

# A KÖZSZOLGÁLATI KOMMUNIKÁCIÓ EREDMÉNYESSÉGÉRE HATÓ TÉNYEZŐK

## A KÖZSZFÉRA ÉS A VERSENYSZFÉRA KOMMUNIKÁCIÓS GYAKORLATÁT BEFOLYÁSOLÓ KÜLÖNBBSÉGEK

A jelen, multidiszciplináris szakirodalom áttekintésére épülő, szintetizáló tanulmány a közszolgálati, azon belül is a külső, állampolgárokat érintő kommunikáció eredményességét befolyásoló tényezőket veszi sorra, strukturálva és egységes konceptuális keretbe foglalva. A vizsgálat elsősorban arra koncentrál, hogy melyek a kommunikációt is meghatározó szignifikáns különbségek a közszférában és a versenyszférában. A tanulmány sorra veszi a kommunikáció eredményességére ható környezeti, szervezeti belüli, valamint moderáló faktorokat is. Mindennek alapján számos olyan további kutatási irányt jelöl ki, amelyek a konceptuális modell tesztelésével hozzájárulhatnak a kutatási terület jobb megértéséhez.

**Kulcsszavak:** közszolgálati kommunikáció, közszféra, eredményesség

A közszolgálati kommunikáció meglehetősen elhanyagolt kutatási terület, annak ellenére, hogy jelentősége megkérdőjelezhetetlen (Németh, 2017). Liu és Horsley (2007) megállapítja, hogy miközben a közszféra intézményeinek kommunikációja társadalmi következményeit tekintve legtöbbször messze túlmutat egy üzleti vállalkozás céljain, mégis elsősorban a versenyszféra kommunikációjára koncentrálnak a kutatók. A szerzőpáros példával bizonyítja, hogy a 2001. szeptember 11-i eseményeket követő, feltételezett anthrax-támadás során mennyire fontos szerepet játszott a köznyugalom helyreállítása érdekében a gyors, hatékony és szakszerű közszolgálati kommunikáció. A válsághelyzet kezelésében meghatározó szerepet játszottak a magas felkészültségű szakemberek és a megfelelő szervezeti rendszer.

Miközben Katz és Kahn (1978) a kommunikációt egyenesen a szervezet esszenciájának nevezi, láthatóan kevesebb tudományos igényű kutatás foglalkozik kifejezetten a közszolgálati kommunikációval. A magánszféra felé hajló szakmai-tudományos figyelem részben összefügg a két szféra fogalmi elválaszthatóságáról, illetve elválaszthatatlanságáról szóló vitával. A különbségtétel feloldását célozta a XX. század második felében megjelent új közszolgálati menedzsment (New Public Management vagy NPM) elnevezésű irányzat (Antal, 2017b; Osborne et al., 2013) is. Az NPM nagy befolyást gyakorolt arra, hogy a kutatások elsősorban azt kezdték vizsgálni, hogyan ültethetők át a magánszférában bevált menedzsmentgyakorlatok a közszolgálatba, miközben a két szféra egyes jellemzői és környezeti feltételei közötti különbségeket gyakran figyelmen kívül hagyták. Itt meg kell jegyeznünk, hogy míg a legtöbb angolszász szakirodalom leggyakrabban általánosságban hasonlítja össze a közszférát és a magánszférát, a jelen tanulmányban a magánszféra részének tekinthető versenyszférát, illetve az azon belül működő üzleti vállalkozásokat tekintjük referenciapontnak.

Jelen tanulmány célja tehát az, hogy meghatározza és rendszerezze a közszolgálati szervezetek külső, állampolgárokat érintő kommunikációjának hatékonyságára és hatásosságára ható tényezőket. Mivel a ver-

senyszférában működő szervezetek kommunikációs tevékenysége intenzíven kutatott terület, így az elemzést az üzleti vállalkozások összehasonlításában végezzük. Ennek eredményeként kitérünk a két szektor sajátosságából fakadó különbségekre is. A tanulmánynak nem célja, hogy minden kapcsolatot – illetve annak jellegét (pl. moderáló vagy közvetítő) – teljeskörűen azonosítson és definiáljon. Ez leginkább jövőbeli kutatások, illetve egyes részterületekre fókuszáló elemzések feladata lehet.

