



**Nemzetközi  
Kapcsolatok Doktori  
Iskola**

## **TÉZISGYŰJTEMÉNY**

**Rosta Miklós**

**Az Új Közszolgálati Menedzsment intézményi meghatározottsága**

című Ph.D. értekezéséhez

**Témavezető:**

**Dr. Hámori Balázs, CSc**  
tanszékvezető egyetemi tanár

Budapest, 2012

**Összehasonlító Gazdaságtan Tanszék**

**TÉZISGYŰJTEMÉNY**

**Rosta Miklós**

**Az Új Közzolgálati Menedzsment intézményi meghatározottsága**

című Ph.D. értekezéséhez

**Témavezető:**

**Dr. Hámori Balázs, CSc**  
tanszékvezető egyetemi tanár

© Rosta Miklós

## Tartalomjegyzék

Tartalomjegyzék .....	3
1. A disszertáció célkitűzései és relevanciája .....	4
2. Hipotézisek .....	6
3. Módszertan .....	9
1. blokk, informális intézmények .....	16
2. blokk, formális intézmények .....	17
A siker megragadása módjai .....	17
A NPM reformok sikere a szakirodalom alapján .....	18
A NPM reformok sikere az állampolgári érdek mutató alapján .....	18
A NPM reformok sikere a politikusi érdek mutató alapján .....	22
Statisztikai vizsgálat leírása .....	24
4. Eredmények .....	27
5. Főbb megállapítások és összegzés .....	32
6. Hivatkozások .....	35
7. Saját publikációk .....	39

## 1. A disszertáció célkitűzései és relevanciája

A XXI. század kezdetén a magyar lakosság annak ellenére, hogy hazánk az Európai Unió és a NATO tagjaként megkérdőjelezhetetlenül az Euro-atlanti régió részévé vált, csalódott és pesszimista a jövőjét illetően.<sup>1</sup> Az állam működését, amelynek szerepét a magyar emberek életük alakításában oly fontosnak tartják<sup>2</sup>, sikertelennek érzik, mert szerintük az nem járul hozzá kellőképpen jólétük biztosításához. Nemcsak a lakosság közérzete, de a nemzetközi szervezetek felmérései is azt mutatják, hogy hazánkban a közigazgatás és a közszolgáltatás alacsony hatékonysággal, megkérdőjelezhető eredményességgel és a lakosság széles rétegei számára méltánytalanul működik. (Worldbank [2009]) (Tóth [2009]) Ezen percepciók alapján nem véletlen, hogy a rendszerváltás óta eltelt több, mint húsz évben a közszeaktor átfogó reformja minden kormányzati ciklusban kiemelt jelentőségre tett szert és várhatóan jövőben is az marad.<sup>3</sup>

A közszeaktor reformja a fejlett nyugati demokráciákban még régebbi múltra tekint vissza, mint hazánkban, már több mint 30 éve folyamatosan napirenden van. Az Európai Unió régi tagállamaiban, illetve az angolszász országokban felgyülemlett tapasztalat hasznosítása a magyar állam modernizációs törekvéseinél kézenfekvő gondolat. A nyugaton megvalósuló közszeaktort érintő reformok nemcsak strukturális, rendszerszintű változtatásokat, de legalább ilyen hangsúlyosan a közszeaktóra menedzsmentjének, vezetési elveinek átalakítását is jelentik. Az Új Közszeaktóati Menedzsment, amely angolul New Public Management (NPM) néven terjedt el a köztudatban, meghatározó szerepet játszott abban, hogy az ezredforduló után az angolszász közszeaktor teljesítményére, mint élenjáró példára tekinthettünk.<sup>4</sup> A NPM irányzat radikális hatást gyakorolt az állami szféra eredményességére és hatékonyságára az Egyesült Királyságban, Új-Zélandon, az Egyesült Államokban és Ausztráliában. A NPM a sikerek hatására már-már kötelező eleme a kormányzati reformtörekvéseknek, így nem véletlen, hogy a NPM technikák átvételét és az ezzel járó tanulási folyamatot az Európai Unió pénzügyileg

---

<sup>1</sup> Az Eurobarométer 2009. évi, őszi felmérése alapján a magyar lakosság 58% elégedetlen az életével, elsősorban 40-54 éves korosztály tekintetében kedvezőtlen a kép: minden 10 főből 7 ember elégedetlen az életével. A jövőbeni kilátásait tekintve a magyarok 14% tekint optimistán a jövőbe, a döntő többség pesszimista a jövőjét illetően. (EC [2009], 2-5. old.)

<sup>2</sup> Az állammal szemben támasztott elvárások nemzetközi viszonylatban is kiemelkedő mértékéről a Tárki 2007. évben készített felméréséből tudhatunk meg többet. Lásd: (Medgyesi – Tóth és szerzőtársai [2007])

<sup>3</sup> A Közép-Kelet-Európai közszeaktor reformjairól érdekes tanulmányt közölt 2009-ben a SIGMA program keretében az OECD és az EU. A magyar vonatkozású adatok különösen elszomorítóak. (Meyer-Sahling [2009])

<sup>4</sup> A NPM irányzatot az elmúlt évtizedekben számos kritika érte, a gazdasági világválság hatására pedig az irányzat szellemiségével ellentétes folyamatok zajlottak le a fejlett országok közszeaktorában. Az Új-Zéland modellre sem lehet már egyértelműen hivatkozni. (Duncan – Chapman [2010]) A disszertációban a NPM irányzatot ért kritikákat részletesen bemutatom.

is támogatja az újonnan csatlakozott tagállamokban. Ennek hatására már hazánkban is jelentős összegek állnak rendelkezésre az államreform megvalósítására, amelyekhez döntően az Államreform Operatív Program keretében lebonyolított pályázatokon keresztül juthatnak hozzá a magyar állami, közigazgatási szervezetek.<sup>5</sup>

A NPM reformok eredményes bevezetése azonban nem egyszerű feladat. A tudományos közösség bőszen elemzi a fejlődő / kevésbé fejlett országok, így a közép-kelet-európai országok tapasztalatait, amelyek sokszor kudarcokról, hatástalan vagy negatív hatású reformokról szólnak (Lodge – Gill [2011]), (Meyer-Sahling [2009]), (Beblavy [2002]), (Bouckaert és szerzőtársai [2009]), (Marobela [2008]). Feltételezésünk szerint a NPM nem egy mindenütt alkalmazható, globálisan átvehető, egységes eszközrendszer, hanem sokkal inkább egy szemléletmód és értékrendszer, amelyhez számos menedzsment eszköz illeszthető. *Hipotézisünk szerint e szemléletmódhoz tartozó menedzsment eszközök bevezetése, csak abban az esetben lehet eredményes, ha ezen eszközök illeszkednek az adott ország társadalmá által követett, illetve alkalmazott informális és formális intézményrendszerhez.* Az intézményi illeszkedés szükséges, de nem elégséges feltétele egy adott NPM technika eredményes bevezetésének. A bevezetést végrehajtó kormányzat tehetsége vagy alkalmatlansága, és az adott helyen és időben fennálló egyéb, külső környezeti hatások alapvetően befolyásolhatják a bevezetés sikerességét. A jelen tanulmányban kizárólag az intézményi tényezőkre fókuszálunk. Ennek oka egyrészt az, hogy az intézményi illeszkedés hipotézisünk szerint meghatározza, hogy egyáltalán mely reformlépésekkel érdemes egy adott intézményi környezetben próbálkozni. Másrészt egy adott társadalom intézményrendszere rövid- és középtávon erős stabilitást mutat, így az adott döntési helyzetben adottságként kezelendő, amelynek ismerete alapvető fontosságú a döntéshozók számára.

Tanulmányunk célja, hogy tudományos igénnyel megvizsgáljuk és választ adjunk arra kérdésre, hogy *vajon a társadalmi, azon belül is elsősorban a gazdasági és politikai folyamatok intézményi burkát jelentő informális és formális intézmények befolyásolják-e és ha igen, milyen módon és mértékben a NPM irányzat zászlaja alatt bevezetendő menedzsment technikák sikeres bevezetésének lehetőségét.*<sup>6</sup> A dolgozat szerzője emellett arra is választ

---

<sup>5</sup> Az előző kormányzat által támogatott államreform programokat az OECD is a NPM irányzathoz sorolja. Lásd: (Meyer-Sahling [2009], 17. old.)

<sup>6</sup> Intézményi burok (cluster of institutions) fogalmát a különböző szerzők nem teljesen egységesen használják. Lásd: Gottlieb [1953] a gazdasági rendszerekhez köti a fogalmat. Gottlieb gondolatait magyarul Bara – Csaba Gedeon ([2000], 18-19. old) foglalja össze. Acemoglu – Johnson – Robinson [2002] cikkében elsősorban a tulajdonjogokkal hozza összefüggésbe a fogalmat. A jelen tanulmányban az intézményi burok fogalma alatt a társadalom alapszövetébe ágyazódott informális intézményekre (normák, hagyományok, tradíciók, szokások, a hofstedei nemzeti kultúra), illetve formális intézményekre (jogrend, így az alkotmány és a törvények)

kíván adni, hogy amennyiben a fentebb ismertetett hipotézisünk megerősítést nyer, akkor *a NPM irányzathoz tartozó reformok sikeresen bevezethetőek-e és hosszú távú fenntarthatóak-e a Magyarországra jellemző intézményi burok figyelembevételével?*

## 2. Hipotézisek

Mint minden tudományos mű, a jelen tanulmány is egy anomáliára keresi a választ. A szerző tanácsadóként számos önkormányzatnál tett javaslatot teljesítmény-menedzsment eszközök bevezetésére, sokszor többnapos tréningeket, oktatást tartott ezen NPM irányzathoz tartozó menedzsment eszközök használatáról és a bevezetés módszertanáról. Tanácsadóként megpróbálta gyakorlati tapasztalatait, valamint a szakirodalomból nyert tudását felhasználva a magyar önkormányzatokat támogatni, hogy a fejlett nyugat-európai gyakorlathoz hasonló menedzsment eszközökkel fejlessék szervezetüket, növeljék eredményességüket és hatékonyságukat. A felhalmozott tapasztalatok azt mutatják, hogy a sikeres projektek száma jelentősen alulmúlja a kudarccal (nem alkalmazott, vagy csak rövidtávon fennmaradó változásokkal) végződött projektek számát. A disszertáció kutatási kérdései ebből a személyes kudarcélményből erednek.

Az Európai Unióhoz újonnan csatlakozó országok, köztük Magyarország közigazgatási rendszerei diszfunkcionálisan működnek, tehetetlenségi nyomatókuk, ellenálló-képességük a NPM irányzat által kínált menedzsment eszközök alkalmazásával szemben pedig meglepően nagy, amelynek okait érdemes elemezni. Milyen okokkal magyarázható ez rendszerszinten? Alkalmazható-e a NPM irányzat hazánkban, vagy intézményrendszerünk eleve alkalmatlanná tesz bennünket alkalmazásukra? A kérdés több szinten megragadható, azonban a magyar és a fejlődő országok példája azt mutatja, hogy nem egy szervezeti szintű változásmenedzsment problémáról, hanem egy rendszerszinten megragadható rejtélyről van szó.

Ezek alapján tanulmányunkban arra keressük a választ, hogy mely intézményi tényezők játszanak meghatározó szerepet abban, hogy a NPM irányzathoz kapcsolódó reform eredményes lehessen.<sup>7</sup>

---

gondolunk, amelyek stabilitásukkal, erős társadalmi elfogadottságukkal hosszú távon biztosítják a társadalmi, gazdasági, politikai folyamatok hatékonyságát.

<sup>7</sup> 2011-től, az Európai Unió támogatásával, a 7. keretprogram keretein belül 10 ország 11 egyetemének közigazgatási szakértői keresik a jelen disszertáció kutatási kérdéseire hasonló kérdésekre a választ. A *Coordination for Cohesion in the Public Sector of the Future* nevet viselő kutatás a NPM értékelésére vállalkozik. Magyarországról a Budapesti Corvinus Egyetem Közgazdaságtudományi Karának Közszolgálati Tanszéke vesz részt a kutatásban, Dr. Jenei György és Dr. Hajnal György vezetésével. A kutatás eredményei a [www.cocops.eu](http://www.cocops.eu) honlapon érhetőek el.

Kutatási kérdéseink a következők:

- I. *Befolyásolják-e és ha igen, akkor milyen módon és mértékben a társadalom intézményi burkát jelentő informális és formális intézmények a NPM irányzat égisze alatt bevezetendő reformok sikeres bevezetésének valószínűségét?*

A kérdéshez kapcsolódó hipotéziseink:

1. *A NPM irányzathoz tartozó reform nagy valószínűséggel sikertelen lesz egy olyan ország esetében, amelynek informális intézményei, azaz a társadalom által vallott értékrend nem illeszkedik a NPM értékrendjéhez.*
  2. *Az informális intézmények hatása erősebben érvényesül a NPM reform sikeressége szempontjából, mint a formális intézmények hatása. Amennyiben az informális és a formális intézmények egymással ellentétes módon befolyásolják egy adott reform sikerének valószínűségét, úgy az informális intézmények hatása erőteljesebben fog érvényesülni, mint a formális intézményeké.<sup>8</sup>*
- II. *Milyen intézményi keret, azaz informális és formális intézményi konstelláció szükséges ahhoz, hogy egy NPM irányzathoz tartozó reformot sikeresen lehessen egy adott országban bevezetni?*

A kérdéshez kapcsolódó hipotéziseink:

3. *Egy NPM irányzathoz kapcsolódó reform sikeréhez a NPM mozgalom személelmódjához igazodó informális intézményi konstellációra van szükség. Ebből következően alapvetően piac- és versenytámogató, egyénközpontú, kis hatalmi távolsággal jellemezhető, bizonytalanságot jól tűrő informális intézményekkel rendelkező társadalom képes ezeket a reformokat sikeresen adaptálni.*
4. *Egy NPM irányzathoz kapcsolódó reform sikeréhez a NPM mozgalom személelmódjához igazodó formális intézményi konstellációra van szükség. Ez a*

---

<sup>8</sup> A formális és az informális intézmények pontos és részletes definícióját a disszertáció tartalmazza. Módszertani szempontból itt csak annyit jegyünk meg, hogy az eredmények ismertetés és értékelése során figyelembe kell venni, hogy proxy-változókkal nem lehetséges sem az informális, sem a formális intézmények fogalmát átfogóan megragadni. Erre a módszertani korlátra a disszertációban felhívtuk a figyelmet.

