



**Nemzetközi Kapcsolatok és  
Politikatudományi Doktori Iskola**

## **TÉZISGYŰJTEMÉNY**

**Ugrósdy Márton**

**Teljesítménymenedzsment a magyar közigazgatásban  
A közpolitikai transzfer lehetséges hatásai Magyarországon**

című Ph.D. értekezéséhez

**Témavezető:**

**Dr. Hajnal Gyöngy, Ph.D**  
egyetemi tanár

Budapest, 2020

**Közgazdálkodás és Közpolitika Tanszék**

**TÉZISGYŰJTEMÉNY**

**Ugrósdy Márton**

**Teljesítménymenedzsment a magyar közigazgatásban**

**A közpolitikai transzfer lehetséges hatásai Magyarországon**

című Ph.D. értekezéséhez

**Témavezető:**

**„Dr. Hajnal György, Ph.D.”**

egyetemi tanár

© Ugrósdy Márton

## Tartalomjegyzék

1. Kutatási előzmények és a téma indoklása.....	4
2. Felhasznált módszerek.....	10
3. Az értekezés eredményei .....	17
4. Fontosabb hivatkozások.....	22
5. Publikációk jegyzéke .....	25

## 1. Kutatási előzmények és a téma indoklása

A közpolitikai döntéshozatal jósága és hatékonyságának növelése évezredek óta a közügyekkel foglalkozó gondolkodókat érdeklő egyik legfőbb rejtvény; közigazgatási reformok tucatjai próbálták meg az elmúlt évtizedben is megteremteni a hatékonyabb állami feladatellátást. A közpolitikai változtatások során logikus döntésnek tűnhet, ha a döntéshozók az adott probléma megoldására egy máshol már működő jó gyakorlatot akarnak felhasználni, viszont az ötletek és a már létező mechanizmusok átültetése gyakran kudarcba fullad, vagy nem a kívánt eredményt éri el.

Magyarország a kontinentális közigazgatási hagyománya alatt fejlődött közép-európai közigazgatási kultúrájú országok közé tartozik (Kuhlmann & Wollmann, 2019), ahol elsősorban a legalitás és nem a hatékonyság határozza meg a döntéshozatali logikát (Gajduschek & Hajnal, 2010). Ezért dolgozatom egyik központi feltevése, hogy a teljesítménymenedzsment (TM), mint az angolszász közpolitikai hagyományból érkező (Bouckaert & Halligan, 2008), hatékonyságot fokozó közmenedzsment-eszköz (van Dooren, et al., 2015) megjelenése a hazai közigazgatási rendszerben alapvetően kontraproduktív, ugyanis a hazai rendszer működési logikája (G. Fodor & Stumpf, 2007) és gyakorlata (Hajnal, 2014b) sem támogatja a teljesítménymenedzsmenthez hasonló eszközök megjelenését és működését. Céloom megérteni, hogy mégis miért jöhetnek létre működő teljesítménymenedzsment-gyakorlatok a hazai közigazgatáson belül (Hajnal & Ugródy, 2015), milyen kontextuális tényezők támogatják a TM megjelenését, illetve melyek gátolják azt. Mindezt a közpolitikai transzfer működésén keresztül vizsgálom, ami mint a nemzetközi és országon belüli jó gyakorlatok „szállítószalagja” feltételezésem szerint az általam vizsgált három magyar közigazgatási szervezetnél a TM megjelenéséhez vezetett. Az értekezés fő kérdésére adott válaszom, remélem, nem lesz öncélú, és nem csak a magyar esetre lesz alkalmazható: a világszerte zajló közigazgatási reformok ugyanis rendszerint hasonlóan ívelnek át a különböző adminisztratív kultúrákon és kontextusokon, ahogyan Magyarországon a teljesítménymenedzsment megjelenik. Reményeim szerint ennek megfigyelésével a nemzetközi reformfolyamatokra és -divatokra vonatkozóan is le tudok majd vonni néhány következtetést.

A kutatási probléma iránti érdeklődésem részben személyes motivációból fakad. Amikor elkezdtem a doktori képzésemet, éppen egy olyan szervezetnél dolgoztam,

amelynek fő feladata a magyar felsőoktatási szektor teljesítményadatainak becsatornázása lett volna a döntéshozók felé, azonban a kísérleteink annak ellenére sikertelenek maradtak, hogy az adatok, amelyekkel dolgoztunk, megbízhatóak és jól strukturáltak voltak. Meg akartam érteni, hogy a kudarcunk szükségszerű volt-e, vagy csak az adott körülmények nem voltak megfelelőek a feladatunk elvégzéséhez. Hat évvel később talán egy kicsit közelebb kerültem a megoldáshoz, de a kíváncsiság a mai napig megmaradt.

Dolgozatomban elsősorban azt vizsgálom, hogy a közpolitikai transzfer segítségével meg lehet-e honosítani Magyarországon olyan közmenedzsment-gyakorlatokat, amelyek idegenek a magyar közigazgatási kultúrától.

A közpolitikai transzfer alapvetően a közpolitikai változás-elméletek egyik fajtája, ami a neoinstitucionalizmusban gyökerezik, és elsősorban az intézmények közigazgatási egységek közötti mozgását (transzferét) vizsgálja. Dolgozatomban öt közpolitikai változás-elméletet vizsgállok meg közelebbről: az inkrementalizmus (Lindblom, 1959) állítása szerint a közpolitikai döntéshozatal során a bürokrácia nem vesz számításba minden lehetséges döntési alternatívát, csak a *status quo*-hoz legközelebbieket, és ezért alapvetően nem a legjobb, leghatékányabb megoldásra törekszik. Ezek a döntések kis kockázattal járnak, a bizonytalansági tényező alacsony, a bürokrácia pedig fel tud készülni a várható kis változásra. A neoinstitucionalizmus a változást alapvetően az intézményi környezetre vezeti vissza, amit kiegészít a politikai ágenciával és a vélt teljesítménnyel (March & Olsen, 2011). A történelmi tapasztalat itt jelentősen csökkenti a közpolitikai változás várható mértékét, és alapvetően a közpolitikán (illetve magán a közpolitikai területen) múlik majd, hogy mennyire mélyreható lesz a változás (Howlett & Ramesh, 1998). Kingdon (2014) elmélete a közpolitikai áramlatokra és a közpolitikai vállalkozókra koncentrál: véleménye szerint, amikor a három áramlat találkozik térben és időben, valamint a megfelelő kezdeményező személyek is jelen vannak, akkor a közpolitikai ablakokban létrejön majd a változás. A támogató koalíciók keretrendszere szerint elsősorban az érdekcsoportok fogják ösztökélni a változásokat, ők lesznek a változás forrásai és hajtóerői is (Sabatier & Jenkins-Smith, 1993). Végezetül a megszakított egyensúly elmélete szerint a változó politikai figyelem okozza a változást, mert ekkor megszűnik a bürokrácia közpolitikai monopóliuma az adott közpolitikai

területen, és ettől válnak lehetővé akár a nagyobb mértékű változások is (Baumgartner & Jones, 2009).