### A közszolgálat és a közszolgálati kommunikáció értelmezése

A közszolgálati kommunikáció definiálásához szükséges, hogy előzetesen rögzítsük, mit értünk közszolgálat alatt, illetve világosan elkülönítsük egymástól a magánszférát és a közszférát.

A közszolgálat fogalmát a hazai szakirodalom hagyományosan a közszolgálatot teljesítő munkavállalók jogállását meghatározó jogszabályokból vezeti le. Magyar Zoltán (1942) a magyar közigazgatás-tudomány nemzetközi hírű művelője definíciójában külön kiemelte, hogy a közszolgálatot teljesítőknek különleges jogállásban kell részesülniük. A vonatkozó jogszabályokban pontosan meghatározzák, hogy kiket sorol a jogalkotó a közszolgálati munkavégzés hatálya alá. A közszolgálat *jogi megközelítéséről* van szó, amely országonként eltérő módon érvényesül. A megközelítésre általánosságban jellemző, hogy elsősorban a közszolgálati területen dolgozó személyek és nem a szervezetek szintjén értelmezi a feladatot. A jogi megközelítés előnye ebben a vonatkozásban, hogy pontosan meghatározza, kiket sorolunk a közszolgálati feladatellátásban működők köréhez. A jogi megközelítés országonként és időszakonként érvényesülő változatossága ugyanakkor nehézkessé teszi a tudományos kutatások céljaira történő alkalmazást.

A jogi megközelítéssel szemben álló *funkcionális megközelítés* (Hazafi, 2009) az adott egyént vagy szervezetet az ellátott funkciók alapján sorolja a közszolgálat körébe. Ebben az esetben az a személy vagy szervezet tekinthető a

közszolgálati rendszer részének, aki vagy ami közfeladatok, közösségi szolgáltatások ellátásában közreműködik. Ez az értelmezés azonnal felveti az igényt olyan fogalmak pontosítására, mint a közfeladat, a közcél, a közjó, a közhasznosság.

A közfeladatok esetében visszakanyarodhatunk a jogi megközelítéshez, hiszen a vonatkozó szabályozás pontosan rögzíti a feladatellátásban működő személyek körét. A közfeladat általános értelemben valamilyen közcélú tevékenység érdekében végzett szolgáltatásnak határozható meg, amelynek célja a közjó (*bonum commune*) fenntartása vagy növelése. A közjó fogalma alapvetően közgazdasági megközelítésű, a közhasznosság, a társadalmi összhasznosság fogalmaival rokon. Ahogy azonban a közgazdaságtan absztrakt szinten értelmezi a hasznosság fogalmát, úgy a közjó sem korlátozódik pusztán az anyagi értelmezésre, hanem kiterjed minden, az egyén életminőségét növelő tényezőre.

A közjó értelmezésének egyik sarkalatos pontja, hogy miként történik a közcélok közötti prioritások meghatározása. A társadalom kisebb-nagyobb csoportjai eltérő és sokszor egymással ellentétben álló érdekeket jelenítenek meg, amelyek között választani kell. Ez nyilvánvalóan nem egyszerű feladat. A prioritások meghatározásánál általánosságban azokat a közösségi célokat kell előrébb sorolni, amelyek nagyobb mértékben növelhetik a társadalmi összhasznosságot. Ez azonban az egyéni hasznosságok összegeként jelenik meg és keveset mond a hasznosság társadalmi eloszlásáról, így előfordulhat, hogy az erre épülő mérlegelés során olyan opciót választanak ki, amelynek eredményeként kevesen járnak jobban, míg sokan rosszabbul. Ebben a dinamikus szemléletben azt is nehéz megállapítani, hogy idővel össztársadalmi szinten például mennyire hasznos, ha átmenetileg előnyös helyzetbe hoznak egy szűkebb társadalmi csoportot.