*decentralizáció támogatását, demokratikus politikai rendszert feltételez.<sup>9</sup> Mivel egy NPM reform bevezetéséhez és végrehajtásához jelentős politikai támogatottság kell, így hipotézisünk szerint az egyéni kerületi, azaz a nagyobb pártokat támogató választási rendszerek jobban elősegítik a reform sikerét, mint az arányos rendszerek. A jogrendszer szintén a formális intézmények része, így ennek vizsgálata során azt feltételezzük, hogy az angolszász hagyományok, azaz a common law illeszkedik leginkább a NPM reformok szelleméhez.*

III. *Milyen esetben erősítik, és milyen esetben gyengítik egymás hatását az informális és a formális intézményi tényezők a NPM reformokra vonatkozóan?*

A kérdéshez kapcsolódó hipotéziseink:

5. *Hipotézisünk szerint az informális és a formális tényezők között kölcsönhatás áll fenn, amely befolyásolja az adott tényező hatását a NPM reformok sikerére.*
6. *A NPM mozgalom szemléletmódjával ellentétes informális intézmények ellensúlyozzák a NPM mozgalom szellemiségével egy irányba mutató formális intézmények hatását, azaz ebben az esetben a NPM reform bevezetése nagy valószínűséggel kudarccal végződik.*
7. *A formális intézmények rövidtávon képesek megakadályozni egy NPM reform sikeres bevezetését és alkalmazását, még abban az esetben is, ha az informális intézményi tényezők egy irányba mutatnak a NPM értékrendjével.*

IV. *Reprodukálhatóak-e sikeresen egy adott intézményi környezetben sikeresen alkalmazott NPM irányzathoz tartozó reformok egy másik, eltérő intézményi környezetben?*

A kérdéshez kapcsolódó hipotézisünk:

---

<sup>9</sup> A decentralizáció hozzájárul ahhoz, hogy az állampolgárok érdekei erőteljesebben érvényesülhessenek, egyben becsatornázza a társadalom tagjai között szétszórtnan meglévő tudást a közösségi döntéshozatalba.



8. *Egy NPM irányzathoz tartozó reform csak bizonyos intézményi burok megléte esetén lehet sikeres, azaz egy, a NPM mozgalom szellemiségével ellentétes intézményi környezetben, nem reprodukálható, a reform sikertelen lesz.*

V. *A NPM irányzathoz tartozó reformok bevezethetőek-e és hosszú távon eredményesen fenntarthatóak-e a Magyarországra jellemző intézményi burok figyelembevételével?*

A kérdéshez kapcsolódó hipotézisünk:

9. *Közép-Kelet-Európa országai, így Magyarország is az angolszász és a nyugat-európai országoktól nagyban eltérő informális intézményekkel és részben eltérő formális intézményekkel rendelkeznek, ezért a máshol eredményes NPM reformok imitációja minden egyéb körülménytől függetlenül eredménytelen lesz.*

### 3. Módszertan

A hipotézisek bemutatása után ebben a fejezetben ismertetjük modellünket, amellyel a kutatási kérdéseinkre kívánunk választ adni, illetve hipotéziseinket megerősíteni vagy elvetni. Mielőtt azonban részletesen ismertetnénk a modell felépítését tisztázni szeretnénk, hogy mit tartunk modellnek a társadalomtudományok területén.

A modell szóra számos definíció létezik a szakirodalomban. (Hofstede [1981], 16. old.) Véleményünk szerint egy tudományos modell felállítása az elméletalkotási folyamat egyik meghatározó fázisa, amikor egy „relatív stabil jellemzőkkel” (Leontief, [1986], 4. old. idézi: Hy – Wollscheid [2008], 788. old.) rendelkező társadalomtudományi jelenséget kívánunk oly módon elemezni, hogy, miközben tisztában vagyunk az adott jelenséget befolyásoló tényezők számosságával, csak a véleményünk szerint legfontosabbakra koncentrálnak. A tudományos modellezés fontos tulajdonsága, hogy a tudományos közösség által elfogadott elméletekre épül és empirikus teszteléssel ellenőrizhető, amely teszt eredménye bárki számára hozzáférhető és megismételhető. A modellek így hozzájárulnak a tudomány fejlődéséhez: az adott időszakban elfogadott tudományos elméletekre építve újabb, akár azokat cáfoló, vagy kiterjesztő új elméletekhez vezetnek.

Modellünk kialakításakor a fenti elveket figyelembe vettük, így az új intézményi iskola elméleteiből indultunk ki, és a NPM irányzathoz tartozó reformok sikerét magyarázó okok közül csak a véleményünk szerint legfontosabbakat vontuk be a vizsgálatunkba. A modell

egyes blokkjait, így az informális és formális intézményeket, proxy-változók segítségével számszerűsítettük, majd a modellt lefuttatva, statisztikai módszerek segítségével ellenőriztük a hipotéziseinket.

A modell megalkotása során Williamson ([1998] és [2000]) modelljéből indultunk ki, amely az egyes intézményi szintek változásának lehetséges időintervallumát meghatározva megállapítja, hogy az informális intézmények hosszú távon ( $10^2$  és  $10^3$  év), a formális intézmények középtávon (10 és  $10^2$  év) változtathatatlanok, míg a kormányzathoz köthető tényezők változása már rövidtávon (1 és 10 év) is lehetséges. A modell adatainak összegyűjtésénél az egyes szintekhez rendelt williamsoni időtávokat azonban nem vettük figyelembe. Williamson modellje alapján ugyanis az informális és a formális intézményeknél elég lett volna egy időpontra, az 1980. évre az adatokat összegyűjtenünk. Mégsem így tettünk, mert Inglehart – Baker [2000] kutatása egyértelműen rámutatott, hogy az általunk is használt proxy-változók rövidebb távon is változnak. Inglehart – Baker ([2000], 49. old.) azonban arra is felhívja a figyelmünket, hogy ez nem mond ellent Williamson elméletének, mivel a World Value Survey (WVS) és a European Value Survey (EVS) adatainak módosulása a kultúra magját nem érinti. Azzal, hogy a magyarázó, független változók változását feltételezzük, semmiképpen sem hibázhatunk, legfeljebb felesleges munkát végeztünk, hiszen így garantálni tudjuk, hogy az okok (független változók) időben megelőzik az okozatot (függő változó). Az adatokat, így a modell logikáját követve úgy választottuk ki, hogy mindig a reformokat megelőző évekről tartalmazzanak információt. Így a reformok megvalósulásához igazodva bizonyos országok esetében az 1980-as évek adatait<sup>10</sup> használtuk, bizonyos országok esetében az 1990-es évek adatait<sup>11</sup>, míg a közép-kelet-európai országok<sup>12</sup> esetében a 2000-es évek adatait.

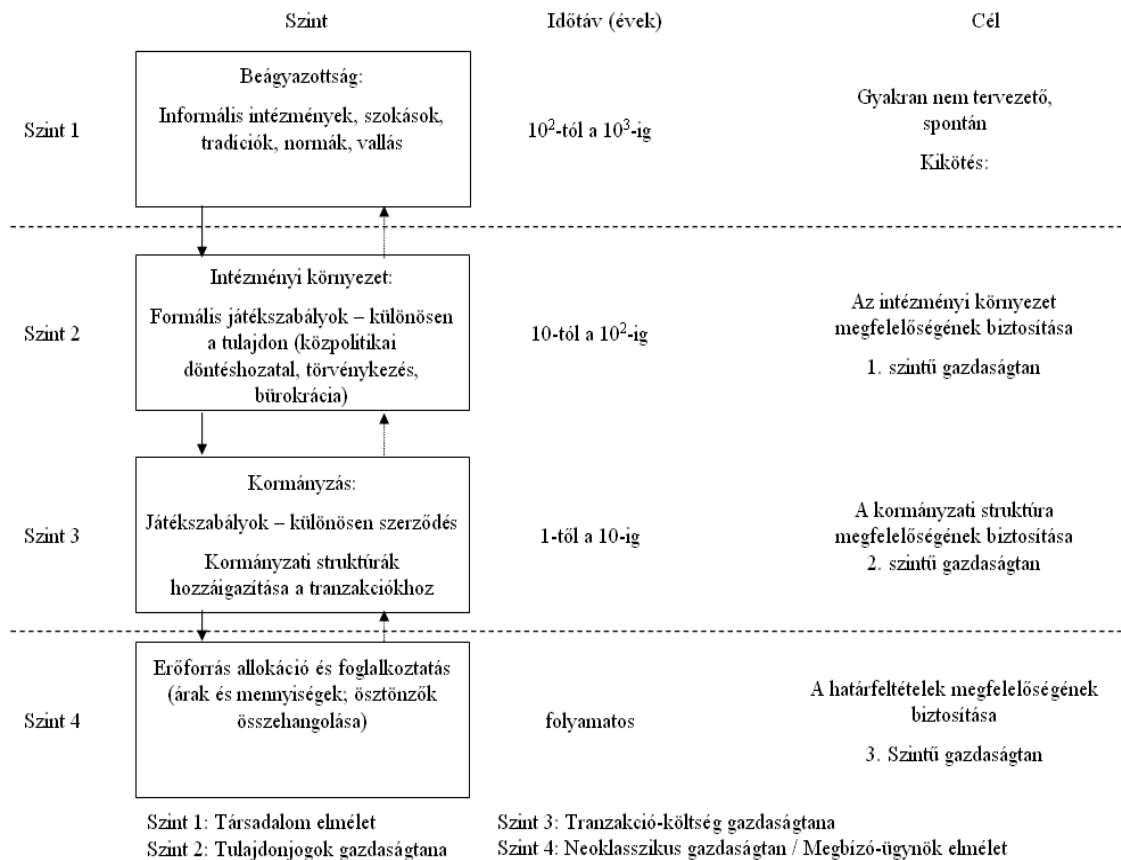
---

<sup>10</sup> Ebbe a csoportba tartozik az Amerikai Egyesült Államok, Ausztrália, Egyesült Királyság, Hollandia, Kanada és Új-Zéland.

<sup>11</sup> Azon országok, amelyek NPM reformjai döntően az 1990-es években zajlottak: Ausztria, Belgium, Dánia, Finnország, Franciaország, Görögország, Írország, Németország, Norvégia, Olaszország, Portugália, Spanyolország, Svájc és Svédország.

<sup>12</sup> A következő közép-kelet-európai országok kerültek be a vizsgálatba: Bulgária, Csehország, Észtország, Horvátország, Lengyelország, Lettország, Litvánia, Magyarország, Szlovákia, Szlovénia és Románia

1. ábra:  
Intézmények gazdaságtana



Forrás: (Williamson [1998], 26. old.)<sup>13</sup>

A fenti ábra alapján röviden bemutatjuk Williamson modelljét. A modell első szintje tartalmazza azon tényezőket, amelyek – hipotézisünk szerint – meghatározó módon befolyásolják a NPM reformok sikeres bevezethetőségét. Ezen tényezőket az új intézményi közgazdászok is sokszor csupán adottságként kezelik. Williamson [1998] szerint a társadalom tagjai által akár tudattalanul is követett szabályok tartoznak ide. North ([1991], 97. old.) informális intézménynek nevezte ezt a blokkot, és a társadalmi normákat, hagyományokat, szokásokat sorolta ide. A modellünk során a hofstedei értelemben használt kultúra fogalmát is ennél a blokknál használjuk, hiszen ahogy Hofstede – Hofstede ([2008], 35. old.) írja:

„A kultúra tulajdonképpen a társas játszma íratlan szabályaiból áll.”

A második szint tartalmazza North [1984] által formális intézményekként említett formális szabályrendszereket, így a tulajdonjogok rendszerét, az alkotmányt és a törvényeket.

<sup>13</sup> Williamson [1998] által használt polity fogalmáról lásd: (Urbán [1995], 270-278. old.)

Ezek a formális játékszabályok, amelyek az informális intézmények által megteremtett társadalmi térben nyerik el formájukat és válnak számon kérhetővé.

A formális intézmények szabályozó ereje kultúránként változhat, bizonyos társadalmakban erőteljesebb, míg más társadalmakban gyengébb. A formális intézmények hozzájárulása a társadalmi folyamatok szabályozottságához (mint formális játékszabályok), alapvetően az informális intézményektől függ. Ezen összefüggésekkel és mechanizmusokkal kapcsolatban még számos nyitott kérdés létezik, mindenesetre a folyamatok történelmi meghatározottsága egyértelmű a kutatások alapján. (Greif – Tabellini [2010]), (Greif [2006]) A formális játékszabályok változása szintén lassú folyamat, amelyre Williamson ([1998], 27-27. old.) szerint elsősorban külső tényezők hatására kerül sor, így polgárháborúk, gazdasági válságok, külső megszállás, politikai rendszerek összeomlása okán.

A harmadik és negyedik tényezők, azaz a kormányzás és az erőforrás allokáció változására már saját életünkben is tudunk példát hozni. Ezek a szintek a rendszer aktuális működésére vonatkoznak, az első és a második szint által meghatározott játékszabályok által kijelölt kereteken belül. Míg az első két szint azt szabályozza, hogy *mit* csinálhatnak a társadalmi aktorok, ezeken a szinteken a *hogyan* kérdésén van a hangsúly.

Modellünk első blokkja a nemzeti kultúra fogalmát is tartalmazza. Hofstede – Hofstede ([2008], 38-43. old) szerint a kultúra, mint egy hagyma épül fel. A magjában találhatóak azok a társadalmi értékek, amelyek roppant ellenállóak, így időben alig változnak és egy adott pillanatban változtathatatlanak tekinthetőek, míg a hagyma külső burkait adó rítusok, hősök, szimbólumok – ezeket Hofstede együttesen „gyakorlatoknak” nevezi – könnyebben és gyorsabban változnak az idő folyamán. Hofstede – Hofstede [2008] kultúrafogalmának és Williamson [1998] intézményi gazdaságtanának összeillesztésekor szem előtt kell tartanunk, hogy a Williamson által első szintnek nevezett „beágyazottság” alapvetően a hofstedei kulturális hagyma legbelső részét, azaz az értékeket takarja.