Mivel saját kutatásom hipotézise, hogy a sajátos magyar közigazgatási hagyomány miatt (Kuhlmann & Wollmann, 2019) a hazai közigazgatás intézményrendszere alapvetően nem lesz kedvező a TM megjelenése számára, logikus, hogy a neoinstitucionalista elméleti háttér határozza meg a dolgozatomat is. Ezen belül elsősorban az érdekel, hogy az intézmények hogyan kerülnek át egyik közigazgatási egységből a másikba, akár eltérő közigazgatási hagyományok között is, ezért kutatásom egyik lábát a közpolitikai transzfer fogalma és működése jelenti.

A közpolitikai transzfer-irodalom egyik alapvetése, hogy a transzfer a jobb közpolitikák elérése érdekében történik, hiszen ki akarna rossz gyakorlatokat átvenni (Dolowitz & Marsh, 2000). Ez a felvetés azonban azért is kétélű, mert a transzfer-irodalom jelentős része valójában a transzfer kudarcának okait kutatja, és nem a sikerekre koncentrál (Stone, 2012). Dolgozatomban a transzfer három alfaját különböztetem meg: a közpolitikai diffúzió (Weigrich, 2009), az európaizálás (Radaelli, 2003) és a tanulságok levonása, a „*lesson-drawing*” (Rose, 1991) koncepcióját.

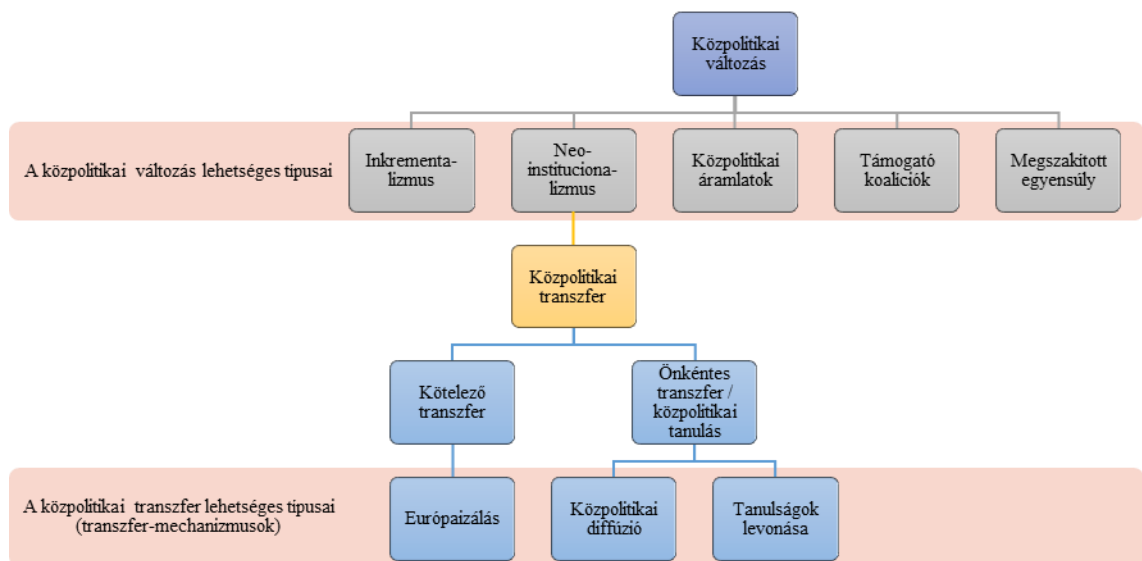
A diffúzió fogalmát Strang (1991) úgy írja le, miszerint „a diffúzió az a folyamat, amelynek során egy populációban egy bizonyos tulajdonság tanulása megváltoztatja annak valószínűségét, hogy az adott tulajdonságot az azt korábban nem adaptáló is átveszik” (uo. 325). Wasserfallen szerint a közpolitikai diffúzió kutatása „arra keresi a választ, a máshol meghozott közpolitikai döntések hogyan befolyásolják az újabb döntéseket a tanulás, a versengés és az emuláció módszereivel” (Wasserfallen, 2018, p. 622).

Az európaizálás modellje Radaelli szerint „azok az a) konstrukciós, b) diffúziós és c) intézményesülési folyamatok, amikkel a formális és informális szabályok, eljárások, közpolitikai paradigmák, stílusok, problémamegoldási gyakorlatok, valamint közös hiedelmek és normák először az EU közpolitikai kapcsán meghatározásra kerülnek, majd azokat részesévé teszik a nemzetállami diskurzusoknak, identitásoknak, politikai struktúráknak és közpolitikáknak” (Radaelli, 2003, p. 30).

A tanulságok levonásának (*lesson-drawing*) modellje Rose szerint annak meghatározása, hogy egy közpolitikai programot át lehet-e emelni az egyik helyről a

másikra, és nem annak a meghatározása hogy a politikusok szerint mit kellene tenni (Rose, 1991, p. 5). A tanulságok levonása tehát elsősorban a létező jó gyakorlatok helyénvalóságát akarja megállapítani. Rose szerint a kormányok egyfajta racionális cselekvést hajtanak végre, amikor a már létező gyakorlatokat igyekeznek jól-rosszul átültetni saját helyzetükre.

Az egyes, közpolitikai transzferrel kapcsolatos fogalmak viszonyát mutatja be a következő ábra:



A teljesítménymenedzsment elsősorban egy közmenedzsment-eszközként válik vizsgálatom tárgyává, azonban hozzá kell tennem, hogy a TM mint elv mögött lassan már egy évszázados hagyományt is felfedezhetünk, ami a közpolitikai döntéshozatal „tudományosítására” és így racionalizálására törekszik (van Dooren & Hoffmann, 2018). A pozitivista hagyományt követve a TM egyik fő alapvetése az, hogy a társadalmi és politikai folyamatok megérthetőek, egyfajta törvényszerűséget követnek, és ezek feltárásával lehetővé válik a jobb és hatékonyabb döntéshozatal (van Dooren, et al., 2015).

van Dooren és munkatársai megfogalmazásában a TM „(...) olyan menedzsment-stílus, ami felhasználja a teljesítményinformációkat a döntéshozatalban” (van Dooren, et al., 2015, p. 37). Askim (2008) szerint a TM három fő, rutinszerűen elvégzett feladatot jelent, ezek 1) a szervezeti tevékenység kimeneti eredményeinek és hatásainak mérése,

2) az így kapott eredmények feldolgozása, elsősorban a korábbi eredményekkel vagy normatív sztenderdekkel való összehasonlítása révén, illetve 3) az így nyert információk kommunikálása a döntéshozók és az állampolgárok felé (Askim, 2008, p. 125). Bouckaert és Halligan úgy vélik, a TM-központú közigazgatás vállalja és kiosztja a felelősséget az egész rendszer teljesítményéért, és elszámoltatható annak sikere vagy kudarca esetén (Bouckaert & Halligan, 2008, p. 2). Vigoda-Gadot és Mizrahi szerint a TM a közintézmények mérhető kimeneteire és eredményeire (output és outcome) fókuszáló szemléletet, illetve az így keletkezett adatok döntéshozatalban és közpolitika-alkotásban való felhasználását jelenti (Vigoda-Gadot & Mizrahi, 2014).