A társadalom tagjai azonban ezeket a döntési és hatásmechanizmusokat nehezen látják át, így a közcélok közötti rangsorolást elsősorban egyéni attitűdjeik alapján ítélik meg és egyszerűsítik le. Az összhasznosság szemléletén egyébként Bábosik et al. (2017, p.12.) értelmező munkája is túlmutat: „A közszükséglet egy olyan sajátos társadalmi igény, amely a társadalom tagjainak többsége részéről felmerül, s amelyet közösségi (politikai) döntés alapján közösségi igénynek ismernek el (...)”. A szerzők a társadalmi igényt – amelynek kielégítése közcél formájában manifesztálódhat – a *többség* szemszögéből közelítik meg. Ehhez hasonlóan a közérdek értelmezésében is gyakran megjelenik követelményként a közösség lehető legtöbb tagja érdekének, de minimum a többségi érdekeknek a képviselése (Antal et al., 2015). Gyakran ugyanilyen követelmény a társadalmi jóváhagyás is, amely végső soron a legitimitás kérdéséhez kapcsolódik. Mindez azt jelenti, hogy alapvetően az egyének szintjén észlelhető hasznosság mérlegelése határozza meg a prioritásokat.

A közszolgálat tehát a fenti megközelítésben a közjó fenntartása, növelése érdekében tett erőfeszítéseket jelenti. Ugyanakkor a közjóhoz bárki hozzájárulhat, egyén és szervezet is, legyen a közszféra vagy a magánszféra képviselője. A vállalatok egy részénél ennek ellenére a mai napig tartja

magát az a Friedman által képviselt megközelítés, hogy a közjóhoz elsősorban a profitmaximalizáláson keresztül vezet a legrövidebb út azáltal, hogy a vállalatok ezen keresztül képesek termékeik és szolgáltatásaik minőségét növelni (vö. Gyulavári, 2011). A friedmani megközelítéshez kapcsolódó felfogás szerint, az állami részvételnek a közjó fenntartásában ott van leginkább létjogosultsága, ahol a piaci szereplők ebben nem tudnak, vagy nem akarnak közreműködni.

Felfogásunk szerint azonban a közszféra és a magánszféra határvonalainak meghúzóása ennél szofisztikáltabb *szervezeti megközelítést* és elkülönítést igényel. A szervezetelmélettel foglalkozó kutatók leginkább Pery és Rainy (1988) összegző munkájához nyúlnak vissza, amelyben a szerzők három dimenzió mentén több, egymással átfedésben lévő típusba sorolják a szervezeteket: a) állami vagy magántulajdonban működnek, b) a közszféra vagy a magánszféra finanszírozza őket, illetve c) a kontrollmechanizmust a piac vagy az állam gyakorolja.

Összességében tehát a tágan értelmezett *közszolgálat* fogalmát úgy határozzuk meg, mint a *közjó fenntartására vagy növelésére irányuló, nem a piaci mechanizmusok által vezérelt tevékenységek összességét, amelyet az állam által többségében tulajdonolt szervezetek valósítanak meg*. A meghatározásnál nem vettük figyelembe a finanszírozás formáját, mivel a közcél érdekében végzett tevékenység nem csak állami, hanem vegyes finanszírozásban is megvalósulhat.

A közjó és a közszolgálat meghatározásával a közszolgálati kommunikáció definícióját a következőképpen látjuk megfogalmazhatónak: *A közszolgálati kommunikáció alatt a hatékony és hatásos közszolgálatot közvetlenül vagy közvetetten segítő, többségi állami tulajdonnal rendelkező szervezetek által végzett vagy kontrollált kommunikációt értjük*.

A közszolgálati kommunikációt ugyanakkor nem feltétlenül szervezeten belül kell megszervezni. Külső professzionális ügynökség éppúgy elláthat közszolgálati kommunikációs feladatokat, mint a közszolgálati szervezet maga. Fontos azonban, hogy a közszolgálatot végző szervezet a kommunikáció tartalmát minden esetben kontrollálja.