A következő részben bemutatjuk azt a modellt, amellyel vizsgálni kívánjuk a NPM reformok sikeres bevezetésének valószínűségét. A modell igen egyszerű, statikus felépítésű, összesen négy magyarázó és egy eredmény blokkot tartalmaz. Az egyes blokkok közötti kölcsönhatást a modell bemutatásának egyszerűsítése érdekében külön nem jelezzük az 2. számú ábrán, mivel a kauzalitás fő iránya hipotézisünk szerint egyértelműen az 1. bloktól tart a 2., 3. és 4. blokkon keresztül az eredményváltozóhoz. Mindez azonban nem azt jelenti,

hogy a statisztikai vizsgálat során a kölcsönhatásokra nem derülne fény, csupán a modell ábrázolása során elégségesnek tartjuk a fő ok-okozati összefüggésre felhívni a figyelmet.<sup>14</sup>

A vizsgálat során 31 ország adatait dolgoztuk fel, Európa 27<sup>15</sup> országa mellett az Amerikai Egyesült Államokat, Ausztráliát, Kanadát és Új-Zélandot vontuk be a kutatásunkba. Azért egészítettük ki az európai országokból összeállított adatbázist az Európán kívüli angolszász országokkal, mivel ezen országokban kezdődött leghamarabb a NPM reformmozgalom és alakította át legmélyebben és legszélesebben a közsférát. (Barzelay [2001])

A modell ismertetése során jellemezzük annak egyes blokkjait. A független változók bemutatása után áttekintjük, hogy miként mérjük a NPM reformok sikerét. A siker fogalmának megragadása kulcsfontosságú a modell működése szempontjából, így az általunk javasolt technikát részletesebben is ismertetni fogjuk. A siker operacionalizálása szükséges ahhoz, hogy megállapíthassuk egy NPM reform sikeres bevezetésének valószínűségét.

A modellünk nem minden blokkjával fogunk részletesebben foglalkozni, mivel a kutatási kérdésünk megválaszolásához elégséges csak az első két blokkot, illetve a NPM reformok sikerességét górcső alá vennünk, illetve empirikusan tesztelnünk. Ennek oka, hogy minket elsősorban a *mit* kérdése érdekel, azaz az, hogy milyen keretfeltételek mellett érdemes egyáltalán belevágni egy NPM reform megvalósításába. Ebből kifolyólag kizárólag a szükséges, de nem elégséges feltételek vizsgálatára fókuszálunk: az informális és a formális intézményrendszer és a NPM irányzathoz tartozó reformok eredményességének kapcsolatát vizsgáljuk. Hipotézisünk szerint erőteljes összefüggést fogunk találni a modell első két blokkja (informális és formális intézményrendszer), valamint a NPM irányzathoz tartozó reformok sikeres bevezetése és alkalmazása között. Mivel a vizsgálat nem terjed ki a szükséges feltétel vizsgálatára (3. és 4. blokk), így azon országok esetében, amelyeknek reformkísérletéről megállapítjuk, hogy eredménytelen, nem eldönthető, hogy azért sikertelen, mert a NPM irányzat szemléletmódja és eszközrendszere nem illeszkedik az ország intézményrendszeréhez, vagy csupán az adott időszak döntéshozói nem rendelkeznek megfelelő kompetenciával és képességekkel egy NPM reform eredményes végrehajtásához vagy a bevezetendő NPM reformok közötti kölcsönhatások akadályozzák a sikeres

---

<sup>14</sup> A modell felépítése során Kornai ([1993], 380-388. old.) munkájában ismertetett, a szocializmus működését magyarázó elmélete és hozzá kapcsolódó modell inspirált.

<sup>15</sup> Az európai országok listája nem fedi az Európai Unió tagországait. A vizsgálatba bevont európai országok: Ausztria, Belgium, Bulgária, Csehország, Dánia, Egyesült Királyság, Észtország, Finnország, Franciaország, Görögország, Hollandia, Horvátország, Írország, Lengyelország, Lettország, Litvánia, Magyarország, Németország, Norvégia, Olaszország, Portugália, Románia, Spanyolország, Svájc, Svédország, Szlovákia, Szlovénia.

reformokat.<sup>16</sup> A jelen tanulmány alapján tehát arra kérdésre fogunk választ kapni, hogy a NPM reformok megvalósult formái mely országok intézményrendszerével kompatibilisek, és melyekkel nem. Egy NPM irányzathoz kapcsolódó reform eredménytelenségének pontos okait kizárólag a harmadik blokk (Kormányzati kompetencia és képesség) és negyedik blokk (Egyszerre bevezetett NPM reformok közötti kölcsönhatás) vizsgálatával végezhető el. E vizsgálat kiterjed az adott időben és térben zajló politikai és gazdasági és egyéb társadalmi folyamatok elemzésére, valamint az adott ország közsférájának szervezeti kultúrájára, tehát mindazon tényezőkre, amelyeket egy megfelelő ismerettel és tapasztalattal rendelkező vezető befolyásolni képes.<sup>17</sup> A fentiek mellett az elemzés során figyelembe kell venni azokat a külső, a döntéshozók által nem befolyásolható tényezőket is, amelyek meghatározzák a döntéshozók adott időszakban és térben fennálló mozgásterét. E tényezőket a modellbe beépíteni nem lehetséges, de egy, a jelen tanulmány vizsgálati kereteit meghaladó elemzés során figyelembe veendőek ezek a szempontok is.

A fentiek korlátozások mellett azonban fel szeretnénk hívni a figyelmet, hogy az elemzésünk alapján a sikertelen országokról is nagy valószínűséggel – de egyértelműen – eldönthető lesz, hogy az adott ország intézményrendszere miatt volt-e képtelen sikeresen bevezetni a NPM irányzathoz tartozó reformokat, vagy egyéb tényezők, például a kormányzati képességek hiánya okozták az eredménytelenséget. Amennyiben egy ország intézményrendszere megegyezik, vagy döntően hasonló az eredményes országokéival és mégis eredménytelenül próbálkozott NPM reformok bevezetésével, úgy ezen ország esetében az feltételezhetjük, hogy nem az intézményi tényezőkhöz való viszony okozta a kudarcot, hanem azt egyéb, például a kormányzati képességekre és a közsférában uralkodó szervezeti kultúrára vezethető okok magyarázzák.

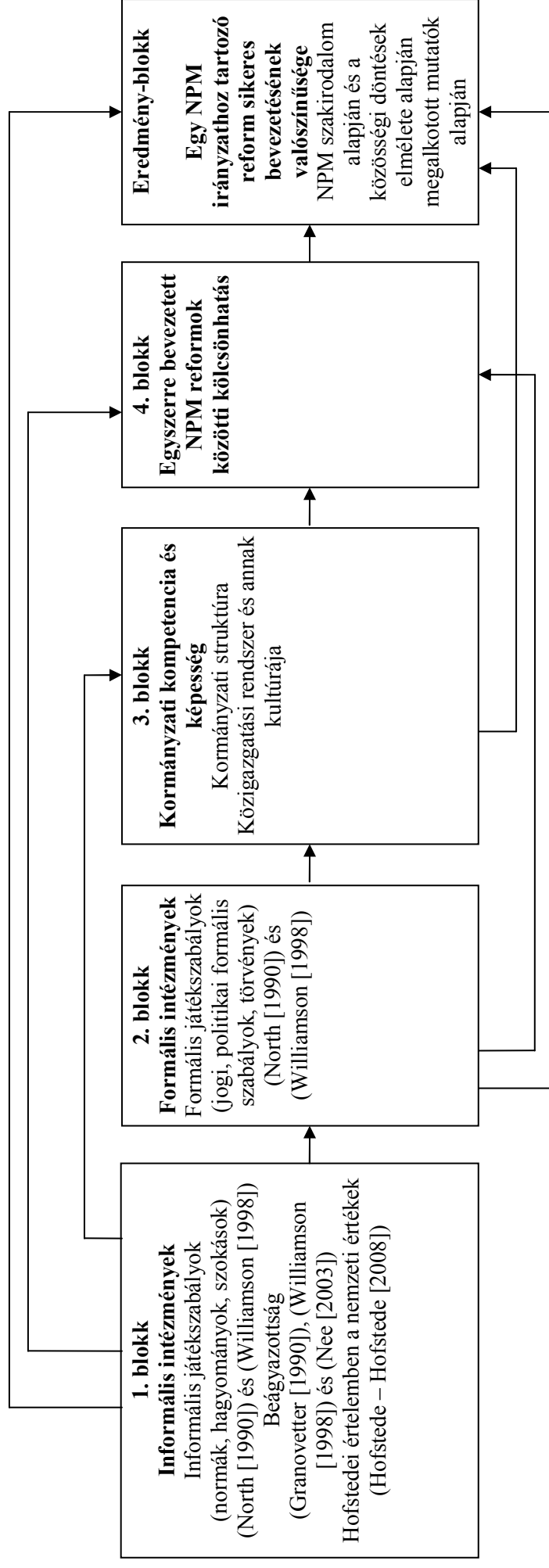
---

<sup>16</sup> Az első két blokk elemzésével azonban a harmadik blokkról is információkhoz jutunk. Ahogy Pillay ([2008], 380. old.) megállapítja: „Általánosan fogalmazva a menedzserek és a vezetők illetve kollégáik egy nemzeti társadalom részei. Viselkedésük megértéséhez meg kell értenünk azt a társadalmat, amelyben élnek és tevékenykednek.”

<sup>17</sup> Az adott időszakban zajló reformok egymásra hatásának vizsgálata külön kiemelendő. A NPM reformok bevezetése során létezhet egy optimális sorrend, amelyet a döntéshozóknak be kell tartania ahhoz, hogy eredményt érjenek el. Emellett bizonyos NPM eszközök egymással ellentétes elvárásokat és célokat fogalmaznak meg, így együttes bevezetésük – a célok konfrontációja miatt – kudarccal jár.

2. ábra:

A NPM sikeres bevezetését meghatározó tényezők közötti kauzalitás



Forrás: Saját ábra

A szakirodalomban megjelenő további befolyásoló tényezők: gazdasági nyomás, politikai támogatottság, társadalmi változások (pl.: szakképzettek számának növekedése), politikai változások (szakszervezetek ereje gyengül, a nem-választott közmenedzserek befolyásának növekedése), civil szektorbeli változások (szakmai érdekcsoportok meggyengülése, pl.: tanárok, orvosok, stb.), technológiai változások, nemzetközi szervezetek nyomása, divat, stb

## 1. blokk, informális intézmények<sup>18</sup>

Az informális intézmények az egyén által tudattalanul elfogadott és spontán követett szabályok, amelyek a társadalmi együttműködést gördülékennyé teszik. A leghatékonyabb koordinációs eszközei a társadalmat alkotó sok millió, különböző egyéni érdekekkel rendelkező aktorok közötti kapcsolatoknak. Az informális intézmények lassan változnak, amely egyik legfőbb erényük, de ez a tulajdonságuk hátrányokkal is jár. A változó világban biztonságot nyújtanak, de hátráltathatják egy adott társadalom fejlődését. Nehéz megmondani, hogy hogyan keletkeznek az informális intézmények. Alapvetően egy tanulási folyamat termékei, amely a múlt eseményeinek közös feldolgozásából származik. A társadalmakat történetük során rengeteg belső és külső hatás éri. Egy adott csoport / társadalom fennmaradása e hatásokra adott sikeres válaszoktól függ. Az ismétlődően sikeres megoldások beágyazódnak a társadalom tagjainak tudatalattijába és hosszú távon segítik a társadalom tagjainak sikeres alkalmazkodását. A beágyazódás egyben azt is jelenti, hogy a társadalom tagjai tudattalanul is ezen informális intézményekre támaszkodnak bizonyos helyzetek megoldásában.

Az informális intézmények, bármely definíciójából is indulunk ki, összefonódik a kultúra fogalmával.<sup>19</sup> Hofstede ([1984], 389. old.) szerint:

„A kultúrát úgy definiálhatjuk, mint az elme kollektív programozását, amely megkülönbözteti az emberek egy kategóriájának tagjait egy másiktól.”

Hofstede definíciója tág értelmezést tesz lehetővé, mindenesetre az „értelem kollektív programozottsága” rávilágít a kultúra bizonyos tulajdonságaira. A programozottság azt jelenti, hogy a rendszer bizonyos hatásokra automatikusan egy adott válaszreakcióval felel. A kultúra programozottság általi megragadása világossá teszi, hogy a North által informális kényszernek nevezett hagyományok, tradíciók, azaz az informális intézmények, a kultúrával azonos fogalmak, legalábbis abból a szempontból, hogy mind a kultúra, mind az informális intézmények a társadalmi – ezen belül akár gazdasági, akár politikai – tranzakciók hatékony koordinációs eszközei.

---

<sup>18</sup> Az informális intézmények proxy-változóit lásd a disszertációban.

<sup>19</sup> Ezt állítja Pejovich ([1999], 166. old.) is: „Tehát az informális intézmények a közösség örökségének részei, amelyet mi kultúrának hívunk.”



## 2. blokk, formális intézmények<sup>20</sup>

Williamson alapján a második blokkal a formális intézményeket kívánjuk megragadni. Williamson ([1998], 27. old. és [2000], 598. old.) a közpolitikai döntéshozatal, a törvénykezést és a bürokráciát, valamint az alkotmányt, a törvényeket és a tulajdonjogot sorolja a második blokkba. Williamson ([2000], 598. old.) a következőképpen definiálja a második blokkot:

„A múlt árnyéka által korlátozott második szinten található tervezési eszközök közé tartoznak a kormányzat végrehajtói, törvényhozói, bírói és bürokratikus funkciói illetve a kormányzat különböző szintjein keresztülívelő hatalom elosztása (föderalizmus). Fontos jellemzőjük a tulajdonjogok és szerződési szabályok meghatározása és betartatása.”

Ez a definíció nagyon fontos a proxy-változók kiválasztása szempontjából! A második blokk megragadásához ezek alapján a jogrendszert, a politikai rendszert, ezen belül például a választási rendszert, az önkormányzati rendszer és a központi kormányzat közötti kapcsolatot és erőviszonyokat érdemes proxy-változókkal megragadni. Ezeken kívül természetesen valamilyen módon a tulajdonjogok és a szerződések kikényszerítésének erősségét is mérnünk kell, amikor ezt a blokkot a modellünkbe beillesztjük.