Végezetül szólnom arról a kontextusról is, amelyben az egész kutatás zajlik. A TM alapvetően a közérdek-szemléletű, angolszász közigazgatási rendszerekben (Bouckaert & Halligan, 2008), illetve fejlett, részben kontinentális közigazgatási hagyományokkal rendelkező országokban tudott tartósan gyökeret verni (van Dooren & Hoffmann, 2018), azonban nemzetközi szervezetek (pl. az OECD vagy az EU), illetve a közigazgatási reform-divatok eredményeként eljutott olyan országokba is, amelyekben ennek az alapvetően eredmény- és folyamatorientált szemléletnek semmilyen hagyománya sincsen (Bouckaert, 2012). Azért is választottam a magyar közigazgatás esetét vizsgálatom tárgyául, mert a hazai, közép-európai adminisztratív kultúra számos területen igen messze van a TM-nek kedvező angolszász szemléletmódtól (Jenei, 2008). Állításom mégis az, hogy a TM – a transzfernek köszönhetően – mégis képes ebben az ellenséges környezetben hatékonyan működni (Hajnal & Ugrósdy, 2015). Révész Éva többször is foglalkozott a TM magyarországi megjelenésével (Kiss & Révész, 2014), és azonosította a transzfert mint a megjelenés egyik lehetséges okát (Révész, 2015), azonban az ő kutatásai alapvetően más prioritásokat követtek, ezért is indokolt a transzfer TM megjelenésében játszott szerepének alaposabb vizsgálata.

Disszertációm elsősorban az összehasonlító közigazgatástudomány területén rendelkezik ambícióval, ott is az adminisztratív kultúrák közötti reformok hatékonyságát vizsgálja a TM példáján keresztül. Kutatásom elsősorban azt az elméleti diskurzusban tapasztalható hiányt kívánja pótolni, hogy miként tud egy angolszász, jelentős részben az NPM-ideológiához köthető közmenedzsment-eszköz a közép-európai közigazgatási hagyományban sikeresen működni, illetve ebben a jelenségben játszik-e bármilyen szerepet külső vagy kontextuális hatás. Elméleti hozzájárulásom



tehát a közpolitikai transzfer működőképességének vizsgálata egy, a közérdek-típusú közigazgatási kultúrából egy másik közigazgatási kultúrába sikeresen átlépő közmenedzsment-eszköz esetében.

## 2. Felhasznált módszerek

A teljesítménymenedzsmenttel kapcsolatos felfogás, és a nemzetközi irodalomban a TM-kapcsán használt hatékonyság-definíció nem azonos azzal a hatékonyság-definícióval, ami a magyar közigazgatás sajátja. Ezen kívül a TM eredeti, közérdek-alapú hagyományával szemben Magyarország a közép-európai adminisztratív hagyományt követi, aminek céljai és eszközei alapvetően különböznek az angolszász közigazgatási kultúrától (Kuhlmann & Wollmann, 2019). Ezért úgy vélem, a TM megjelenése szempontjából Magyarország egy kontraintuitív, legkevésbé valószínű (*least likely*) eset, elsősorban az eltérő adminisztratív kultúra és a kontextuális tényezők miatt. A közigazgatási kultúra egyértelműen meghatározza a reformok lehetséges lefolyását is, így a magyar esetben a neoinstitucionalista várakozások szerint a helyénvalóság logikája fog majd érvényesülni. Céлом ezért megérteni, hogy ebben a kontraintuitív környezetben mégis mi hozza létre a TM-et, illetve ebben a folyamatban játszik-e valamilyen szerepet a közpolitikai transzfer. A TM megjelenése Magyarországon a második fejezetben felhozott érvek mellett azért is tűnik kontraintuitívnak, mert Pollitt és Bouckaert 4M tipológiája (Pollitt & Bouckaert, 2017, p. 115) alapján a közép-európai bürokráciák inkább a *modernize* kategóriába tartoznak, amelyek felismerik a változás szükségességét, de azt elsősorban nem annak újdonsága, hanem sokkal inkább a jobb közszolgáltatások nyújtása miatti igény miatt (vö: Magyary-programok), míg a TM egyértelműen a *marketize* kategóriába esik (uo.). Ez szintén a magyar eset *least likely* voltát erősíti meg.

Feltételezem, hogy a közpolitikai transzfer okozhatja a TM magyarországi megjelenését, tehát a transzfer a független, a TM a függő változó (vö. Marsh & Evans, 2012). Figyelemmel kell lennem Weigrich (2009) észrevételire is, miszerint a) a transzfernek jelentős változást kell indukálnia, és b) a közpolitikai változásban a külső okoknak kell meghatározónak lenniük. Benson és Jordan (2011) hívják fel arra a figyelmet, hogy a transzfer tárgya lehet az egyes közpolitikai elemek és eszközök, esetemben a TM áttemelése is, és az önkormányzati alesetem kapcsán is fontos a brit szerzőpáros észrevétele, miszerint a transzfer legtöbbször nem államközi, hanem országon belüli viszonylatban valósul meg a leggyakrabban. Természetesen figyelemmel kell lenni a kontextuális tényezőkre is (elsősorban közpolitikai és adminisztratív kapacitás, ami a TM-szerű bonyolult rendszerek működtetéséhez

egyébként is szükséges), és fel kell tárnom a kondicionálisan determináló tényezőket, a TM megjelenését támogató és gátló mechanizmusokat.

A transzfer-irodalomban ismertetett mechanizmusok közül hármát kívánok tesztelni a magyar empirián, a neo-institucionalizmus keretein belül: a diffúzió (*logic of consequences*), a tanulságok levonása (*logic of appropriateness*) és az európaizáció (izomorfia) mintázatait fogom megfeleltetni a saját kutatásom során szerzett adatokkal. Azért választottam a neo-institucionalista keretet, mert véleményem szerint a szabályok (intézmények) meghatározzák, mi a megfelelő cselekvés, de azt is, kétség esetén hol kell precedensek, előzmények után kutakodni, mely szabályokat lehet átvenni és azokat hogyan kell értelmezni. (March & Olsen, 2011, p. 482). Ha kétség merülne fel, mely létező gyakorlat a leginkább megfelelő, akkor a fő kritérium a hasonlóság lesz, tehát a leginkább helyénvaló új szabályt fogják átvenni a döntéshozók. Ráadásul a már létező gyakorlatok kapcsán amúgy is az az alapvető döntéshozói feltételezést hogy más megoldások azért léteznek mert jól működnek és jobb megoldásokat kínálnak, mint az alternatíváik (uo., p. 486). A Rechtsstaat hagyományai egyértelműen a helyénvalóság logikájához kötődnek, ugyanakkor az egyre jobban terjeszkedő jóléti állam-felfogás inkább a következményeket tartotta rendszerint szem előtt (uo, p. 490). A következmények és a helyénvalóság logikája válthatja is egymást, saját kutatásomban ennek megjelenését is keresni fogom.