A közszolgálati kommunikáció, mint bármely más szervezeti kommunikáció, irányultsága alapján lehet belső vagy külső (extern; vö. Borgulya, 2010). Jelen tanulmányban az utóbbit, elsősorban az állampolgárokat érintő külső kommunikációt állítjuk vizsgálatunk fókuszába.

## Az eredményesség értelmezése a közszolgálati kommunikációban

A szervezet tevékenységének eredményessége összetett fogalom, amelyből két releváns dimenziót tárgyalunk: a hatékonyságot és a hatásosságot. Ezek különbségét jól foglalja össze Hubert et al. (2012), illetve Gyulavári és Hubert (2014). A két fogalom közül a hatékonyság (efficiency) könnyebben értelmezhető és mérhető, a bizonyos célok elérése érdekében végzett tevékenység eredményessége (outcome) és az arra fordított erőforrások mértékének egymáshoz viszonyított aránya alapján.

Ez az arány leginkább más tevékenységgel összehasonlítva értelmezhető, önmagában kevésbé. Ennél bonyolultabb fogalom a hatásosság (effectiveness), amely nemcsak a köznyelvben ismert módon utal az elért hatás nagyságára, de magában foglalja azt is, hogy a kitűzött cél milyen mértékben volt optimális, vagy mennyiben szolgált közösségi érdekeket stb. Szemben a hatékonysággal, amelyet az angol nyelvű szakirodalom röviden a „*doing things right*” szófordulattal ír le, a hatásosság lényege a „*doing right things*” kifejezéssel ragadható meg leginkább. A közszolgáltatásban ez azt jelenti, hogy az államnak például el kell döntenie, erőforrásait milyen mértékben alokálja utak fejlesztésére, illetve óvodák fenntartására/létrehozására. A két tevékenység közül elvben az lesz a hatásosabb, amelyek hosszú távon nagyobb mértékben járul hozzá a társadalmi jóléthez.

Annak ellenére, hogy a hazai szakirodalomban sokan a hatásosságot és az eredményességet szinonimaként kezelik, felfogásunk szerint a hatékonyság és a hatásosság

együtt teszi ki az eredményesség fogalmát. A kommunikációnk tehát hiába követ megalapozott célokat, hiába fejt ki jelentős hatást, ha ezt például csak finanszírozhatatlan költségek, erőforrások felhasználásával éri el. Az eredményesség tehát a hatásosság és a hatékonyság egyfajta egyensúlya mentén érvényesül.

Megjegyezzük, hogy a menedzsment-szakirodalom ismer további, a szervezetek teljesítményére vonatkozó fogalmakat is (Brignall – Modell, 2000; Kiss, 2005). Ezek közül fontos megemlíteni a gazdaságosság (economy) fogalmát, amely a közszférában ott lehet releváns, ahol csupán a felhasznált erőforrások mennyiségét veszik figyelembe az értékelésnél.

### A köz- és versenyszféra kommunikációs gyakorlatát befolyásoló különbségek

Az alábbiakban azokat a tényezőket mutatjuk be, amelyek markánsan különböznek a verseny-, illetve a közszférában