A formális intézmények további jellemzője, hogy növelik a társadalom működésének stabilitását, azáltal, hogy a társadalom tagjaitól elvárt konform viselkedést kikényszerítik. Erre azért van szükség, mivel a társadalmi aktorok az informális intézményeket csak bizonyos valószínűséggel követik, a deviáns viselkedés lehetősége minden esetben fennáll. E jellemző azt feltételezi, hogy a formális intézmények döntően az informális intézményekből eredeztethetők.

### **A siker megragadása módjai**

A független változók rövid bemutatása után ismertetjük, hogy miként ragadjuk meg a NPM irányzathoz tartozó reformok sikerét. Összesen 31 demokratikus és piacgazdasággal rendelkező országot vizsgálunk, rendszerszinten, az elemzési egységek nemzetállamok, amelyeket különböző időintervallumokban (1980-1990, 1990-2000, 2000-2010) megvalósult reformjaik alapján elemzünk. A vizsgálat időtávja rövid- és középtáv, így például Új-Zéland esetében az 1980 és 1990 között megvalósult reformokat annak ellenére sikerének tartjuk, hogy a 2000-es évektől egyre több kritika fogalmazódik meg e reformok eredményességével

---

<sup>20</sup> A formális intézmények proxy-változóit lásd a disszertációban.

kapcsolatban. (Duncan – Chapman [2010]) (Lodge – Gill [2011]) Célunk a NPM reformok átfogó, holisztikus vizsgálata, nem egyes szektorokat és nem egyes megoldásokat vizsgálunk, hanem az adott évtizedben megvalósult reformokról megjelent *szakmai publikációk alapján*, illetve általunk létrehozott kompozit mutatók, az *állampolgári érdek mutató* és a *politikai érdek mutató* alapján hozunk döntést. A szakirodalmon alapuló döntés nem egyértelmű, hiszen elképzelhető, hogy egy másik kutató bizonyos mértékig más eredményre jutna. Ez akár a személyes megítéléséből is adódhat, de adódhat abból is, hogy más műveket olvasott. Annak érdekében, hogy tudományosan igazolható eredményre jussunk, a statisztikai modell során vizsgálni fogjuk, hogy a siker mérésének eredményei mennyire robusztusak. Ennek érdekében több módon is megpróbáljuk megragadni a NPM irányzathoz tartozó reformok sikerét.

#### *A NPM reformok sikere a szakirodalom alapján*

Disszertációnkban összesen háromféleképpen próbáljuk megragadni a NPM reformok sikerét. Az egyik módszer a szakirodalom elemzésére és feldolgozására épül. Ennek során a következő eljárást alkalmazzuk. Minden ország adott évtizedben végrehajtott NPM reformjainak sikerességét egy 1-től 10-ig terjedő skálán osztályozzuk, ahol a 10-es osztályzat a legjobb és az 1-es a legrosszabb érték. A feldolgozott szakirodalom alapján, amely több száz, a hivatkozásjegyzékben megtalálható folyóirati cikket és szakkönyvet jelent, szakértői becslést adunk az egyes reformok sikerességéről. A sikert a reformok szélessége és mélysége alapján ítéltük meg. Szélesség alatt azt értjük, hogy a közszektor mely szektorait és a közigazgatás mely szintjeit (központi kormányzat, önkormányzati szintek) érintették a reformok, mélység alatt pedig a megvalósult reformok intézményesülését (mennyire tartós az adott reform hatása) és sokszínűségét (milyen NPM eszközöket alkalmaztak) értjük. Minden ország esetében legalább négy, egymástól független szakértői elemzést veszünk alapul, amelyek közül legalább kettőt az adott ország szakértője írt. A feldolgozott tanulmányok kiválasztása során arra törekszünk, hogy minél több szektor és minél több NPM megoldás értékelése alapján hozzuk meg a döntésünket.

#### *A NPM reformok sikere az állampolgári érdek mutató alapján*

Az állampolgári érdek mutatót (ÁÉM) a közösségi döntések elméletére alapozva építettük fel. Abból indultunk ki, hogy a NPM az állampolgári igények kielégítésének maximalizálását tűzi zászlajára és ennek alapján a közszektor érintettjei között egyértelmű hierarchiát állít fel. A hierarchia csúcsán az állampolgárok állnak, akik a demokratikus országokban titkos és

általános választásokon döntenek arról, hogy kik birtokolhatják a politikai hatalmat. A politikusok célja a politikai hatalom megszerzése, ebből kifolyólag kénytelenek az állampolgárok kegyeiért versengeni. A bürokraták szintén önérdékkövető, racionális magatartást tanúsítanak és saját önös céljaikat kívánják megvalósítani. Hivatali hatalmuk, amelynek segítségével elérhetik céljaikat, a választott politikusoktól ered és függ, így a hivatalnokok kénytelenek a politikusok érdekeit is szem előtt tartani. Az egyes aktorok viszonyát aszimmetrikus és tökéletlen informáltság, a választók racionális tudatlansága, illetve a kisebb csoportok jobb érdekérvényesítő képessége jellemzi, így a fent leírt érdek-összekapcsolódás nem érvényesül maradéktalanul. A NPM reformok ezen kívánnak változtatni és az állampolgárok érdekeit minél erőteljesebben érvényre juttatni.

Az ÁÉM a fenti logika mentén az állampolgárok céljait kívánja megragadni. A mutató összeállításánál egyrésztől abból indultunk ki, hogy az állampolgárok célja, hogy minél jobb minőségű közszolgáltatásokat kapjanak a közintézményeken keresztül, másrésztől mindezen szolgáltatásokat minél kisebb ráfordítás mellett állítsa elő a közszektor, mivel ezen ráfordításokat az adófizetők finanszírozzák. A közszolgáltatásokat három területtel ragadtuk meg: az egészségüggyel, az oktatással és a foglalkoztatáspolitikával.

Minden egyes területen az állami szolgáltatások színvonalát egy-egy mutatóval jellemeztük. Azért nem használunk több mutatót, mert azok összegyűrésével sem tudnánk informatívabb indexszámot előállítani, viszont a mutató átláthatósága jelentősen romlana. Egy kompozit index legfőbb előnye az egyszerűség.

Az egészségügy színvonalát a csecsemőhalandóság mértékével (infant mortality rate) ragadjuk meg, amelyhez az adatokat az OECD Health Data adatbázisából vettük, illetve Bulgária, Lettország, Litvánia, Románia és Horvátország esetében az Eurostat adatbázisát használtuk.

Az oktatás színvonalát a Human Development Index Oktatási Indexével (Education Index) mérjük, amely alapvetően két változót tartalmaz. Az egyik az írni és olvasni tudás mértékét méri, míg a másik változó az általános, a közép- és a felsőfokú oktatásba beiratkozottak arányát tartalmazza.

Az állami szolgáltatások színvonalának harmadik mutatójával a 15 és 64 év közötti munkaképes emberek foglalkoztatottsági arányát választottuk. Az adatok az OECD adatbázisából származnak. (OECD [2010/a]) A foglalkoztatási ráta azért került be a mutatóba, mert az Eurobarometer felmérései alapján az állampolgárok a rájuk leselkedő legnagyobb szociális veszélynek a munkahelyük elvesztését tekintik.

Tanzi – Schuknecht [1997] cikke is megerősíti, hogy a fent ismertetett három mutató alkalmas az állami érdekek mérésére. Szerintük a társadalmi jólét valamilyen módon kapcsolatban áll többek között a csecsemőhalandósággal (infant mortality), a középiskolai beiratkozási aránnyal (secondary school enrollment) és a munkanélküli aránnyal (the unemployment rate).<sup>21</sup> Véleményünk szerint a munkanélküliek aránya a társadalmi jólét szempontjából kevésbé informatív, mint az, hogy a társadalom munkaképes korú lakosságából milyen arányban végeznek munkát. A munkanélküliek aránya az adott kormányzat által könnyebben befolyásolható mutató, illetve számos esetben a társadalom bizonyos csoportjai kiesnek e mutató látóköréből.

A közszolgáltatásokra fordított erőforrásokat, amelyek az állam méretét is meghatározzák, Hood ([1995], 103. old.) alapján négy statisztikai mutató segítségével mérhetjük: a (1) kormányzati foglalkoztatás mértéke a teljes foglalkoztatás százalékában, (2) kormányzati kiadások a GDP százalékában, (3) társadalombiztosítási kiadások a GDP százalékában és (3) adóbevételek a GDP százalékában.

Mivel a közkiadásokat elsősorban adókból finanszírozzák, így a GDP százalékában mért teljes állami adóbevételek nagysága (tax revenue in % of GDP) fontos mutatója az állam méretének, és így költségeinek. Az állami szolgáltatások ára a lakosság számára a leginkább az adókon keresztül érzékelhető.<sup>22</sup> Az adóelvonás mértékét az OECD ([2009], 76-78. old.) és Lupi [2010], az Eurostat adatokat bemutató tanulmánya alapján állapítottuk meg.

Hood [1995] nem vette figyelembe azt, hogy az állam tovább nyújtózkodhat, mint a takarója ér, azaz több kiadása lehet, mint bevétele, amelyet a nemzetközi pénzpiacokról pótolhat. Ennek mérésére az államháztartás eladósodottságának mértékét a GDP százalékában kifejező mutatót (general government gross debt in % of GDP) használtuk fel.

Hood [1995] alapján az állam méretének mutatójaként felhasználtuk az államháztartási szektorban foglalkoztatottak számát a teljes foglalkoztatotti állományához viszonyító mutatót (general government sector employment / total employment). E mutató, ahogy az előző sem öleli fel a teljes közszektor (public sector), hanem az államháztartás (general government)

---

<sup>21</sup> Ahogy Tanzi – Schuknecht ([1997], 167. old.) fogalmaznak: „Az ezen indikátorok és az általános jólét közötti kapcsolat természetesen egyeseknek nyilvánvalóbb, mint másoknak; de minden esetben felvethető az érv, hogy az indikátorokban beálló változásoknak kihatással kellene lenniük az általános jólétre.”

<sup>22</sup> A különböző adónemeket különböző mértékben érzékeli a lakosság. Ezzel kapcsolatban a *Mill hipotézist* kell megemlíteni, amely szerint az indirekt adók kevésbé észrevehetőek az állampolgárok számára és így alulbecsülik azt. Erről lásd részletesebben: (Sausgruber – Tyran [2005])

keretei között marad. Sajnos a teljes közszektorra vonatkozó adatok egyik mutató esetében sem álltak a rendelkezésünkre.<sup>23</sup>

Végezetül az államháztartás végső fogyasztásra fordított kiadásait a GDP százalékában mérő mutatót is felhasználtuk (general government final consumption expenditure in % of GDP). Hood [1995], Rodric [1996] és több más szerző az állam méretét az államháztartás kiadásainak GDP-hez viszonyított arányával ragadják meg. Ez a mutató az állam méretének jellemzésére ugyan alkalmas, de nem vizsgálja azt a szempontot, hogy mire költi el a GDP bizonyos százalékát az állam. Az ÁÉM céljaihoz jobban illeszkedik egy olyan költségmutató, amely a közszolgáltatásokra és az állami beszerzésekre fókuszál. Az államháztartás végső fogyasztásának költségeit a GDP arányában mérő mutató adatai a Világbank World Development Indicators adatbázisából származnak.

Az egyes változók bemutatása után feltehető a kérdés, hogy hogyan is áll össze e mutatókból az állampolgári érdek mutató? A mutató kiszámításánál a szolgáltatások minőségét mérő három változóból egyenlő súllyal létrehoztunk egy, az állami közszolgáltatások minőségét leíró mutatószámot és az állami ráfordításokat mérő négy mutatóból, szintén egyenlő súllyal, létrehoztunk egy, az állami ráfordításokat mérő mutatószámot.<sup>24</sup> Mind a két esetben az egyes elemeket standardizáltuk és a fordított irányba javuló mutatókat, így például a csecsemőhalandóságot mérő mutatót, beforgattuk úgy, hogy az új mutatóban annak magas értékei jelentsék a pozitív irányt.<sup>25</sup> Mindezek után átlagot számoltunk a három, illetve a ráfordítások esetében a négy, immár standardizált dimenzióból.

Az ÁÉM valójában egy hatékonyságot mérő index, mivel a minőségi mutatókból számolt értéket elosztjuk a ráfordításokat mérő mutatókból számolt értékkel:

$$\text{ÁÉM} = \text{Közszolgáltatások minősége} / \text{Állami ráfordítások nagysága}$$

---

<sup>23</sup> A foglalkoztatottsági adatok döntően az OECD [2010/b] Economic Outlook adatbázisából származnak, míg Bulgária, Lettország, Litvánia, Szlovénia, Románia és Horvátország esetében a közszektorban foglalkoztatottak számát az ILO adatbázisából vettük. A teljes foglalkoztatott állományának nagyságát ugyanezen hat ország esetében az Eurostat adatbázisa alapján állapítottuk meg, a több ország adatai az OECD Economic Outlook adatbázisából származnak.

<sup>24</sup> Az egyenlő súlyok alkalmazása ugyanolyan döntés, mintha különböző súlyokat alkalmaznánk. Lehetséges lenne az Euróbarometer alapján súlyozni a mutatókat, azaz az alapján, hogy mit tekintenek az európai országok állampolgárai fontosabb problémának. Ennek alapján az oktatás egyszeres, az egészségügy kétszeres, a foglalkoztatottság négyszeres szorzót kapna. Véleményünk szerint azonban nehéz eldönteni, hogy melyiket tekintjük fontosabbnak, hiszen a fenti módszerek túl további módszerek alapján is súlyozhatnánk, így például az alapján, hogy mekkora hányadát költik a bevont országok átlagosan az oktatási, az egészségügyi és a foglalkoztatottság-politikai rendszerükre. Mivel a három közszolgáltatás fontossága élethelyzet függvénye, így úgy döntöttünk, hogy egyenlő mértékben fontosak a társadalom számára.

<sup>25</sup> Ez azt jelenti, hogy például az alacsony csecsemőhalandóság fog nagyobb értéket kapni a mutatóban.