A következmények logikája azokra a döntésekre alkalmazható March és Olsen szerint (nem túl meglepő módon), amikor a döntés meghozatalánál a következményekkel kapcsolatos várakozások játszották a főszerepet, illetve maguk a döntéshozók is a saját vagy a közösségük érdekeinek tükrében választottak a lehetőségek közül, de nem veszik túlságosan figyelembe az intézményi korlátokat. A helyénvalóság logikája ezzel szemben a szabályalapú döntéshozatalra helyezi a hangsúlyt, ekkor a politikai aktorok a társadalmilag konstruált, köztudomású és elfogadott szabályok és gyakorlatok alapján fog majd dönteni (Goldmann, 2005, p. 36). A két logika viszont nem tökéletesen zárja ki egymást, mert ahogy arra Goldmann is figyelmeztet: a helyénvalóság logikája egy tágabb motivációs spektrumot tekint át, és ezért tartalmazhatja a következmények logikáját is (uo., p. 44).

A fentiek alapján a két kutatási kérdés a következő:

**K1: TM megjelenése szempontjából kontraintuitív magyar esetben mi hozza létre a TM mint közmenedzsment-eszköz proliferációját?**

illetve

**K2: ha létrejön a proliferáció, akkor melyik transzfer-mechanizmus és milyen korlátokkal, kiegészítésekkel magyarázza ezt a jelenséget?**

A fenti két kérdésből következik dolgozatom elméleti hozzájárulása is: mivel mindegyik, az irodalmi áttekintésben bemutatott elmélet és transzfer-mechanizmus csak korlátozott magyarázó erejű, ezért azonosítani kívánom azokat a kiegészítő gátló és támogató tényezőket, amelyek a TM megjelenését egy közép-európai adminisztratív kultúrában lehetővé teszik. Várakozásom szerint ez a kontribúció később lehetővé teszi a hasonló, kultúra-idegen közigazgatási reformok sikeresebb megvalósítását Magyarországon és a tágabb közép-európai térségben is.

William Trochim (1985) szerint minden társadalomtudományi kutatás végső soron az ötletek és a valóság mintázatainak összehasonlítását (*pattern matching*) jelenti. Még a kísérletek is, ugyanis ebben az esetben is az lesz az elméleti feltételezés, hogy a kísérleti csoport valamilyen tulajdonsága a beavatkozás következtében megváltozik, a megfigyelt mintázat pedig maga a változás lesz. Yin (2009) véleménye szerint a *pattern matching* az esettanulmányok esetén az egyik leginkább kívánatos logika (Yin, 2009, p. 161). Ebben az esetben az empirikusan megfigyelt mintázatokat hasonlítjuk össze a korábban az elméletekből előzetesen megalkotott predikciókkal. Ha a mintázat egyezik, akkor ez erősíti az esettanulmány belső validitását. Fontos azonban, hogy az előre jelzett mintázatokat már az adatgyűjtés előtt meg kell határozni (uo.), ugyanakkor az empirikus kutatás során keletkező adatok is befolyásolhatják a mintázatokat, és bizonyos elméleteket már az adatgyűjtés során el lehet vetni, mint lehetséges magyarázatot. A *pattern matching* jó módszer lehet a már meglévő elméleti keretek hiányosságainak feltárására és ennek kapcsán új magyarázatok megfogalmazására is (Almutairi, et al., 2014), ami az én esetemben is a fő kutatási ambíció. Sinkovics szerint a *pattern matching* egyrészt szükségessé teszi a kutató gondolatmenetének és alkalmazott mentális modelljeinek részletes feltárását, másrészt olyan pontos kontextualizációt és operacionalizációt feltételez, ami a kutatás módszertani szilárdságát is erősíti (Sinkovics, 2018). A *pattern matching* egyik korai teoretikusa, Donald T. Campbell

(1966) szerint az elmélet és az adatok mintázata természetesen hatással van egymásra és befolyásolja a kutató gondolkodását is, ugyanakkor ahhoz, hogy az elméletet tesztelni lehessen, az elméletnek és a megfigyeléseknek tisztán elválaszthatónak kell lenniük.

Hak és Dul (2009) rögzítik a legfontosabb fogalmakat a *pattern matching* kapcsán:

- a mintázat a megfigyelések bármilyen konstellációja, a konstelláció pedig azt jelenti, hogy a mintázat maga nem véletlenszerű;
- az elméletek „előrejelzik” bizonyos értékek vagy változók mintázatát, ezeket az előrejelzéseket jellemzően hipotéziseknek nevezzük;
- az „elvárt mintázat” a hipotézisből levont mintázatot jelenti, amit azután össze lehet vetni az empirikus megfigyelésekből adódó „valódi mintázattal”.

A pattern matching logikát követve az én kutatásomban a rivális magyarázatokból megalkotott mintázatok összehasonlítása az alkalmazott módszer. Ez alkalmas lehet arra, hogy különböző független változók a változásban játszott szerepét tárja fel. Ahogyan Yin is felhívja a figyelmet: ez a módszer alkalmas arra, hogy a különböző esetekben jelentkező azonos kimenetek esetén feltárja, miért pontosan az az eredmény jött létre, amit végül megfigyeltünk (Yin, 2009, pp. 163-164).

A kutatásom egy beágyazott esettanulmány, ahol az eset a magyar közigazgatás, az esetek pedig az Eger MJV Polgármesteri Hivatala, az Oktatási Hivatal által működtetett Felsőoktatási Információs rendszer, illetve a Külgazdasági és Külügyminisztérium Stratégiai Teljesítménymenedzsment Rendszere. Kutatásom elsősorban a kulcsinformátorokkal felvett interjúkra épül (az elmúlt öt évben 27 interjút készítettem), illetve részben az interjúalanyok által rendelkezésre bocsátott, részben nyilvános dokumentumok alapján készült. Értekezésem tehát egy kvantitatív stratégiát követve elsősorban magyarázó, másodsorban exploratív ambícióval rendelkezik. Mind a három eset informált mintavétel során került kiválasztásra a kivételes eset (*exemplary case*) logikája alapján.

Az előrejelzési mátrix kialakításában a három tesztelni kívánt mechanizmust a Dolowitz-Marsh, az irodalom által leginkább mértékadónak tartott transzfer-modellen tesztetem. A sorokat az egyes mechanizmusok jelentik, míg az oszlopokban a transzfer-modellben megfogalmazott legfontosabb dimenziók jelennek meg.