1. táblázat

A közszféra és a versenyszféra kommunikációs gyakorlatát befolyásoló különbségek

A MEGKÜLÖNBÖZTETÉS DIMENZIÓJA	KÖZSZFÉRA	VERSENYSZFÉRA
<b>KÜLSŐ, KÖRNYEZETI TÉNYEZŐK</b>		
<i>A közigazgatási szervezetek működésére ható tényezők</i>		
<i>Jogsabályi környezet</i>	Speciális, esetenként szervezetre szabott, kötöttebb jogszabályok (pl. közbeszerzés, átláthatóság stb.)	Kevésbé kötött, általános (pl. munkavállalók jogállása, versenytörvény stb.), esetenként iparágra szabott jogi környezet
<i>Tulajdonosi, (köz)politikai befolyás</i>	Minden állampolgár tulajdonos; nehezebb a közvetlen tulajdonosi érdekérvényesítés; közpolitikai egyeztetési folyamatok nagyobb szerepe	A döntő tulajdonnal rendelkező tulajdonosok száma kevés; hatékonyabb/gyorsabb tulajdonosi érdekérvényesítés; közpolitikai érdekek korlátozottan jelennek meg
<i>A környezet turbulenciája</i>	Vizonylag stabil állampolgári igények; versenytársi aktivitás hiánya	Gyorsan változó fogyasztói igények, dinamikus versenytársi reakciók
<i>Szervezeteken átnyúló folyamatok</i>	A szervezeten átnyúló folyamatok holisztikus rendszere	A hálózatosodás és nemzetköziesedés ellenére a szervezetek nagyfokú önállósága
<i>A kommunikáció gyakorlatára ható tényezők</i>		
<i>A média és a közvélemény figyelme</i>	Állandósult, kritikus médiafigyelem a költségekre, működésre és magára kommunikációra is	Visszafogott médiafigyelem; a fogyasztók elszórt panaszai a reklám feltételezett költségeire
<i>Az állampolgárok médiafogyasztása</i>	A közszolgálati témájú tartalmak iránti alacsony érdeklődés	A direkt reklámokkal szembeni ellenállás; reklámüzenetek befogadása új kontextusban (pl. vloggerek)
<i>A kommunikáció eredményességét moderáló tényezők</i>		
<i>A médiarendszer pluralizmusa</i>	Az infotainment, a bulvárosodás, valamint az online környezet folyamatos változásai megnehezítik a közintézmények média-megjelenését	Sajtóvisszhang csak extrém esetekben; az online környezet erősödésével a közvetlen csatornák intenzív alkalmazása
<i>Presztízs, imázs</i>	Az állampolgárok észlelései során a közszolgálati kommunikáció és a propaganda összerosóódik	A fogyasztók elismerik és tiszteletben tartják a magán-szféra teljesítményét
<b>SZERVEZETEN BELÜLI TÉNYEZŐK</b>		
<i>Rugalmatlanság</i>	Bürokratikus, hierarchikus szervezetek és folyamatok	Rugalmas szervezetek, a hierarchiaszintek alacsony száma
<i>A munkavállalók motivációi</i>	Misszióalapú motiváció, alacsony anyagi javadalmazás	Profitérdekeltség, anyagilag érdekelt menedzsment
<i>Szervezeti teljesítménymenedzsment</i>	Áttételesebb, nehezen kvantifikálható célok; inkább tevékenységalapú teljesítményértékelés	Kvantifikálható célok, vevő- és tulajdonos-értékű teljesítményértékelés

és nagymértékben befolyásolhatják a közszolgálati kommunikáció gyakorlatát, illetve annak eredményességét:

1. *külső tényezők*, amelyek elsősorban a szervezetre gyakorolnak hatást, és azon keresztül befolyásolják a kommunikációt, ilyen tényező a jogszabályi környezet, a közpolitikai befolyás, az államszervezet struktúrája, integráltsága és szervezeteken átnyúló tervezési folyamata, illetve a környezet turbulenciája,
2. *a szervezet működési folyamatai*, azon belül a belső struktúra, a dolgozók motivációja és a teljesítményértékelés formái,
3. *az állampolgárok médiafogyasztása*, illetve a médiafigyelem intenzitása meghatározza, hogy az adott szervezet hogyan kommunikál, ezért ezek olyan külső tényezők amelyek nem a szervezeten keresztül hatnak a kommunikációra, hanem közvetlenül is befolyásolhatják azt,
4. *a kommunikáció eredményességét moderáló tényezők*. Ide tartozik az adott ország médiaszerkezete, amely közvetíti és egyben értelmezi a kommunikáció tartalmát, de befolyásolhatja az információk feldolgozását a közvetítő csatornák imázsa, presztízse, valamint az állampolgárok ezekhez való viszonyulása is.

A 1. táblázatban a közszféra és a versenyszféra kommunikációs gyakorlatát befolyásoló különbségeket foglaljuk össze.