Mivel minket a NPM reformok sikerének megragadásához e mutató változása érdekel, így a mutatók meredekségével, azaz minden ország esetében az adott időintervallumon belüli változás nagyságával számoltunk (pl.: az Egyesült Királyság esetében a foglalkoztatottság adatok meredeksége az 1980-1990 közötti időszakban). Abból indultunk ki, hogy azon országok, amelyek már megfigyelt időszak elején jobb értékkel rendelkeztek, kisebb javulást tudnak csak elérni az adott évtizedben. Ezt az ÁEM adott évtizedben mért átlaga hatásának kiszűrésével korrigáltjuk majd a modellünk során.

Az így előállított mutató, mint minden kompozit-index, előnyei mellett jelentős hátránnyal is rendelkezik. Számos olyan tényező befolyásolja a mutató értékét, amelyeknél a NPM reformok hatása nehezen kimutatható, vagy akár független tőle. Emellett az állampolgárok számos egyéb érdekléssel rendelkeznek, például bizonyos egyéneknek az egyenlőség, a szolidaritás elve fontosabb, vagy legalább olyan fontos, mint az önérdék. A jelen mutató a közösségi döntések elmélete alapján önérdékkövető állampolgárokat feltételez, amely nem feltétlenül tükrözi a valóságot.

#### *A NPM reformok sikere a politikusi érdek mutató alapján*

A politikusi érdek mutató (PÉM) megalkotása során abból indultunk ki, hogy a választott politikusok demokratikus körülmények között az újraválasztásért küzdenek. Ennek érdekében a politikusok célja, hogy az állampolgárok bizalma növekedjék az általuk vezetett és így velük azonosított közigazgatásban, illetve személy szerint őket újraválasszák. A mutató két változót tartalmaz azonos súllyal. Az egyik a World Value Survey, illetve a European Value Survey adatbázisából származik és a közigazgatásba vetett állampolgári bizalmat méri. Ennek nagyságát a NPM reformok utáni első WVS / EVS felmérés alapján jellemeztük. A másik mutató az adott évtizedben, az adott országban hatalmon lévő miniszterelnökök számát mutatja. Ez a mutató kifejezetten az ország elsőszámú vezetőjében történő változást méri. Mivel nem a politikai rendszer, és nem is a politikai pártok, hanem a politikusok politikai stabilitását kívánjuk megragadni, így nem a kormányváltások számát nézzük, hanem a miniszterelnök személyében történt változást.

A mutató nagy előnye, hogy egyszerű, viszont ebből adódnak hiányosságai is. Egyrészt a miniszterelnök személyében bekövetkezett változás nem fedti le az összes NPM- reform által érintett szektort és közigazgatási szintet. További fejtörésre adhat okot, hogy a közigazgatásba vetett bizalomban bekövetkező csökkenés nem feltétlenül okoz azonnali politikai veszteséget, mivel elképzelhető, hogy egy politikusok egyéb eredményeikkel / szimbolikus

cselekedeteikkel kompenzálni tudják az ezen a területen nyújtott gyengébb teljesítményüket. A mutató legfőbb hiányossága, hogy számos nem kontrollált tényező befolyásolhatja alakulását, nem kizárólag a NPM reformok eredményességétől függ. Véleményünk szerint azon országok esetében, ahol a NPM reformok erőteljesebben a közbeszéd középpontjába kerültek az vizsgált évtizedben, ott a NPM reformok jelentősen befolyásolják e mutató értékeit. Ahogy Pollitt ([2007], 10-25. old.) is a diszkurzív konvergenciát tekinti a legerőteljesebbnek, úgy mi is azon a véleményen vagyunk, hogy a NPM reformok a legtöbb angolszász és észak- illetve nyugat-európai ország esetében meghatározta a közbeszédet, ugyanakkor igaz, hogy a kelet-közép-európai országok esetében ez kevésbé mondható el.<sup>26</sup>

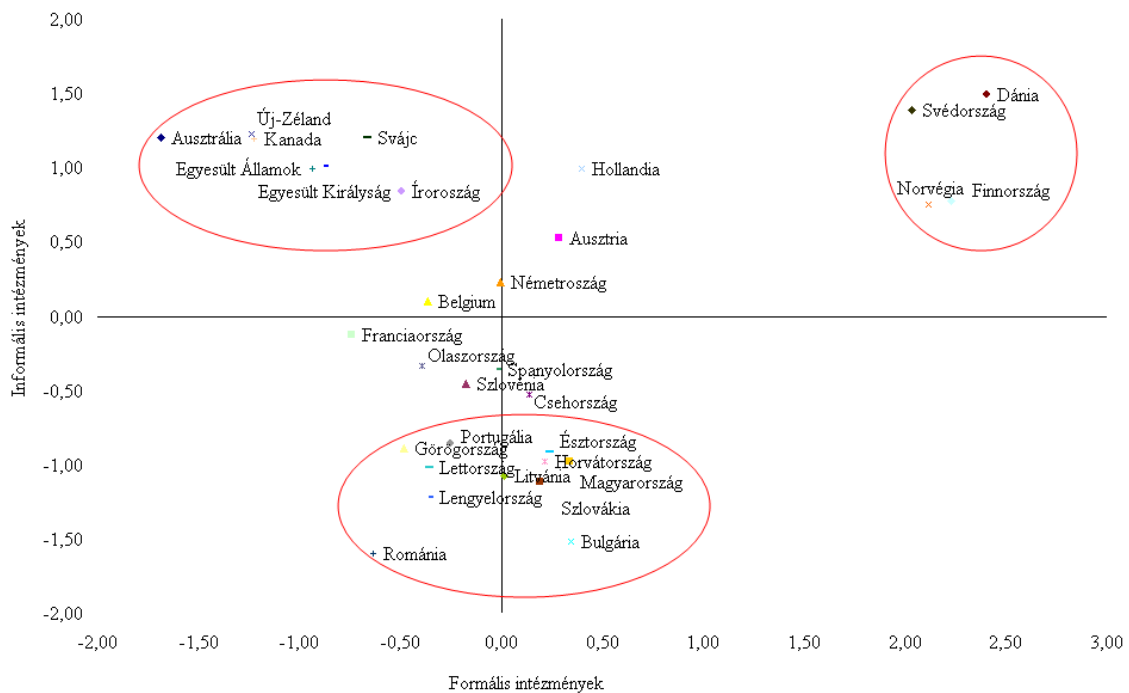
---

<sup>26</sup> Van de Walle [2007] könyvfejezetében szintén a WVS általunk is felhasznált kérdésével mérte az állami szektorba vetett bizalmat. A WVS ezen kérdésének számos problémáját azonosította írásában, többek között például azt, hogy a civil service angol kifejezést a különböző országokban különbözőképpen fordították. A magyar kérdőívben a közigazgatás szó szerepel. Van de Walle [2007] elemzése alapján azt állíthatjuk, hogy a szocio-demográfiai és szocio-ökonómiai változók nagyon kis részben magyarázzák a közigazgatásba vetett bizalmat. Ugyanerre az eredményre jutott Van de Walle ([2007], 183. old.) által idézett Listhaug – Wiberg [1995] kutatása is. Ezek az eredmények azt sugallják, hogy joggal feltételezzük a PÉM értékei és a NPM reformok sikere közötti szoros kapcsolatot.

### Statisztikai vizsgálat leírása

A fenti változók segítségével megalkotott modellünket statisztikai módszerekkel, másodlagos források segítségével ellenőrizzük. A modell statisztikai lefuttatásához SPSS szoftvert használtunk. Első lépésként a modell bal oldalán található informális és formális intézmények megragadására használt proxy-változók számát csökkentettük le. Ennek érdekében egy főkomponens-analízist futtatunk le.

3. ábra:  
Az informális és formális intézményi tényezők értékei a 31 ország esetében



Forrás: Saját ábra<sup>27</sup>

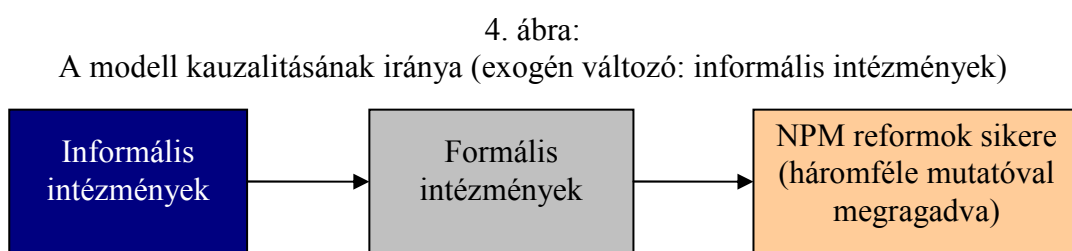
<sup>27</sup> Az informális intézmények főkomponensének magas értékei olyan társadalmakra jellemzőek, amelyeknek tagjait a következő önképpel rendelkeznek: elégedettek életükkel, amelynek irányát véleményük szerint önmaguk képesek befolyásolni, és az élet örömeit átélik és kinyilvánítják. Egymáshoz bizalommal fordulnak, tolerálják a társadalmi különbségeket, liberálisan gondolkodnak a világról, az egyének közötti hatalmi távolság kicsi. Individuumként gondolkodnak, azaz az egyéni szabadság fontos számukra, hajlandók kockázatot vállalni, nem az államtól várják jólétük megteremtését. Nem támogatják az állami beavatkozást sem a gazdaságba, sem az életükbe, hanem bíznak magukban, a piacban és a szabad versenyben. Céljaik kijelölése során inkább rövidtávra koncentrálnak. E leírás alapján az informális intézmények változóiból megalkotott főkomponens magas értékével rendelkező országok posztmodern értékrendszerrel rendelkező (Inglehart [1999]), toleráns, piac- és versenybarát, egyénközpontú és a kölcsönös bizalomra épülő társadalmak, amelyek célja az egyéni boldogság maximalizálása.

A formális intézmények főkomponensének magas értékei olyan országokra jellemzőek, amelyek skandináv típusú jogrendszerrel, arányos és pártlistás választási rendszerrel és olyan egykamarás parlamenttel rendelkeznek, amelyben magas a női képviselők aránya. Emellett ezen országokban az önkormányzatok helyzete stabil, jelentős forrással rendelkeznek, amelyhez jelentős hatáskörök és emberi erőforrás tartozik. Az angolszász jogi hagyományok, az egyszerű többségre építő választási rendszer, illetve a kétkamarás parlament negatív összefüggésben áll a főkomponens értékével.



A főkomponens elemzés után modellünk többféle variánsát elkészítettük, hogy eredményeink megbízhatóságát teszteljük. Minden variáció útmodell elemzésre épül, mely többváltozós lineáris regressziók összefüggő sorozatából áll. A NPM reformok sikerét a már bemutatott három módon ragadjuk meg, azaz egy, a szakirodalomra támaszkodó tízfokozatú sikerskálával, amelyet egy ötfokozatú sikerskálával is teszteltünk, az állampolgári érdek mutatóval és a politikusi érdek mutatóval. A modell lefuttatása és az eredmények prezentálása előtt egy fontos feltételre még egyszer felhívjuk a figyelmet. A vizsgálatunk során a bevont 31 országot tekintjük az alapsokaságnak, azaz nem mintának tekintjük az általunk választott országokat. Ebből következik, hogy a jelen tanulmány következtetéseit nem lehet kiterjeszteni, általánosítani a világ többi országára. Ennek oka, hogy a vizsgálatunk tárgya, a NPM irányzat, csupán demokratikus és piacbarát környezetben képes pozitív hatást kifejteni, mivel az irányzat gyökerei olyan közgazdaságtudományi elméletekhez nyúlnak vissza, amelyek autoriter és piacellenes környezetben nem alkalmazhatóak. Annak, hogy a vizsgálatba beválasztott országokat nem mintának, hanem a teljes sokaságnak tekintjük módszertanilag is fontos, hiszen így a szignifikancia-szint vizsgálata elveszti jelentőségét. Emellett azokra a vizsgálatokra sincs szükségünk, amelyek azt ellenőrzik, hogy a minta milyen mértékben illeszkedik az alapsokaság tulajdonságaihoz.<sup>28</sup>

Az útmodellek a kutató által deduktív módon felállított ok-okozati viszony tesztelésére alkalmasak, valójában regressziós modellek sorozatai.<sup>29</sup> Egy útmodell megalkotásával egy valószínűsíthető kauzalitási irányt tesztelhetünk. A jelen tanulmányban használt modell kauzalitása a következő:



Forrás: Saját ábra

<sup>28</sup> Így nincs szükségünk a multikollinearitás vizsgálatára sem (Székelyi – Barna [2002], 274-277. old). Székelyi – Barna ([2002], 318. old.) alapján azt is tudjuk, hogy „Az útmodellek esetében azonban szükségünk van arra, hogy a modellben szereplő változók összefüggjenek egymással, és ezért legalább az elsőként futtatott modellben (amelyben valamennyi változó szerepel – a szerzők saját lábjegyzetét emeltem be a szövegbe – R.M.) kifejezetten szükségünk van a multikollinearitásra.”

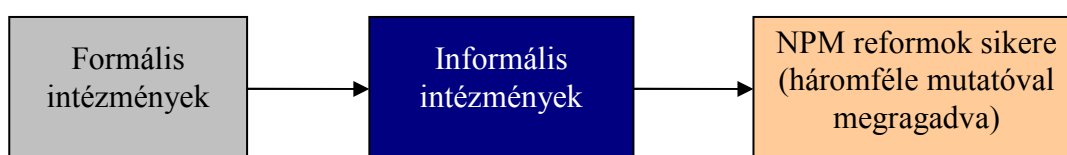
<sup>29</sup> A lineáris többváltozós regresszió számítással számos könyv részletesen foglalkozik (Székelyi – Barna [2002], 227-252. old.), (Hunyadi – Mundruczó – Vita [1996], 673-739. old.), így ennek módszertani bemutatásától eltekinthetünk. Az útmodellek korlátait Székelyi – Barna ([2002], 318-319. old.) tárgyalja.

Tudjuk, hogy még számos egyéb tényező befolyásolja a NPM reformok sikerét (lásd például modellünk 3. és 4. blokkját), ezeknek a hatását azonban nem tényezőnként, hanem együttesen fogjuk megkapni. Tegyük fel, hogy a modellünkbe bevont független változók együttes magyarázó ereje a NPM reformok sikerére 25%, akkor a többi tényező hatása 75%-ban magyarázza azt.