Dolowitz és Marsh (2000) szerint, ha a transzferrel bármit is magyarázni kívánunk (ahogyan most én is teszem), akkor meg kell ismerni, hogy miért jön létre a transzfer: meg kell érteni annak folyamatát azoknak a kérdéseknek a segítségével, amit a szerzőpáros által megalkotott keretrendszeren keresztül is megtehetünk. A fő kérdések itt az alábbiak: ki vesz részt a transzferben; mit vesznek át; mi a forrás; milyen mértékben veszik át; melyek a gátló tényezők; mi a motiváció (Dolowitz & Marsh, 2000). Összességében a Dolowitz-Marsh keretrendszerből négy dimenziót használok csak fel az előrejelzési mátrixhoz.

Az irodalmi áttekintésből és a magyar kontextusból az előrejelzési mátrixban látható várakozásokat fogalmazhatjuk meg a TM hazai megjelenésével kapcsolatban. A három mechanizmus áttekintve várakozásaim szerint az európaizálás nem fog megjelenni, mert semmilyen központi előírás sincsen a TM bevezetésére még akkor sem, ha ezt egyes, EU finanszírozású projektek esetében meg kell(ene) tenni. Kétségtelen, hogy a magyar közigazgatás fejlődésében az ország EU-csatlakozása jelentős szerepet játszott, azonban a TM esetében az irodalmi áttekintés alapján nem számítok erre.

Az irodalmi ismeretek alapján szintén kevésbé tűnik valószínűnek a diffúzió megjelenése. Egyrészt a három vizsgált szervezetből kettőnek nincsen hazai versenytársa, így a csoportnyomás és a fogyasztókért / adófizetőkért folyó verseny a várakozásaim szerint nem fog megjelenni a transzfer motivációiban. A közpolitikai, de elsősorban adminisztratív kapacitás hiánya további gátló tényező lesz a TM megjelenése előtt, és a *logic of consequences*-hez szükséges számítási kapacitások vagy politikai okok, vagy a szervezeti kultúra miatt nem fognak rendelkezésre állni. Szintén a diffúzió ellen szól, hogy a kontinentális közigazgatási rendszerek elméletben inkább az inkrementális reform elvei mentén működnek.

Az irodalom alapján tehát a *logic of appropriateness* tűnik a leginkább plauzibilis elméletnek, ami magyarázhatja a TM megjelenését. A „mi működhet” kérdése, a szervezeten belüli feszültségek, a programok hasonlósága miatti útfüggőségek és az alapvetően inkrementalista közigazgatási tradíció véleményem szerint a tanulságok levonását teszik a transzfer-mechanizmusok közül a leginkább valószínű magyarázattá. Ebből adódik a hipotézis is:

**H: A TM magyarországi megjelenését elsősorban a közép-európai közigazgatási logika meghatározó jellege miatt a *logic of appropriateness*, így elsősorban a tanulságok levonásának elmélete fogja a leginkább meggyőzően magyarázni.**

<b>Mechanizmus</b>	<b>Transzfer jellege</b>	<b>Mi a forrás?</b>	<b>Támogató/gátló tényezők</b>	<b>Motiváció</b>
<b>diffúzió (LoC)</b>	önkéntes	vezető közigazgatási egység másolása (push faktorok jelentősége), politikai vezetők szerepe (legitimitás miatt is – ld. motiváció)	politikai és adminisztratív kapacitás megléte és hiánya, aktorok hálózatai (hazai és nemzetközi is), transzferben rejlő lehetséges politikai haszon / legitimációs dimenzió; a TM lehet társadalmi konstrukció is, a bevezetése pedig (akár implicit) elvárás is, alapvetően idegen a Rechtstaat-típusú adminisztratív kultúrától	raciónalis döntések meghozatala és ennek demonstrálása a választók felé; satisficing-jellegű megoldások keresése; tanulás más közigazgatási egységektől
<b>tanulságok levonása (LoA)</b>	önkéntes / vegyes (csoportnyomás)	a status quo-val elégedetlen bürokraták a fő kezdeményezők, a másol működő programokat vizsgálják, de a bürokratikus logika / hasonlóság alapján	a transzfer itt iteratív folyamat, ami lassú és kényelmes, ugyanakkor lehetőséget ad a kreatív megoldáskora is; a létező intézményi kereteket kismértékben változtatják meg; bürokratikus logikába jobban illeszkedik; Rechtstaat-típusú közigazgatási szervezetekben inkább ez a jellemző fejlődési modell	konvergencia, elsősorban a mi működhet logikája alapján (a mi lenne az ideális logikája helyett)
<b>európaizálás (izomorfia)</b>	kötelező	uniós joganyag	alkalmazkodási nyomás (ugyanakkor a rendszer kijátszása is gyakran előfordul, pl hazai NUTS 2 régiók létrehozása); izomorfiák megjelenése	uniós előírások, közösségi forrásokhoz való hozzáférés szükségessége, de lehetnek saját céljai is a helyi/szervezeti vezetésnek

Az előrejelzési mátrix a három transzfer-mechanizmusra alkalmazva (forrás: saját szerkesztés)



### 3. Az értekezés eredményei

- A TM Magyarországon továbbra is egy alapvetően idegen adminisztratív kultúrában létezik, ugyanakkor a három aleset bizonyította, hogy önmagában az eltérő közigazgatási ethosz nem feltétlenül jelenti akadályát egy közérdek-típusú, NPM-ben is fontos szerepet játszó közmenedzsment-eszköz hazai megjelenésének.
- A megvizsgált adatokból világossá vált, hogy a TM egyértelműen képes megjelenni a hazai közigazgatási környezetben még akkor is, ha magáról a TM-ről alkotott tudás meglehetősen eltérő: a helyi önkormányzat, a központi ügynökség és a minisztérium esetében a koncepcionális tudás nem jelenik meg a szervezet minden szintjén. Inkább egyfajta „józan paraszti ésszént” gondol a beszélgetőpartnereink többsége, elsősorban a közép- és alsószintű menedzsment részéről a TM-re, addig a politikai vezető réteg már strukturáltabban gondolkodik a kérdésről, és egyértelműen látja a TM hasznát és kárát is. Ez egyben kiemeli a TM kapcsán a politikai vezetői támogatás meglétét is. A helyi önkormányzat esetében a polgármester, a központi ügynökség esetében a szervezet vezetője, míg a minisztérium esetében a közigazgatási államtitkár a TM elsődleges megrendelője, illetve a bevezetésről szóló döntés felelőse, ami egyben kiemeli az ő esetükben az ágencia fontosságát is.
- Ha az adott szervezet működéséért felelős egyszemélyi vezető saját jól felfogott, racionális érdekéből a TM bevezetés mellett dönt, az erősen determinálni fogja a rendszer bevezetésének sikerességét a szervezet jellegétől függetlenül is.
- Érdekesség, hogy a kormányzati teljesítmény mérhetőségével kapcsolatos hazai akadémiai vitában megfogalmazott érvek és kifogások a gyakorlati szinten nem csapódnak le. Abban szinte minden szereplő között teljes egyetértés van, hogy a mérés szükséges és jó még akkor is, ha ennek egyértelműen vannak negatív hatásai is akár az egyénre, akár a szervezetre nézve.
- Senki sem kérdőjelezi meg, hogy a szervezet napi működését, az erőforrások felhasználását és a kimeneteket mérni kell, és ezeket a mérési eredményeket a döntéshozatalba be kell csatornázni a hatékonyabb működés érdekében. A teljesítmény-mozgalomnak tehát hazánkban is egyértelműen sok híve van még akkor is, ha egyébként magának a mérésnek és a TM-nek a bevezetését a legtöbb szereplő igen nehéznek ítéli meg.