### **Közvetett, a szervezetek működésére ható külső környezeti tényezők**

A magán- és a közszféra közötti egyik legjelentősebb különbség a *jogi környezetben* jelenik meg. A közszférához tartozó szervezetek működését a jogalkotó szigorúbban szabályozza és a dolgozók jogállása mellett a szervezetek működését is eltérő módon rögzíti (Gelders et al., 2007). A nagyobb szabályozottság gyakran a két szektor hatékonysága közötti különbséget befolyásolja. Ennek szemléltetésére elég, ha csak a közbeszerzésekre gondolunk (Schapper et al., 2006). Nemzetközi példák alapján látható, hogy egyes országokban a magán- és közszféra kommunikációs tevékenységére is külön jogszabályok vonatkoznak.

A közszférában megfigyelhető *tulajdonosi, közpolitikai befolyást* a közbeszédben, de még a szakirodalomban is általában negatív jelenségeként említik. A közszolgálat során megvalósítandó közcélok kiválasztását a társadalom szereplői viszont a közösségi, politikai folyamatokon keresztül befolyásolják, azok legitimitációját végső soron a politikai választások adják. Mechanizmusát tekintve ez talán nem is jelent nagy különbséget a magánszférához képest, hiszen a „tulajdonos” (közösség/választópolgár) ugyanúgy áttételesen gyakorolja jogait, ahogy az üzleti vállalkozások tulajdonosai. Fontos különbség azonban, hogy a közszférában minden szervezet „tulajdonosa” a közösség, azaz elvben minden egyes állampolgárnak egyenlő a részesedése. Ezzel szemben a magánszférában egy adott szervezet esetében a tulajdonosi státust egy szűkebb

kör, vagy akár egyetlen személy is birtokolhatja. Emiatt a tulajdonosok érdekei hatékonyabban érvényesíthetők a versenyszférában. A közszférában viszont – már csak az érintettek létszáma miatt is – mindez jóval nehezebb mechanizmusokon keresztül történik (Andersen – Jakobsen, 2017). Egy többmilliói közösséget például nem lehet a magáncégek példájára megrendezett közgyűlésekre „összszéhvíni”. A közszférában a „menedzsment”, azaz a rendszert irányító kormányzat így jóval összetettebb feltételek mellett képviseli a közösség érdekeit.

A *környezet változékonysága, turbulenciája* markánsan eltér a két szektor esetében. A közszférában általában nincs *versenyhelyzet*, a közösségi szolgáltatások sok esetben természetes monopóliumokhoz kapcsolódnak. Ezért a versenytársak hiánya nem kényszeríti rá a szervezetet a gyors, rugalmas működésre, így nagyobb eséllyel alakulnak ki lassan reagáló, rugalmatlan, nagylétszámú bürokratikus szervezetek. Ugyanakkor a közszféra sokrétűségéből adódóan a környezet stabilitása nem minden esetben igaz (Nutt – Backoff, 1995).

A szolgáltatások iránti igények dinamikája is különbözik. Miközben a fogyasztói igények egyik oldalon állandóan változnak és eladói oldalról jól stimulálhatóak (sokszor szándékoltan, a versenyhelyzetből fakadóan gerjesztenek újabb igényeket), addig az állampolgár elvárásai a közszolgáltatások iránt jóval merevebbek. Az állampolgári igények, mint például a közbiztonság, a honvédelem, az energiaellátás vagy az élelmiszerbiztonság iránti igény, kevésbé befolyásolhatók, mint a napi élvezeti vagy fogyasztási cikkekkel kapcsolatos igények. Mindez ugyancsak stabilitást biztosít a közintézmények működési környezetében, de egyben erősíti e szervezetek rugalmatlanságát is.

A közigazgatás és más közszolgáltatások menedzselése a *szervezeteken átnyúló folyamatok* miatt is kihívást jelent a vezetők számára. Mivel a közszféra rendkívül sokszintű és erősen fragmentált, a tervezés és a megvalósítás folyamatai általában hosszadalmas egyeztetéseken és bonyolult koordinációs mechanizmusokon alapulnak. A jogilag is elkülönülő szervezetek mozgásterét a hatáskörük mereven behatárolja, ami korlátozza a szervezetek közötti hatékony együttműködést (Webb, 1991), míg más esetekben még érdekkonfliktusban is állhatnak egymással (Boyne, 2002).