A fenti kauzalitási irányon kívül még azt is megvizsgáljuk, hogy amennyiben azt feltételezzük, hogy a formális intézmények befolyásolják az informális intézményeket, milyen eredményre jutunk.

5. ábra:

A modell kauzalitásának iránya (exogén változó: formális intézmények)



Forrás: Saját ábra

A két irány között jelentős elméleti különbség van, módszertani értelemben a kérdés úgy fogalmazódik meg, hogy az informális intézményeket tekintjük-e exogén változónak, vagy a formális intézményeket. A két tényező között szimmetrikus viszonyt is feltételezhetnénk, így a közöttük lévő nyíl mutathatna két irányba. Számszaki eltérést a két megközelítés között nem fogunk kapni.<sup>30</sup> Az útmodellek fontos tulajdonsága továbbá, hogy a modellbe bevont minden változó kontrollálva van az azt a modellben megelőző változókkal.

Az útmodellek lefuttatása után megállapíthatjuk, hogy míg a szakirodalom alapján és a politikusi érdek mutatóval megragadott NPM reformok sikere és az informális és formális intézmények között erőteljes összefüggést találtunk, addig az állampolgári érdek mutatóval mért siker és az intézményi burok között nem sikerült összefüggést kimutatnunk. A modellünk statisztika vizsgálatának eredményei arra világítanak rá, hogy a NPM reformok sikere és az informális intézmények között erőteljes és egyértelmű kapcsolat áll fenn, addig a formális intézmények hatása jóval szerényebb.

<sup>30</sup> Ennek számítási okai vannak. Abban az esetben, amikor a lineáris regresszió alkalmazása során egy független és egy függő változót használunk, akkor a változók megcserélése esetén sem fog a független változóhoz tartozó standardizált regressziós együttható (béta) értéke változni. A megértést segíti, ha elképzelünk egy koordinátarendszert, amelyben a lineáris regressziós egyenes elhelyezkedik. Ha megcseréljük a két változót, akkor ez valójában ugyanazt jelenti, mintha megcserélnénk az x és az y tengelyt, amitől még az egyenes jellege ugyanaz marad. További magyarázat, hogy kétváltozós regresszió esetében (egy függő és egy független változónál esetén) a regressziós béta értéke megegyezik a két változó közötti korreláció értékével. A korreláció viszont egy szimmetrikus mérőszám.

## 4. Eredmények

A modellek kiértékelése után már választ adhatunk a jelen tanulmány kutatási kérdéseire. Vegyük sorra kérdéseinket és hipotéziseinket!

Első kérdésünk a következő volt:

*Befolyásolják-e és ha igen, akkor milyen módon és mértékben a társadalom intézményi burkát jelentő informális és formális intézmények a NPM irányzat égisze alatt bevezetendő reformok sikeres bevezetésének valószínűségét?*

A kérdéshez a következő hipotézisek kapcsolódtak:

*Hipotézis 1:* A NPM irányzathoz tartozó reform nagy valószínűséggel sikertelen lesz egy olyan ország esetében, amelynek informális intézményei, azaz a társadalom által vallott értékrend nem illeszkedik a NPM értékrendjéhez.

*Hipotézis 2:* Az informális intézmények hatása erősebben érvényesül a NPM reform sikeressége szempontjából, mint a formális intézmények hatása. Amennyiben az informális és a formális intézmények egymással ellentétes módon befolyásolják egy adott reform sikerének valószínűségét, úgy az informális intézmények hatása erőteljesebben fog érvényesülni, mint a formális intézményeké.

**Válaszunk:** Elemzésünk alapján az informális intézmények jelentősen befolyásolják a NPM irányzathoz tartozó reformok sikeres bevezetésének valószínűségét, drasztikusan csökkentik az ezzel kapcsolatos bizonytalanságot. Azt állítjuk, hogy azon országok képesek ehhez a reformirányzathoz tartozó menedzsment technikákat sikeresen implementálni, amelyek informális intézményei kompatibilisek a NPM reformok szemléletmódjával, azaz a társadalmi normák liberális, piac- és versenybarát értékeket támogatnak. A NPM reformok erőteljesen támaszkodnak a magánszféra, a piac erejére. Ehhez jól működő piacgazdaságra van szükség, amelynek elengedhetetlen feltétele, hogy a társadalom tagjai bízzanak magukban, merjenek vállalkozni, ne az államtól várják a problémáikra a megoldást. Azok az értékek, normák, szokások, tradíciók és a nemzeti kultúra, amelyeket a vizsgálatunk során megalkotott informális intézmények főkomponensének pozitív értékeivel megragadunk, szorosan illeszkednek a NPM reformok értékrendszeréhez.

A statisztikai modellek alapján azt állítjuk, hogy a formális intézmények főkomponense, amellyel a jogi és politikai formális intézményeit jellemeztük a vizsgálatba résztvevő országoknak, jóval szerényebb mértékben befolyásolja a NPM reformok sikerének

valószínűségét, mint az intézményi burok informális részét megragadó főkomponensünk. Ebből adódóan még akkor is sikeres lehet egy NPM irányzathoz tartozó reform, ha az adott ország formális intézményei ehhez nem járulnak hozzá, amennyiben az informális intézményei támogatják a reform bevezetését és megvalósulását.

**A fentiek alapján, illetve a statisztikai vizsgálat eredményeinek ismeretében az első kutatási kérdésünkhöz kapcsolódó mindkét hipotézisünket megerősítjük és elfogadjuk.**

A második kutatási kérdésünk a következő volt:

*Milyen intézményi keret, azaz informális és formális intézményi konstelláció szükséges ahhoz, hogy egy NPM irányzathoz tartozó reformot sikeresen lehessen egy adott országban bevezetni?*

Kérdéshez kapcsolódó hipotéziseink a következőek:

*Hipotézis 3:* Egy NPM irányzathoz kapcsolódó reform sikeréhez a NPM mozgalom szemléletmódjához igazodó informális intézményi konstellációra van szükség. Ebből következően alapvetően a liberális értékrendet képviselő, piac- és versenytámogató, egyénközpontú, alacsony hatalmi távolsággal rendelkező, bizonytalanságot jól tűrő informális intézményekkel rendelkező társadalom képes ezeket a reformokat sikeresen adaptálni.

*Hipotézis 4:* Egy NPM irányzathoz kapcsolódó reform sikeréhez a NPM mozgalom szemléletmódjához igazodó formális intézményi konstellációra van szükség. Ez a decentralizáció támogatását, demokratikus politikai rendszert feltételez. Mivel egy NPM reform bevezetéséhez és végrehajtásához jelentős politikai támogatottság kell, így hipotézisünk szerint az egyéni kerületi, azaz a nagyobb pártokat támogató választási rendszerek jobban elősegítik a reform sikerét, mint az arányos rendszerek. A jogrendszer szintén a formális intézmények része, így ennek vizsgálata során azt feltételezzük, hogy az angolszász hagyományok, azaz a common law illeszkedik leginkább a NPM reformok szelleméhez.

**Válaszunk:** A NPM irányzathoz tartozó reformok akkor lesznek nagy valószínűséggel sikeresek, ha az irányzat szemléletmódjához illeszkedő intézményi burokban vezetik be őket. Így olyan társadalmak esetében nagyobb a bevezetés sikerének valószínűsége, amelynek tagjai bizalommal vannak egymás és a politikai intézmények iránt, elégedettek életükkel és anyagi helyzetükkel, individualisták, bíznak önmagukban és tűrik a bizonytalanságot, tolerálják a másságot és posztmodern értékrendszerrel rendelkeznek. A formális intézmények esetében a vizsgálatunk nem hozott ilyen egyértelmű eredményeket. Amit nagy

valószínűséggel állíthatunk, hogy az egyéni kerületi választási rendszer inkább illeszkedik a NPM reformok szemléletmódjához, mint az arányos választási rendszer, illetve az angolszász jogeredet inkább illeszkedik a NPM reformokhoz, mint a skandináv jogeredet, de ezen megállapítások sem jelentenek igazán meghatározó különbségeket. Vizsgálatunk alapján azt állíthatjuk, hogy nem a formális intézmények határozzák meg a NPM reformok sikerét, hatásuk elenyésző az informális intézmények hatása mellett.

**Ennek alapján a harmadik számú hipotézisünket megerősítjük, míg az negyedik számú hipotézisünkre nem kaptunk egyértelmű választ.**

A harmadik kutatási kérdésünk a következő volt:

*Milyen esetben erősítik, és milyen esetben gyengítik egymás hatását az informális és a formális intézményi tényezők a NPM reformokra vonatkozóan?*

A kérdéshez kapcsolódó hipotézisünk:

*Hipotézis 5:* Hipotézisünk szerint az informális és a formális tényezők között kölcsönhatás áll fenn, amely befolyásolja az adott tényező hatását a NPM reformok sikerére.

*Hipotézis 6:* A NPM mozgalom szemléletmódjával ellentétes informális intézmények ellensúlyozzák a NPM mozgalom szellemiségével egy irányba mutató formális intézmények hatását, azaz ebben az esetben a NPM reform bevezetése nagy valószínűséggel kudarccal végződik.

*Hipotézis 7:* A formális intézmények rövidtávon szintén képesek megakadályozni egy NPM reform sikeres bevezetését és alkalmazását még abban az esetben is, ha az informális intézményi tényezők egy irányba mutatnak a NPM értékrendjével.

**Válaszunk:** Az informális és a formális intézmények között gyenge kapcsolatot találtunk. A kapcsolat erőssége függ azoktól a tényezőktől, amelyeken keresztül megragadtuk az intézményi tényezőket. Mivel a NPM reformok sikere szempontjából az informális intézmények dominánsak, így vizsgálatunk alapján bármely – a liberális demokráciákra és piacgazdaságokra jellemző – formális intézményi konstelláció esetén sikeres lehet egy NPM reform bevezetése.

**Amennyiben a kérdéshez kapcsolódó hipotéziseinket vizsgáljuk meg, úgy azt mondhatjuk, hogy ezek közül az eredményeink csak a hatodik hipotézisünket erősítette meg, a másik két hipotézisünket, az ötödiket és a hetediket nem, így azokat elvetjük.**

Az ötödik hipotézisünket azért vetjük el, mert vizsgálatunk alapján nem bizonyított, hogy az informális és a formális tényezők közötti kölcsönhatás jelentősen befolyásolná annak

valószínűségét, hogy egy NPM reformot sikeresen bevezethetünk-e vagy sem. A hatodik hipotézisünket a vizsgálatunk megerősítette, mert a formális intézmények hatását az informális intézmények ellensúlyozhatják, míg a formális intézmények ugyanerre nem képesek. A hetedik hipotézisünket egyértelműen cáfoltuk a vizsgálatunkkal: a formális intézmények még rövidtávon sem képesek ellensúlyozni az informális intézmények hatását, azaz, ha az informális intézmények illeszkednek a NPM reformok szellemiségéhez, akkor a bevezetése nagy valószínűséggel sikeres lesz. Ne feledjük, hogy a modelljeink nem 100%-ban magyarázták a sikert, azaz az informális intézmények illeszkedése csupán szükséges, de nem elégséges feltétele a sikeres bevezetésnek!

A negyedik kutatási kérdésünk a következő volt:

*Reprodukálhatóak-e egy adott intézményi környezetben sikeresen alkalmazott NPM reformok egy másik, eltérő intézményi környezetben?*

A kérdéshez kapcsolódó hipotézisek:

*Hipotézis 8:* Egy NPM irányzathoz tartozó reform csak bizonyos intézményi burok megléte esetén lehet sikeres, azaz egy, a NPM mozgalom szellemiségével ellentétes intézményi környezetben nem reprodukálható, a reform sikertelen lesz.

**Válaszunk:** A tanulmány alapján erre a kutatási kérdésre csak összetettebb válasz adható. Mivel eredményeink alapján az informális intézmények hatása dominál, így egy NPM reform sikeresen reprodukálható egy olyan intézményi környezetben, amelyben az informális intézmények megegyeznek, még akkor is, ha a formális intézmények eltérnek. Ez az eset áll fenn az angolszász és a skandináv országok esetében: a NPM reformok szempontjából releváns informális intézményi tényezőik közel azonosak. Azt is fontos kiemelni, hogy ezen országok informális intézményei sem egyeznek meg tökéletesen, ezért a NPM reformok különbözőképpen valósultak meg. Az imitáció, azaz az egyszerű másolás még ebben az esetben sem járt volna sikerrel, a tudás és tapasztalatcsere csak úgy lehet sikeres, ha ezeket hozzáigazítják az adott ország informális intézményeihez. Minél eltérőbb az informális intézményrendszer két országnak, annál inkább nő a kudarc valószínűsége az adaptáció során, egyben annál inkább módosítani kell a megvalósítandó NPM reformokat. Egy bizonyos szintű intézményi különbözőség után már a NPM irányzat szellemiségét visszatükröző reformokat csak nagyon kicsi valószínűséggel lehet megvalósítani. A NPM irányzat szellemiségétől jelentősen különböző kultúrával rendelkező országok estében másféle reformok nagyobb valószínűséggel lehetnek sikeresek. Ezek akár hasonló eredményre is

vezethetnek, mint a NPM reformok. Ez a kérdés mindenesetre további kutatásokat igényel, a jelen tanulmány alapján arra, hogy milyen típusú reformok vezethetnének hasonló eredményre Kelet-Közép-Európában nem tudunk tudományosan megalapozott választ adni.

**A fentiek alapján a nyolcadik számú hipotézisünket a tanulmány eredményei alapján megerősítjük, elfogadjuk.**

Az ötödik számú kutatási kérdésünk a következő volt:

*A NPM irányzathoz tartozó reformok bevezethetőek-e és hosszú távon eredményesen fenntarthatóak-e a Magyarországra jellemző intézményi burok figyelembevételével?*

A kutatási kérdéshez kapcsolódó hipotézisünk:

*Hipotézis 9:* Közép-Kelet-Európa országai, így Magyarország is az angolszász és a nyugat-európai országoktól nagyban eltérő informális intézményekkel és részben eltérő formális intézményekkel rendelkeznek, ezért a máshol eredményes NPM reformok imitációja minden egyéb körülménytől függetlenül eredménytelen lesz.