Az esetek illeszkedését a többi dimenzióra a következő táblázat mutatja be:

<b>Mechanizmus</b>	<b>Transzfer jellege</b>	<b>Mi a forrás?</b>	<b>Támogató/gátló tényezők</b>	<b>Motiváció</b>
<b>diffúzió (LoC)</b>	Igazolt	Igazolt	Igazolt	Igazolt
<b>tanulságok levonása (LoA)</b>	Részben igazolt	FIR esetében igazolt	Nem igazolt	Nem igazolt
<b>európaizálás (izomorfia)</b>	Nem igazolt	nem igazolt	Nem igazolt	Nem igazolt

- A K1 kutatási kérdésre a következő választ adhatjuk: a transzfer-irodalomban megfogalmazott szinte mindegyik fontosabb érv megjelenik a terjedést támogató tényezők között, de kiemelten az adminisztratív kapacitás, a jó gyakorlatok iránti nyitottság, a szakmai együttműködési fórumok és a menedzsment-igények is. Kritikus fontosságú a mind a három esetben megjelenő támogató felsőszintű politikai akarat, a racionális aktor fellépése és a várt következmények figyelembe vétele, így a *logic of consequences* érvényesül a TM-gyakorlatok átvétele során, sokszor jelentős fejlődésbeli „ugrásokkal”, nagy adminisztratív kulturális távolságot átugorva.
- A K2 kutatási kérdésre az alábbi válasz adható: a megfigyelések alapján a magyar esetre leginkább a diffúzió mechanizmusa és így a következmények logikája illik, ugyanakkor – ahogyan a K1 esetében is láttuk – a mechanizmusok valójában keverednek.
- A diffúzió hatását igazolják az alábbi megfigyelések is:
  - Mivel a három esetben kettő nem egy nagyobb eset-populációból vett minta, hanem önmaga az adott közigazgatási szakterület teljes populációja, csoportnyomásról az ő esetükben nem lehet beszélni, nemzetközi szinten ugyanis nem meghatározó, hogy mely szervezeteknél van működő TM rendszer. A helyi önkormányzat esetében lehetne felfedezni csoportnyomásra utaló jeleket, azonban egyetlen említés sem történt az interjúk során arra, hogy a TM-et azért kellene bevezetni, mert más városok is alkalmazzák már, ugyanakkor az megjelenik az interjúkban,

hogy a jobb(nak tartott) önkormányzatoktól érdemes lehet tanulni (pl. Debrecen a szemétszállítás esetében).

- A vezető bürokraták szerepe mindenképpen meghatározó a TM bevezetése kapcsán, azonban a nemzetközi szervezetek szerepe elhanyagolható.
- A vezető, példamutató szervezetek szerepe megjelenik, és a szakértői hálózatok is szerepet játszanak a jó gyakorlatok terjesztésében.
- A diffúzió a motivációk terén is egyezést mutat a magyar mintázattal: a TM átvételekor egyértelműen a „bátor újítás” jelenik meg, ami szándékosan és nagymértékben idegen az addig gyakorlatoktól, és nem inkrementális fejlődést kíván elérni. A következmények logikája itt mindenképpen érvényesül.
- Végezetül a motiváció kapcsán elmondható, hogy a vezető-lemaradó ellentét nem befolyásolja a TM bevezetését egyik esetben sem, azonban a jó példák kiválasztásánál egyértelműen megjelenik. A legitimációs nyomás pedig csak a felsőoktatásnál jelenik meg, de ott sem ez a fő, bevezetés irányába mutató tényező.
- A kutatás megkezdése előtt az volt az alapfeltevésem, hogy a magyar közigazgatási hagyomány jellege miatt csak kis lépésekben lehet változtatni a rendszer működésén, és az inkrementalista felfogás lesz meghatározó. Az empirikus kutatás alatt azonban bebizonyosodott, hogy – legalábbis a három általam vizsgált szervezetben – megvan a képesség a jelentős megújulásra akkor is, ha ennek ellenében jelentős szervezeti ellenállás és inercia mutatkozik.
- A transzfer fontos szerepet játszik a közpolitikai innovációban, de a hatása nem direkt és egyértelmű, inkább inspiráló – orientáló szerepet játszik. Ahol ez lehetséges, az országon belüli transzfer fontosabb szereppel bír: a helyi önkormányzatoknál, ahol az adminisztratív kapacitás kisebb és az anyagi erőforrások is korlátozottabbak, jellemzően a hazai, sokszor önkormányzati vagy szolgáltatási területek mentén szerveződő szakszövetségek terjesztik a jó gyakorlatokat és támogatják a transzfert.
- Az elméletekre visszatérve a magyar esetben tapasztaltak inkább a Diane Stone (2012) által is megfogalmazott „barkácsolás” módszerére hasonlítanak, amikor a

transzfer, illetve a közigazgatási egységeken átívelő tanulási folyamat inkább a fejlődés egyik, fontos, de nem kritikus részét adja.