A magánszférában ezzel szemben egyre inkább hangsúlyt kapnak azok a vállalati hálózatok, amelyek a szervezetek szoros együttműködésére épülnek. Ezek általában nyitottak a kapcsolatok módosítására annak érdekében, hogy folyamatosan optimalizálják tevékenységüket. A közszféra szervezeti hálójában viszont egy szervezet nem tudja ilyen módon konfigurálni működési környezetét, noha a hálózati megközelítés ezen a területen is egyre nagyobb teret kap (Kiss, 2005).

### **A kommunikáció gyakorlatára közvetlenül ható, szervezeten belüli tényezők**

A fentiekben tárgyalt környezeti tényezők a szervezet működésére hatnak, és csak közvetetten, a szervezeti jelenségeken keresztül befolyásolják a kommunikációs gya-



korlatot. Az elkövetkezőkben röviden azokat a szervezeti koncepciókat tekintjük át, amelyek mindezeket közvetítik.

A *szervezet rugalmassága/rugalmatlansága* meghatározza a kommunikációs tevékenység sikerét is. Korábban számos olyan tényezőt említettünk, amelyek a közsférát a bürokratikus, merev működés felé mozdítják.

A szervezeteken átnyúló tervezési folyamatok mellett, a jogi környezet is meghatározza a működést, egyebek mellett a szervezet külső kihívásokra történő reagálását. Ennek hatása a kommunikációs tevékenységben szintúgy megmutatkozik. Például a digitális felületek integrálásában a közsféra csak lassan követi a piacon már sikeressé vált gyakorlatokat, azok közül is csak azokat, amelyek alkalmazásának nincs valamilyen szervezeti működés szabályozásából fakadó akadálya (Meijer – Torenvlied, 2016).

A *munkavállalók motivációi* közvetlenül hatnak bármilyen szervezeti tevékenységre, így a kommunikáció gyakorlatára, a megvalósítás módjára is. Számos tanulmány foglalkozik a közsférában és a magánszférában dolgozó munkavállalók összehasonlításával. Ezek alapján számos különbség kimutatható, ugyanakkor az eredmények nem mindig egyértelműek. Általánosságban a tanulmányok alapján megállapítható, hogy az áttételesen látható célok és a rosszabb anyagi feltételrendszer miatt a közsférában kevésbé motiváltak és elégedettek a munkavállalók. Ez pedig nehezíti a szolgáltató állam és az ügyfélközpontú közszolgálat hatékony működtetését. Ugyanakkor az is látható, hogy a magasabb beosztásban dolgozók között már alacsonyabb a különbség a két szektor között, vagyis az alacsonyabb elköteleződést inkább a munkakör tartalmával és a hozzá rendelt anyagi feltételekkel lehet magyarázni (Buelens – Van den Broeck, 2007).

A *szervezeti teljesítménymenedzsment* jelenléte és kiterjedtsége a szervezetben szintén meghatározza a kommunikációs teljesítményt. A versenyszférában a szervezeti teljesítmény mérése nagyobb hagyományokkal rendelkezik, alapjait már évtizedekkel ezelőtt lefektették. A közigazgatás területén pedig az elmúlt évtizedben vált az irányzat népszerűvé (Kiss, 2009; Takács, 2015).

A teljesítménymenedzsment egyik területe a célok meghatározása. A közjó fogalma sokkal absztraktabb és nehezebben kvantifikálható egy jól számszerűsíthető üzleti célhoz képest, így nem véletlen – amint azt Klein et al. (2013) is kiemeli –, hogy a közsférában a kvalitatív célok a jellemzőbbek. Emiatt a megfelelően definiált célrendszer felállítása a közsférában nagyobb kihívást jelent. Ennek az a következménye, hogy ezen a területen gyakran kevésbé artikuláltak, vagy a szervezet küldetésétől valamilyen formában eltávolodva jelennek meg a működést meghatározó célok. Utóbbi esetben például nem a szervezet által nyújtott szolgáltatásokkal megcélzott társadalmi csoportok érdekeire koncentrálnak, hanem valamilyen szervezeti önértékelés érdekében, mint a szervezet költségvetésének, vagy az alkalmazottak létszámának növelése, a szervezet pusztán fennmaradásának hosszú időre történő biztosítása, vagy a kiszámítható karrierpályák kialakítása.