**Válaszunk:** A Magyarországra jellemző intézményi burok alapján azt valószínűsíthetjük, hogy a NPM irányzathoz tartozó reformok bevezetése sikertelen lesz és a bevezetett reformok hosszú távon nem fenntarthatóak. Hazánk olyan informális intézményekkel jellemezhető, amely ellentétes a NPM irányzat szellemiségével. Az EVS 1999. évi adatfelvételének statisztikai elemzése alapján a következő kép bontakozik ki a magyar társadalom informális intézményeiről: hazánk az ezredfordulón közepes bizalmi szinttel jellemezhető és a társadalom tagjainak döntő része elégedetlen az életével. A vizsgálatba bevont kelet-közép-európai országok közül Magyarországon bíznak a legkevésbé a piacban, egyben a legtöbben támogatják a bürokratikus koordinációt. Ez érthető is annak fényében, hogy a lakosság többsége úgy érzi, hogy nem saját maga irányítja az életét, hanem külső tényezők befolyásolják annak menetét. A magyarok – a vizsgálat alapján – roppant intoleránsak, inkább bizonytalanságkerülők, erőteljesen konzervatív attitűddel jellemezhetőek. Emellett kapcsolataikat nagy hatalmi távolság jellemzi.

Ezek alapján azt állíthatjuk, hogy a NPM irányzat szemléletmódja idegen a magyar társadalom hagyományaitól, jelentősen eltér a társadalom tagjai által vallott normáktól, hagyományoktól, tradíciótól. Hazánk közigazgatása a társadalmi normák és kultúra miatt nagy valószínűséggel nem tudja befogadni a NPM irányzat által javasolt reform elképzeléseket, azok vagy a bevezetésük során, vagy működésük alatt kudarcba fulladnak. Elképzelhető, hogy bizonyos NPM irányzathoz tartozó eszközök hosszabb távon is

fennmaradnak, de azok torzulnak, igazodnak a magyar informális intézményekhez, nem jellemezhetőek a NPM szemléletmódjával. A szakirodalom alapján azt állíthatjuk, hogy ilyen esetben ezek az eszközök valószínűleg többet ártanak az adott ország közszektorának, mint használnak. A magyar közszektor megreformálása során a NPM irányzat eszközrendszerét nem szabad egy az egyben alkalmazni, imitálni, azokat a hazai intézményi környezethez kell igazítani, amely olyan fokú módosításokat igényelhet, hogy ezt követően már nem tarthatjuk ezen módosított eszközöket a NPM irányzat részének. A fejlettebb országok gyakorlatai közül leginkább a dél-európai országok közszektorának reformjait érdemes tanulmányozni, mivel ezek az országok informális intézményei állnak a legközelebb hozzánk, vagy önálló utat kell járnunk. Meggyőződésünk szerint inkább az utóbbi a választandó.

**A fentiek alapján a kilencedik hipotézisünket elfogadjuk.**

## 5. Főbb megállapítások és összegzés

Munkánk során arra kerestük a választ, hogy milyen tényezők befolyásolják az új közszolgálati menedzsment irányzathoz tartozó reformok sikeres bevezetését. Feltételezésünk szerint a társadalmi interakciókat meghatározó intézményi burok, azaz az informális és formális intézmények befolyásolják leginkább a NPM reformok bevezethetőségét.

A disszertációnk bevezető részében ismertettük az általunk követett szemléletmódot és azt, hogy miért releváns az általunk feldolgozott téma. Emellett külön fejezetben tárgyaltuk a tanulmány kutatási kérdéseit és hipotéziseit.

A doktori értekezés következő fejezetében részletesen bemutattuk a NPM mozgalmat, annak szemléletmódját, közgazdaságtani elméleti alapjait, az irányzathoz tartozó eszközöket és a vele szemben megfogalmazott kritikákat. A NPM céljait a közösségi döntések elmélete alapján ragadtuk meg, majd operacionalizáltuk. A fejezet megírását széleskörű és alapos irodalmi kutatás előzte meg, így az irányzattal foglalkozó legfontosabb hazai és nemzetközi szakmai publikációk eredményeire építettünk.

Az irányzat bemutatása után ismertettük, hogy milyen elméleti keretben, milyen módszertannal kívánjuk a kutatási kérdéseinkre a válaszokat megadni. Az összesen négy magyarázó blokkból álló modellünk az új intézményi közgazdaságtani iskola eredményeire támaszkodik, amelynek elméleti kereteit a releváns irodalom ismertetésével bemutattuk. Vizsgálatunk során a modellünk első két blokkjára, az informális és formális intézményekre fókuszáltunk, mert kutatási kérdéseinkre ezek alapján is választ adhattunk.



Annak érdekében, hogy megfelelő változókkal ragadjuk meg az intézményi keretet, részletesen ismertettük az intézmények fogalmát, kitérve az informális és formális intézmények kapcsolatára. Ennek során az idevágó nemzetközi és hazai publikációk eredményeit ismertettük. Az informális intézményi tényezők jellemzésekor a kultúra fogalmát Hofstede és Ingelhart munkássága alapján definiáltunk. A modellünk függő változója a NPM irányzat sikeres bevezetésének valószínűsége volt, így a NPM irányzat reformjainak sikerét operacionalizálnunk kellett. Ennek során négy sikermutatót dolgoztunk ki: a szakirodalomra támaszkodó tíz-, illetve ötfokozatú sikermutatót, az állampolgári érdek mutatót és a politikusi érdekmutatót. Az állampolgári érdek mutatót és a politikai érdek mutatót a NPM céljait bemutató fejezetben levezetett logika alapján készítettük el. E mutatók elméleti alapját a közösségi döntések elmélete jelenti. Mindhárom mutatót részletesen ismertettük, illetve bemutattuk azokat a tanulmányokat, amelyek szintén a NPM sikerét próbálták megragadni. A modellünk bemutatása során ismertettük (Pollitt - Bouckaert [2000]) modelljét és utaltunk azon további modellekre is, amelyek a NPM reformok működését, társadalmi beágyazottságát vizsgálták.

Hipotéziseinket ezután a felállított modell felhasználásával, statisztikai eszközökkel teszteltük. Útmodelleket készítettünk, amelyek valójában lineáris regressziós számítások sorozatai. E statisztikai módszerek segítségével választ kaptunk a feltett kutatási kérdéseinkre és tesztelhetjük hipotéziseinket.

*A tanulmány legfőbb hozadéka, hogy statisztikai módszerekkel bizonyította azt, hogy az informális intézmények, azaz a társadalom tagjai által követett normák, hagyományok, szokások, hiedelmek, tradíciók és a társadalmi kultúra meghatározó jelentőséggel bírnak annak eldöntésében, hogy az új közszolgálati menedzsment irányzathoz köthető reformok sikeresen bevezethetők-e egy adott országban. Amennyiben az ország informális intézményei eltérnek a NPM irányzat szemléletétől, úgy a bevezetés sikerességének alacsony esélye arra kell, hogy sarkallja a gyakorlati szakembereket, hogy az ország informális intézményi adottságaihoz igazítsák a bevezetendő reformokat. E megállapítás gyakorlati relevanciája jelentős: akár az Európai Unió támogatáspolitikáját is befolyásolhatja. Amennyiben egy új tagállam kultúrája, hagyományai eltérnek az élenjáró uniós tagországok kultúrájától, akkor az Európai Unió komoly kockázatot vállal azzal, ha olyan reformokra buzdítja / kényszeríti az új tagállamot, amelyek nem illeszkednek azon ország informális intézményeihez. Az Európai Unió az elmúlt években jelentős összegeket fordított reformok támogatására az új tagállamokban, amelyek egy meghatározó része a NPM irányzathoz köthetőek. A jelen tanulmány alapján azt állítjuk, hogy ezek a reformok nagy valószínűséggel*

sikertelenek lesznek, ha bevezetésük során nem kellően mértékben veszik figyelembe az adott országra jellemző informális intézményi környezetet. Az eredmény a legtöbb esetben elpazarolt milliárdok, illetve nem fenntartható rendszerek kiépülése, vagy ami még rosszabb, torz, a célokkal ellentétes hatást kiváltó reformok. Disszertációnk elején utaltunk néhány esettanulmányra, amelyek a NPM afrikai és ázsiai bevezetését elemezték és rámutattak a NPM irányzathoz köthető reformok súlyos negatív hatásaira. Ezek az esetek annyiban „triviálisak”, hogy a NPM elméleti keretei miatt megjósolható, hogy rosszul működő piacgazdaságokban, és nem demokratikus rendszerek esetén a NPM irányzat eszköztárában diszfunkcionálisan működik. *A jelen tanulmány alapján azt állíthatjuk, hogy még demokratikus és piacgazdasági körülmények között sem garantálható a NPM reformok sikere.*

A tanulmány eredményei alapján azt állítjuk, hogy döntően a társadalom informális intézményei, és kisebb részben annak formális intézményei, határozzák meg a NPM reformok bevezethetőségét (szükséges feltétel a sikerhez), míg a bevezetett reformok sikerének mértékét, már a közigazgatás kultúrája, illetve egyéb, a jelen tanulmányban nem elemzett tényezők (modellünk 3. és 4. blokkjai) is meghatározzák (elégséges feltétel).

*Fontos eredménynek tekintjük a formális és az informális tényezők NPM reformokra gyakorolt hatása közötti különbségek modellezését és leírását.* Vizsgálatunk során kiderült, hogy a NPM reformok bevezethetősége az informális intézményektől függ, amelyek lassan változnak és a politikusok, gyakorlati gazdasági szakemberek számára egy adott időpontban adottságok. A NPM irányzat az elmúlt harminc évben sok szempontból jellemezhető divathullámként, amelyet a politikusok a szavazatok maximálása érdekében követtek. Tegyük fel, hogy egy politikus, mondjuk egy ország gazdasági minisztere, ösztönösen megérzi, hogy a társadalom tagjai, vagy annak egyes részei (pl.: tudományos elit), vagy akár egy külső szervezet (EU, IMF, stb.) által követelt NPM irányzathoz tartozó reform nem illeszkedik az ország kultúrájához. Ebben az esetben a lakosság érdekeit akkor tartja szem előtt, ha nem vág bele egy olyan reformba, mely nagy valószínűséggel kudarcra van ítélve, helyette retorikailag kezeli a rá nehezedő nyomást. Ne feledjük, hogy annak elmagyarázása, hogy miért nem támogatja a más országban sikeres reform bevezetését, igencsak nehéz és veszélyes politikusi feladat. A NPM irányzat Pollitt szerint jelentős részben ilyen „szóbeli reformok” sorozata (Pollitt [2007], 14. old.), amelyet ő diszkurzív konvergenciának nevezett. Ez pótcselekvésnek tűnhet, azonban a disszertációnk eredményei alapján elképzelhető, hogy az esetek döntő többségében a politikusok helyesen cselekednek, amikor nem vezetnek be egy adott NPM reformot. *Eredményeink alapján a diszkurzív konvergencia racionális és eredményes védekező mechanizmusként is értelmezhető.*

*A modellünk arra is rámutat, hogy azok a kulturális jegyek, amelyeket Inglehart [1999] posztmodernnek nevezett, domináns szerepet játszanak a NPM reformok sikerében. Ez mindenképpen elgondolkodtató akkor, amikor arról döntünk, hogy Közép-Kelet-Európa országaiban, amely országok társadalmi még nem jellemezhetőek posztmodern tulajdonságokkal, bevezetésre ajánlhatóak-e a NPM irányzathoz köthető reformok. A jelen tanulmány eredményeit áttekintve azt állítjuk, hogy Kelet-Közép-Európa országai és a sikeres NPM reformokat végrehajtó országok informális intézményei között akkora szakadék tátong, hogy ezen országok nagy valószínűséggel nem képesek adaptálni, azaz saját intézményi környezetükhöz igazítani a NPM reformokat. Az eddig megvalósult példák is erről tanúskodnak, gondoljunk a szlovák és cseh gyakorlatra (Nemec, J. –Merickova, B. – Ochraňa, F. [2008]), (Nemec [2010]), vagy akár a magyar TÉR rendszer bevezetésére és gyakorlati megvalósulására. Tanulmányunk alapján a kudarcok okai a NPM reformok sikeréhez szükséges szemléletmód és értékrendszer, valamint a kelet-közép-európai országok informális intézményrendszere közötti különbségben keresendő.*

*A disszertációnk rámutatott, hogy a formális intézmények szerepe a NPM reformok bevezetésének sikerében csekély. Ezt bizonyítja, hogy az informális intézmények főkomponensének értékei a skandináv országok esetében a legmagasabbak, mégis ezek az országok képesek voltak a NPM irányzat reformjainak sikeres adaptációjára. Az angolszász és a skandináv típusú reformok különbözőségének gyökerét érdemes tovább elemezni, mivel feltételezésünk szerint ezek mögött is az informális intézmények különbözősége áll (gondoljunk az 1. modellverzió során leírtakra!)*

## 6. Hivatkozások

- Acemoglu, D. – Johnson, S. – Robinson, J. A. [2002]: Reversal of Fortune: Geography and Institutions in the Making of the Modern World Income Distribution. *The Quarterly Journal of Economics*, 117. évf., 4 szám, 1231-1294. old.
- Bara, Z. – Csaba, L. – Gedeon P. [2000]: Összehasonlító Gazdaságtan és közgazdaságtan. Megjelent: Szabó, K. – Bara, Z. (szerk.): Gazdasági rendszerek, országok, intézmények. Bevezetés az összehasonlító gazdaságtanba. Aula Kiadó, Budapest, 1-51. old.
- Barzelay, M. [2001]: The New Public Management. Improving Research and Policy Dialogue. University of California Press, Berkeley
- Beblavy, M. [2002]: Management of Civil Service Reform in Central Europe. Megjelent: Péteri, G. (szerk.): Mastering Decentralization and Public Administration Reforms in

Central and Eastern Europe. Open Society Institute, Local Government and Public Service Reform Initiative, Budapest, 55-72. old.