- A kutatásom elméleti hozzájárulása tehát a közpolitikai transzfer, mint a közpolitikai változás-elméletek egyik mechanizmusának a magyar közigazgatás esetén való tesztelése, és a transzfer plauzibilitásának igazolása, illetve a transzfer sikerességében a kontextuális tényezők fontosságának megerősítése. Magyarország esetében annak ellenére jelenik meg a TM, hogy ezt a hazai közigazgatás jogias szemlélete alapvetően nem támogatja, és ebben a folyamatban a közpolitikai transzfer jelentős szerepet játszik. A TM tehát képes eltérő adminisztratív hagyományok között a transzfer segítségével sikeresen és hatékonyan mozogni még akkor is, ha a fogadó környezet elméleti szempontból ellenségesnek számít.
- A kutatásom megállapításainak természetesen vannak elméleti korlátai. A mintavétel jellegéből adódóan a megállapításaim statisztikailag nem általánosíthatók a teljes magyar közigazgatásra, igaz, az esettanulmány módszerének egyébként sem a statisztikai általánosítás a célja. Egy másik lehetséges kérdés, hogy a TM egy kormányzástechnikai – közmenedzsment eszköz, amihez nem kapcsolódik ideológiai háttér vagy egyéb előfeltevés, ugyanakkor a TM-ről szóló fejezetben leírtam, hogy a TM és a racionalitás valójában a klasszikus liberális közgazdaságtanba és a racionalitásba vetett hiten alapul.
- Kifogásként merülhet fel, hogy mind a három esetem elüt a magyar átlagtól, a módszertani fejezetben kitértem a mintavétellel kapcsolatos előnyökre és fenntartásokra. A *measurement bias* egészen biztosan jelen van a dolgozatomban, ugyanis jellemzően olyan interjúalanyok ültek le velem beszélni, akik maguk is érdekeltek a TM-rendszer működtetésében.
- A közigazgatási teljesítmény mérése a jövőben valószínűleg még inkább hangsúlyossá válik: az e-kormányzás, az elektronikus közszolgáltatások ugyanis rendszerszinten termelik az adatokat, amelyek elemzése szinte bizonyosan növekvő szerepet játszik majd a jövő kormányzati elemzéseiben. A technológiai driverek szerepe egyre fontosabbá válik, ahogyan a mérés plusz adminisztrációs teherből a gépek által működtetett automatizmussá alakul át, így a jövőben

valószínűleg egyre több közigazgatási szereplőben merül fel a TM bevezetésének vágya.

#### 4. Fontosabb hivatkozások

- Almutairi, A., Gardner, G. E. & McCarthy, A. L., 2014. Practical guidance for the use of a pattern-matching technique in case study research : a case presentation. *Nursing and Health Sciences*, 16(2), pp. 239-244. DOI 10.1111/nhs.12096.
- Askim, J., 2008. Determinants of Performance Information Utilization in Political Decision Making. In: S. van de Walle & W. van Dooren, szerk. *Performance Information in the Public Sector: How it is Used*. Houndmills, Basingstoke: Palgrave Macmillan, pp. 125-139. DOI: 10.1007/978-1-137-10541-7.
- Bennett, C. J., 1997. Understanding Ripple Effects: The Cross-National Adoption of Policy Instruments for Bureaucratic Accountability. *Governance*, 10(3), pp. 213-233. DOI: 10.1111/0952-1895.401997040.
- Benson, D. & Jordan, A., 2011. What Have We Learned from Policy Transfer Research? Dolowitz and Marsh Revisited. *Political Studies Review*, 9. kötet, pp. 366-378. DOI: 10.1111/j.1478-9302.2011.00240.x.
- Bouckaert, G., 2012. Reforming for Performance and Trust: Some Reflections. *NISPAcee Journal of Public Administration and Policy*, 5(1), pp. 9-20. DOI: 10.2478/v10110-012-0001-4.
- Bouckaert, G. & Halligan, J., 2008. *Managing Performance: International Comparisons*. London: Routledge. DOI: 10.4324/9780203935958.
- Campbell, D. T., 1966. Pattern matching as an essential in distant knowing. In: K. R. Hammond, szerk. *The psychology of Egon Brunswick*. Austin, TX: Holt, Rinehart and Winston, Inc., pp. 81-106.
- Dolowitz, D. & Marsh, D., 2000. Learning from Abroad: The Role of Policy Transfer in Contemporary Policy-Making. *Governance*, pp. 5-23. DOI: 10.1111/0952-1895.00121.
- G. Fodor, G. & Stumpf, I., 2007. A "jó kormányzás" két értelme. Avagy a demokratikus kormányzás programja és feltételei. *Nemzeti Érdek*, pp. 76-95.
- Gajduschek, Gy. & Hajnal, Gy., 2010. *Közpolitika: a gyakorlat elmélete és az elmélet gyakorlata*. Budapest: HVG-Orac.
- Goldmann, K., 2005. Appropriateness and Consequences: The Logic of Neo-Institutionalism. *Governance*, 18(1), pp. 35-52. DOI: 10.1111/j.1468-0491.2004.00265.x.
- Hajnal, Gy., 2014b. *Unorthodoxy at work: An assessment of Hungary's post-2010 governance reforms*. Pozsony, NISPAcee, pp. 1-26.

- Hajnal, Gy. & Ugródsy, M., 2015. Use and Utilization of Performance Information in Hungary: Exemplary Cases from the Local-Government and the Higher-Education Sectors. *NISPAcee Journal of Public Administration and Policy*, 8(2), pp. 23-48. DOI: 10.1515/nispa-2015-0007.
- Hak, T. & Dul, J., 2009. *Pattern Matching*, Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management.
- Jenei, Gy., 2008. A Post-Accession Crisis? Political Developments and Public Sector Modernisation in Hungary. *The NISPAcee Journal of Public Administration and Policy*, 1(2), pp. 55-68.
- Kiss, N. T. & Révész, É., 2014. *Stratégiai tervezés, projektmenedzsment, minőségmenedzsment*. Budapest: Nemzeti Közszerzői Egyetem.
- Kuhlmann, S. & Wollmann, H., 2019. *Introduction to Comparative Public Administration: Administrative Systems and Reforms in Europe*. 2 szerk. Cheltenham: Edward Elgar.
- March, J. G. & Olsen, J. P., 2011. The Logic of Appropriateness. In: R. E. Goodin, szerk. *The Oxford Handbook of Political Science*. Oxford: Oxford University Press, pp. 478-497.
- Pollitt, C. & Bouckaert, G., 2017. *Public Management Reform*. 4. kiadás szerk. Oxford: Oxford University Press.
- Radaelli, C. M., 2003. The Europeanization of Public Policy. In: C. M. Radaelli & K. Featherstone, szerk. *The Politics of Europeanization*. Oxford: Oxford University Press, pp. 27-56.
- Révész, É., 2015. *Teljesítménymenedzsment-eszközök alkalmazásának hajtóerői és tartalmi elemei a magyar közigazgatás ügynökség-típusú szervezeteiben*, Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem.
- Rose, R., 1991. What is Lesson-Drawing?. *Journal of Public Policy*, Január, 11(1), pp. 3-30. DOI: 10.1017/S0143814X00004918.
- Sinkovics, N., 2018. Pattern Matching in Qualitative Analysis. In: C. Cassel, A. L. Cunliffe & G. Grandy, szerk. *The SAGE Handbook of Qualitative Business and Management Research Methods: Methods and Challenges*. Thousand Oaks: Sage, pp. 468-485.
- Stone, D., 2012. Transfer and translation of policy. *Policy Studies*, 33(6), pp. 483-499. DOI: 10.1080/01442872.2012.695933.

