koncepciók minimalista autonómia-fogalmáig (rendek állami/kormányzati felügyeletéig) terjedt a paletta. Magyary számára e téren is a hatékonyság és a racionális működés volt a legfontosabb, akár az autonómia kárára is. Nem volt idegen gondolatiságától „a jogállami uralomtagolódás felszámolása, az államigazgatás egységének gondolata, a tömegek államéletbe kapcsolása, a rendeleti kormányzás "erős executívája"”. (Saád, 2000: 12.) Ennek ellenére sem volt tényleges sikere, elképzelései nem válhattak valóra élete során.

Visszaemlékezve életútjára Magyary kifejtette: „Egyetlen javaslatom azonban, amely megvalósításra került, a gyakorlati közigazgatási vizsga szabályozása és életbeléptetése volt. Egyébként nem adtak soha más lehetőséget, mint a tanulmányozást, és a diagnózisok gyártását...” (Magyary, 1944: 6.) Sikertelensége nem elsősorban elvei hibáiban keresendő. A kor, amelyben megkísérelte az üzemvezetés és a menedzsmenttudományok eredményeinek átültetését a közigazgatási gyakorlatba nem kedvezett elképzeléseinek. A Bethlent váltó Károlyi, majd Gömbös-kormány számára az akút gazdasági válság jóval komolyabb feladatokat adott, mint az államigazgatás működésének racionalizálása. De emellett Magyary javaslatai jelentős részének elszabotálása leginkább azzal magyarázható, hogy „a végrehajtó hatalom, a kormányzás menedzseri szemlélete ellentétes volt az akkori politikai és adminisztratív elit értékrendjével és érdekeivel”. (Pálné, 2011: 175.)

## Irodalomjegyzék

- A. Keresztesi József: A tudósról, akit nem ismerünk: Vázlatos ismertetés Magyary Zoltán munkásságáról. Parola, 1991/2. 6.
- Botos Katalin: Gondolatok az állampénzügyekről Kautz Gyula könyve nyomán. Statisztikai Szemle, 84. évf. (2006), 7. sz.
- Friedman, Milton: Kapitalizmus és szabadság, Akadémia Kiadó, 1996.
- Hayek, Friedrich August von: Piac és szabadság. KJK Jogi és Üzleti Kiadó, 1995.
- Keynes, John Maynard: A foglalkoztatás, a kamat és a pénz általános elmélete. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1965.
- Lőrincz Lajos: Magyary Zoltán helye a magyar közigazgatás-tudományban. In: Gellén M. – Hosszú H. (szerk.): Államszerep válság idején. Magyary Zoltán – emlékkötet. Complex, Budapest, 2010. 39–49.
- Magyary Zoltán: Államelméletünk válsága. Különlennyomat az 1939. évi Egyedül Vagyunk folyóirat 6. sz.
- Magyary Zoltán: Magyar közigazgatás. Királyi Magyar Egyetemi Nyomda, Budapest, 1942.

- Magyary Zoltán: Küzdelem a haladásért. Budapest, 1944. (MTA Kézirattár Ms 5990. 156.sz.)
- Muraközy László: Államok kora. Az európai modell. Akadémiai Kiadó, Budapest, 2012.
- Muzslay István: Gazdaság és erkölcs. Távlatok 1992/7.
- Öry József: Üzenet Magyarytól. Magyary Zoltán (1888–1945). Közszolgálat. II. évf. (2012.) 6. sz. 12.
- Pálné Kovács Ilona: Magyary Zoltán és a magyar közigazgatás. Tér és Társadalom. 25. évf. (2011.) 3. sz. 173–179.
- Saad József: A racionalizátor. In.: Magyary Zoltán. Új Mandátum Könyvkiadó, Budapest, 2000. 7–62.
- Seefried, Elke: Reich und Stände. Ideen und Wirken des deutschen politischen Exils in Österreich 1933–1938. (Beiträge zur Geschichte des Parlamentarismus und der politischen Parteien. Bd. 147.) Droste Verlag, Düsseldorf, 2006.
- Smith, Adam: A nemzetek gazdasága. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1992.
- Strausz Péter: Szociális érdekegyeztetés és gazdaságirányítás – Útkeresés a két világháború közötti Magyarországon. In: Dobák Miklós (szerk.): A gazdasági és társadalmi érdekérvényesítés stratégiái és szervezeti modelljei a 20. században. L'Harmattan, Budapest, 2011. 165–214.
- Szalai Miklós: Magyary Zoltán magyar államberendezkedést, alkotmányosságot érintő gondolatrendszere. Tudományos Lapok a rendszerről. I. évf. (2006) 1. sz. 3-29
- Szilágyi Bettina: Névadónk: Magyary Zoltán. Tanítványok. A Magyary Zoltán Szakkollégium lapja. IV. évf. (2010), 2. sz. 16–17.
- Szinay Ildikó: A Jó Állam-koncepció értelmezése Magyary Zoltán korában és napjainkban. Polgári Szemle. 8. évf. (2012) 3-6. sz.
- Verebélyi Imre: A közigazgatás és a kormányzás alapkérdései Magyary Zoltán életművében. In: Gellén M. – Hosszú H. (szerk): Államszerep válság idején. Magyary Zoltán–emlékkötet. Complex, Budapest, 2010. 15–39.
- Zachar Péter Krisztián: Német-Ausztria keresztény-konzervatív gondolkodói és válaszaik a gazdasági-társadalmi válságperiódusra. Közép-Európai Közlemények. Történészek, geográfusok és regionalisták folyóirata. V. évf. (2012.) 2. sz. No. 17. 29–41.