- Bouckaert, G. és szerzőtársai [2009]: Public Management Reforms in Central and Eastern Europe. NISPAcee Press, Bratislava
- Duncan, G. – Chapman, J. [2010]: New Millennium, New Public Management and the New Zealand Model. *The Australian Journal of Public Administration*, 69. évf., 3. szám, 301–313. old.
- EC [2009]: Eurobarométer 72. Közvéleménykutatás az Európai Unióban. 2009 ősz. Nemzeti jelentés: Magyarország.
- Gottlieb, M. [1953]: The Theory of an Economic System. *The American Economic Review*, 43. évf., 2 szám, 350-363. old.
- Granovetter, M. [1990]: The Old and the New Economic Sociology: A History and an Agenda. Megjelent: Friedland, R. – Robertson, A. F. (szerk.): *Beyond the Marketplace: Rethinking Economy and Society*. Aldine de Gruyter, New York. 99-112. old. Megjegyzés: A felhasznált részlet megjelent: Lengyel, Gy. – Szántó, Z. [2001]: *A gazdasági élet szociológiája*, 3. kiadás, Aula Kiadó, Budapest, 61-78. old.
- Greif, A. – Tabellin, G. [2010]: Cultural and Institutional Bifurcation: China and Europe Compared. *American Economic Review*, 100. évf., 2. szám, 135-40. old.
- Greif, A. [2006]: *Institutions: Theory and History Comparative and Historical Institutional Analysis*. Cambridge University Press, Cambridge
- Hofstede, G. – Hofstede, G. J. [2008]: *Kultúrák és szervezetek. Az elme szoftvere*. VHE Kft, Pécs
- Hofstede, G. [1981]: Culture and Organization. *International Studies of Management & Organization*, 10. évf., 4. szám, 15-41. old.
- Hofstede, G. [1984]: The Cultural Relativity of the Quality of Life Concept. *The Academy of Management Review*, 9. évf., 3 szám, 389-398. old.
- Hood, C. [1995]: The „New Public Management” in the 1980s: Variations on a theme. *Accounting, Organizations and Society*. 20. évf., 2-3. szám, 93-109. old.
- Hunyadi, L. – Mundruczó, Gy. – Vita, L. [1996]: *Statisztika*. Aula Kiadó, Budapest
- Hy, R. J. – Wollscheid, J. R. [2008]: Economic Modeling. Megjelent: Miller, G. J. – Yang, K. (szerk.): *Handbook of Research Methods in Public Administration*. Taylor & Francis Group, Boca Raton, 787-821. old.

- Inglehart, R. – Baker, W. E. [2000]: Modernization, Cultural Change, and the Persistence of Traditional Values. *American Sociological Review*, Vol. 65. évf. 1. szám, 19-51. old.
- Inglehart, R. [1999]: Globalization and Postmodern Values. *The Washington Quarterly*, 23. évf., 1. szám, 215–228. old.
- Kornai, J. [1993]: A szocialista rendszer. Kritikai politikai gazdaságtan. Heti Világgazdaság Kiadó Rt., Budapest
- Lodge, M. – Gill, D. [2011]: Toward a New Era of Administrative Reform? The Myth of Post-NPM in New Zealand. *Governance*, 24. évf., 1. szám, 141–166. old.
- Lupi, A. [2010]: Tax revenue in the European Union. Eurostat Statistics in Focus. 23/2010, European Communities, Brussels. Letölthető: [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_OFFPUB/KS-SF-10-023/EN/KS-SF-10-023-EN.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-SF-10-023/EN/KS-SF-10-023-EN.PDF), Letöltve: 2011. július 28.
- Marobela, M. [2008]: New public management and the corporatisation of the public sector in peripheral capitalist countries. *International Journal of Social Economics*, 35 évf., 6. szám, 423-434. old.
- Medgyesi, M. – Tóth, I. Gy. és szerzőtársai [2007]: Adótudatosság, fiskális illúziók és az állami újraelosztással kapcsolatos preferenciák 2007-ben Magyarországon. Tárki Zrt., Budapest. Letölthető: <http://www.tarki.hu/adatbank-h/kutjel/pdf/b190.pdf>. Letöltve: 2010. július 16.
- Meyer-Sahling, J-H. [2009]: Sustainability of Civil Service Reforms in Central and Eastern Europe five years after Eu Accession. Sigma paper 44. szám, OECD & EU. Letölthető: [http://www.sigmaxweb.org/document/32/0,3343,en\\_33638100\\_34612958\\_38073440\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.sigmaxweb.org/document/32/0,3343,en_33638100_34612958_38073440_1_1_1_1,00.html), Letöltve: 2010. július 20.
- Nee, V. [2003]: New Institutionalism, Economic and Sociological. Working Paper. Center for the Study of Economy and Society, Cornell University, Letölthető: <http://www.soc.cornell.edu/faculty/nee/pubs/newinstitutionalism.pdf>, Letöltve: 2010. szeptember 7.
- Nemeč, J. [2010]: New Public Management and its Implementation in CEE: What Do we Know and where Do we Go? *NISPAcee Journal of Public Administration and Policy*, 3. évf., 1. szám, 31-52. old.
- Nemeč, J. –Merickova, B. – Ochrana, F. [2008]: Introducing Benchmarking in the Czech Republic and Slovakia. Processes, problems and lessons. *Public Management Review*, 10. évf., 5. szám, 673–684. old.

- North, D. C. [1984]: Transaction Costs, Institutions, and Economic History. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 140. évf., 1. szám, 7-17. old. Megjelent: Furubotn, E. G. – Richter, R. [1991]: The New Institutional Economics. A Collection of Articles from the Journal of Institutional and Theoretical Economics JITE. J.C.B. Mohr, Tübingen, 203-213. old.
- North, D. C. [1990]: Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge University Press, Cambridge
- North, D. C. [1991]: Institutions. *Journal of Economic Perspectives*, 5. évf., 1. szám, 97-112. old.
- OECD [2009]: Revenue Statistics 1965-2008. Special Feature: Changes to the Guidelines for Attributing Revenues to Levels of Government. OECD Publishing, Párizs, Letölthető: [http://www.oecd-ilibrary.org/taxation/revenue-statistics-2009\\_rev\\_stats-2009-en-fr](http://www.oecd-ilibrary.org/taxation/revenue-statistics-2009_rev_stats-2009-en-fr), Letöltve: 2011. július 28.
- OECD [2010/a]: Better Regulation in Europe: Germany. OECD, Wien. Letölthető: [www.sourceoecd.org/governance/9789264085879](http://www.sourceoecd.org/governance/9789264085879), Letöltve: 2010. augusztus 30.
- OECD [2010/b]: OECD Economic Outlook No. 86. OECD Economic Outlook: Statistics and Projections database. Letölthető: <http://dx.doi.org/10.1787/data-00370-en>, Letöltve: 2011. július 28.
- Pejovich, S. [1999]: Effects of the Interaction of Formal and Informal Institutions on Social Stability and Economic Development. *Journal of Markets & Morality*, 2. évf., 2. szám, 164-181. old.
- Pillay, S. [2008]: A cultural ecology of New Public Management. *International Review of Administrative Sciences*, 74. évf., 3. szám, 373–394. old.
- Pollitt, C. [2007]: Convergence or Divergence: What has been Happening in Europe? Megjelent: Pollitt, C. – van Thiel, S. – Homburg, V. (szerk.): New Public Management in Europe. Adaptation and Alternatives. Palgrave Macmillan Publishing, New-York, 10-25. old.
- Pollitt, C. - Bouckaert, G. [2000]: Public Management Reform. A Comparative Analysis. Oxford University Press, Oxford
- Rodric, D. [1996]: Why do more open economies have bigger governments? Working Paper No. 5537, NBER Working Paper Series, National Bureau of Economic Research, Cambridge. Letölthető: <http://www.nber.org/papers/w5537.pdf>, Letöltve: 2011. július 28.
- Sausgruber, R. – Tyran, J-R. [2005]: Testing the Mill hypothesis of fiscal illusion. *Public Choice*, 122. évf., 1-2. szám, 39–68. old.

- Székelyi, M. – Barna, I. [2002]: Túlélőkészlet az SPSS-hez. Többváltozós elemzési technikákról társadalomkutatók számára. Typotex Kiadó, Budapest
- Tanzi, V. – Schuknecht, L. [1997]: Reconsidering the Fiscal Role of Government: The International Perspective. *The American Economic Review*, 87. évf., 2. szám, 164-168. old.
- Tóth, I. Gy. (szerk.) [2009]: Tárki Európai társadalmi jelentés 2009. Tárki Zrt., Budapest
- Urbán, L. [1995]: Közcélú szabályozás hatáselemzése (Public policy elemzés). *Közgazdasági Szemle*, XLII. évf., 3. szám, 270-278. old.
- Van de Walle, S. [2007]: Determinants of Confidence in the Civil Service: An International Comparison. Megjelent: Schedler, K. – Proeller, I. (szerk.): Cultural Aspects of Public Management Reform. *Research in Public Policy Analysis and Management*, Volume 16, Elsevier, Oxford, 171–201. old.
- Williamson, O. E. [1998]: The Institutions of Governance. *The American Economic Review*, 88. évf., 2. szám, 75-79. old.
- Williamson, O. E. [2000]: The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead. *Journal of Economic Literature*, 38. évf., 3. szám, 595-613. old.
- Worldbank [2009]: Governance Matters. VIII. Aggregate and Individual Governance Indicators 1996–2008. Policy Research Working Paper 4978. The World Bank, Development Research Group, Macroeconomics and Growth Team, Washington D.C.

## 7. Saját publikációk

Nemzetközi tudományos folyóiratban publikált cikkek

Windsperger, J. – Kocsis, É. – Rosta, M. [2010]: Exploring the Relationship between Decision and Ownership Rights in Joint Ventures: Empirical Results from Hungary.

*International Studies of Management and Organization*, 39 évf., 4. szám, 43-59. old.

Rosta, M. [2012]: New Public Management: opportunity for the Centre, thread for the Periphery. *Cahiers de la Nouvelle Europe*, Série publiée par le Centre Interuniversitaire d'Études Hongroises et Finlandaises, Université Sorbonne Nouvelle - Paris 3, chez l'Harmattan-Paris. Expected issue: 2013. No. 1.

Hazai tudományos folyóiratban publikált cikkek

Rosta, M. [2012]: Az új közszolgálati menedzsment célja. *Társadalomkutatás*. Megjelenés alatt. Várható megjelenés: 2012. 2. szám

Rosta, M. [2012]: Állampolgári Érdek Mutató, avagy mihez viszonyítsuk az új közszolgálati menedzsment reformok eredményeit? *Competitio*. Megjelenés alatt. Várható megjelenés: 2012. 1. szám

Rosta, M. [2001.]: Küzdelem egy önálló közgazdasági egyetemért. *Magyar Tudomány*, XLVI. évf., 8. szám, 997-1006. old.

#### Könyvfejezetek

Rosta, M. [2007.]: Intézmények és gazdasági rendszerré szerveződésük. Megjelent: Szabó, K. (szerk.): Összehasonlító Gazdaságtan, Budapest, Aula Kiadó, 21-45. old.

Rosta, M. [2012]: NPM avagy innováció a közszolgálatban. Megjelent: Szabó, K. – Hámori, B. (szerk.): Innovációs verseny – KKV-k esélyei a globalizálódó gazdaságban. Megjelenés alatt. Várható megjelenés: 2012.

#### Könyvismertetés

Rosta, M. [2009]: Czeglédi, P. – Kapás, J.: Economic Freedom and Development. *Society and Economy*, 31. évf., 2. szám, 313–317. old.

#### Konferencia kiadvány

Rosta, M. [2011]: What makes a New Public Management reform successful? An institutional analysis. Conference proceeding of the 11<sup>th</sup> Public Management Research Association Conference, organized by the Maxwell School of Citizenship and Public Affairs, Syracuse University, 2011.06.2-4. Letölthető:

[http://www.maxwell.syr.edu/uploadedFiles/conferences/pmrc/Files/Rosta\\_What%20makes%20a%20New%20Public%20Management%20reform%20successful\\_An%20institutional%20analysis.pdf](http://www.maxwell.syr.edu/uploadedFiles/conferences/pmrc/Files/Rosta_What%20makes%20a%20New%20Public%20Management%20reform%20successful_An%20institutional%20analysis.pdf)

#### Egyéb, nem tudományos nemzetközi publikációk

Rosta, M. – Takács, V. [2010]: Did Hungarian liberalism fail? What two young liberals think. In: Niemann, U. – Kaloyanova, N. (eds.): 1989-2009-2029. 20 Years ago, 20 Years ahead - Young Liberal Ideas. Friedrich Naumann Stiftung, Regional Office for Central, East and Southeast Europe, South Caucasus and Central Asia, Berlin. 40-48. old. Letölthető:



<http://www.africa.fnst-freiheit.org/news/publication-1989-2009-2029-20-years-ago-20-years-ahead-young-liberal-ideas-pdf.pdf>

Egyéb, nem tudományos hazai publikációk

Rosta, M. [2012]: A megreformálhatatlan ország. *Élet és Irodalom*, Megjelenés alatt. Várható megjelenés: LVI. évf., 8. szám, 2012.02.24.

Rosta, M. [2011]: Kínai tőkére éhesen – A települési önkormányzatok lehetőségei Kínában. *Jegyző és Közigazgatás*, XIII. évf., 5. szám, 43. old.

Rosta, M. [2007]: A megkerülhetetlen Oroszország. *Népszabadság*, 2007.07.03.

Rosta, M. [2006]: Elnökök harca. *Magyar Hírlap*, 2006.03.29.

Rosta, M. [2006]: Szabadságunk ára. *Népszabadság*, 2006.05.23.

Rosta, M. [2006]: Az egyházak és a liberalizmus. *Népszabadság*, 2006. 01.05.

Rosta, M. [2005]: Liberális értelmiségiek és civilek, hol vagytok? *Magyar Hírlap*, 2005.04.21.

Rosta, M. [2005]: Frázisok. *Magyar Hírlap*, 2005.12.29.

Rosta, M. [2005]: Vita a liberálisok generációs paktumajánlatáról. *Magyar Nemzet*, 2005.07.14.

Rosta, M. – Schily, D. [2004]: Népszavazást az Európai Alkotmányról! *Népszabadság*, 2004. 11.05.

Rosta, M. [2004]: Sajátos gazdaságtörténet, avagy mi hecceli a hallgatókat a Közgázon. *Élet és Irodalom*, XLVIII. évf., 11. szám, 2004.03.12.

Rosta, M. [2004]: Az üzlet az üzlet. *Népszabadság*, 2004.07.17.