- Strang, D., 1991. Adding Social Structure to Diffusion Models: An Event History. *Sociological Methods & Research*, 19(3), pp. 324-353. DOI: 10.1177/0049124191019003003.
- Trochim, W. M. K., 1985. Pattern Matching, Validity and Conceptualization in Program Evaluation. *Evaluation Review*, 9(5), pp. 575-604. DOI: 10.1177/0193841X8500900503.
- van Dooren, W., 2008. Nothing New Under the Sun? Change and Continuity in the Twentieth-Century Performance Movements. In: S. van de Walle & W. van Dooren, szerk. *Performance Information in the Public Sector: How it is Used*. Houndmills, Basingstoke: Palgrave Macmillan, pp. 11-23.
- van Dooren, W., Bouckaert, G. & Halligan, J., 2015. *Performance Management in the Public Sector*. Abingdon: Routledge. DOI: 10.13140/2.1.2299.9682.
- van Dooren, W. & Hoffmann, C., 2018. Performance management in Europe: An idea whose time has come - and gone?. In: E. Ongaro & S. van Thiel, szerk. *The Palgrave Handbook of Public Administration and Management*. London: Palgrave Macmillan, pp. 207-225.
- Vigoda-Gadot, E. & Mizrahi, S., 2014. *Managing Democracies in Turbulent Times: Trust, Performance, and Governance in Modern States*. Berlin: Springer.
- Wasserfallen, F., 2018. Policy Diffusion and European Public Policy Research. In: E. Ongaro & S. van Thiel, szerk. *The Palgrave Handbook of Public Administration and Management in Europe*. London: Palgrave Macmillan, pp. 621-633.
- Weigrich, K., 2009. *The Administrative Burden Reduction Policy Boom in Europe: Comparing mechanisms of policy diffusion*, London: Centre for Analysis of Risk and Regulation, London School of Economics.
- Yin, R. K., 2009. *Case Study Research: Design and Methods*. 5 szerk. Thousand Oaks: Sage.



## 5. Publikációk jegyzéke

### *Magyar nyelven*

#### **Tudományos könyv, könyvfejezet**

Ugrósdy, Márton [2019]: Közép-Európa és az Egyesült Államok Donald Trump első éve után. In: Horváth, Emőke; Lehoczki, Bernadett (szerk.): Diplomácia és nemzetközi kapcsolatok : Amerika a XIX-XXI. században. Budapest, Magyarország: L'Harmattan Kiadó, pp. 276-292., 17 p.

Ugrósdy, Márton [2019]: Biztonságpolitika. In: Sebők, Miklós; Böcskei, Balázs (szerk.): Itt van Amerika: Az amerikai politika hatása Magyarországon. Budapest, Magyarország: Athenaeum, pp. 121-133., 13 p.

Cserny, Ákos; Fekete, Letícia; Kádár, Krisztián; Kowalik, Tamás; Tózsá, Réka; Ugrósdy, Márton [2014]: Hatékony közigazgatás. In: Kaiser, Tamás; Kis, Norbert (szerk.) A Jó Állam mérhetősége. Jó Állam Kutatóműhely: ÁROP-2.2.21-001 „Tudásalapú Közszolgálati Előmenetel” tanulmányok. Budapest, Magyarország: NKE Szolgáltató Kft., (2014) pp. 233-266., 34 p.

#### **Referált szakmai folyóirat**

Romsics, Gergely; Ugrósdy, Márton; Wagner, Péter [2017]: Amerika és a világ Donald Trump első száz napja után. KÜLÜGYI SZEMLE 16(2) pp. 3-28. , 26 p.

Ugrósdy, Márton; Reinitz, Katalin [2017] Végül megkaptuk, amit kértünk: Közép-Európa és az Egyesült Államok Barack Obama elnöksége alatt. KÜLÜGYI SZEMLE 16:különszám pp. 91-107., 16 p.

Bendarzsevszkij, Anton; Ugrósdy, Márton [2010] Dare to Lead: the Eastern Partnership and the Hungarian EU Presidency. EURÓPAI SZELLEM / EUROPEAN SPIRIT 1:1 pp. 55-71., 17 p.

#### **Egyéb – konferencia-részvételek**

Ugrósdy, Márton [2016] Bizalom vagy ellenőrzés? Teljesítménymenedzsment a magyarországi helyi önkormányzati működésben. Politológus Doktoranduszok II. konferenciája. Budapest, december 2, Magyarország

Hajnal, György; Ugrósdy, Márton [2016]: Teljesítménymenedzsment és állampolgári bizalom: egy önkormányzati esettanulmány. Magyar Politikatudományi Társaság Vándorgyűlése, Esztergom, június 17-18, Magyarország

Ugrósdy, Márton [2015] Teljesítménymenedzsment és választói bizalom: létezhete kapcsolat közöttük? Politológus Doktoranduszok Konferenciája. Budapest, november 27. Magyarország

Hajnal, György; Ugrósdy, Márton [2015]: Adataalapú döntéshozatal Magyarországon: a központi és helyi-területi kormányzati szervek komparatív elemzése. Magyar Politikatudományi Társaság Vándorgyűlése, Pécs, június 5-6, Magyarország

## *Idegen nyelven*

### **Tudományos könyv, könyvfejezet**

Chen, Xin (szerk.); Ugródsy, Márton (szerk.) [2019] *China and Hungary: 70 Years of Bilateral Relations in a Changing World*. Budapest, Magyarország: China-CEE Institute

Ugródsy, Márton [2016] *Hungary: Not Such A Black Sheep Within the EU*. In: Pertusot, Vivien (szerk.) *The European Union in the Fog : Building Bridges between National Perspectives on the European Union* Brüsszel, Belgium: Institut Français des Relations Internationales, pp. 105-112. , 8 p.

### **Referált szakmai folyóirat**

Hajnal, György; Ugródsy, Márton [2015] *Use and Utilization of Performance Information in Hungary: Exemplary Cases from the Local-Government and the Higher-Education Sectors*. NISPACEE JOURNAL OF PUBLIC ADMINISTRATION AND POLICY 8:2 pp. 23-48., 26 p.

Ugródsy, Márton; Sándor, Petra [2015] *Hungary and renewable energy sources: moving ahead using competitive advantages*. INTERNATIONAL ISSUES AND SLOVAK FOREIGN POLICY AFFAIRS 24:4 pp. 40-58., 19 p.

### **Egyéb – Konferencia-részvételek**

Ugródsy, Márton [2019] *Where best practices come from? Preliminary evidence on policy transfer in the Hungarian central and local government context*. II. Understanding East Central European Politics Conference. Budapest, május 17, Magyarország

Ugródsy, Márton [2018] *Policy transfer in the Hungarian public administration context: what makes it work and what doesn't? Understanding East Central European Politics Conference*. Budapest, május 10-11, Magyarország

Hajnal, György; Ugródsy, Márton [2016] *Trust or Control: The use of performance management in Hungarian local government*. EGPA 2016 Annual Conference, Utrecht, 2016 aug. 24-26, Hollandia,