## A kommunikáció gyakorlatára közvetlenül ható külső, környezeti tényezők

A kommunikáció gyakorlatát közvetlenül befolyásoló tényezők közül kiemelendő a *média és a közvélemény figyelme*. A közsféra és a magánszféra tevékenysége és kommunikációja eltérő mértékű és tartalmú figyelmet kap a médiától és az állampolgároktól/fogyasztóktól (Boyne, 2002). A médiát a magánszféra kommunikációs tevékenysége elsősorban meghatározott eseményekhez kapcsolódóan érdekli. Ezzel szemben a közsférával kapcsolatban a média figyelme állandó és intenzív (Karakiza, 2015). Ezt az érdeklődést az egyes médiumok mögötti érdekcsoportok politikai, hatalmi motivációi erősen befolyásolják. Ezen a ponton viszont érdemes némileg visszakanyarodni a korábban említett versenyhelyzet kérdésére, illetve annak hiányára. A közsféra szervezeteinek általában nincs gazdasági értelemben vett versenytársa, így kommunikációs lépéseikre alapvetően nem a kihívók válaszkérdéseire érkezik. A versenytársak szerepét a közsféra szervezeteivel szemben általában a média veszi át, két jelentős eltéréssel. Az állami intézmények részéről megjelenő kommunikációs igényt – még ha az tájékoztatási kötelezettségen alapul is – általában fenntartással, kritikai attitűddel kezeli a média. Ez a kritikai attitűd sokszor politikai kontextusban jelenik meg a médiatartalommal. A politikailag kevésbé érdekes, pusztán szakmai vonatkozású megnyilvánulások kevesebb eséllyel kerülhetnek be a híradásokba. A közszolgálati szervezeteknek ebben a környezetben – nem ritkán az erős „médiázajban” – kell eljuttatniuk az üzeneteiket az állampolgárokhoz. Ennek szervezeti oldaláról az a következménye, hogy a közintézmények hajlamosak a konzervatív, visszafogott, legtöbbször a lehetséges konfliktusok elkerülését célzó kommunikáció folytatására és kevésbé vállalkoznak kreatívabb megoldásokra.

Érdeemes megfigyelni, hogy a közösség oldaláról miként nyilvánul meg a közszolgálati szervezetek iránti figyelem. Az állampolgárokat egyrészt kevésbé érdeklik a közügyek a személyes ügyeikhez, problémáikhoz képest, illetve a közügyeket személyes érintettségük alapján hajlamosak megítélni. Ezt rendszeresen jelzik a választások előtti felmérések az állampolgárok közügyeket érintő felszínes tájékozottságáról. A médiafogyasztási szokások és a bulvármédia népszerűsége szintén jelzésértékű. Ugyanakkor a közszolgálati kommunikáció a közbizalom formálásának fontos tényezője. A közsféra számára tehát megkerülhetetlen feladat, hogy az állampolgárok az összes hátráltató tényező ellenére is megkapják a megfelelő tájékoztatást a médián keresztül az állami intézmények tevékenységéről (Antal, 2017b.).

Az *állampolgárok médiafogyasztási szokásai* átalakulóban vannak. Ahogy már említettük, maguk a közszolgálati médiatartalmak kevésbé keltik fel az emberek figyelmét, mint a magánszféra által generált, elsősorban szórakoztató műsorok környezetébe ágyazott tartalmak. Az online felületek megjelenésével változóban van a médiafogyasztás szerkezete és tartalma is. Ebben a folyamatban a versenyszféra jobban rátalál azokra a módzatokra, amelyekkel növelni tudja a fogyasztók elérését és a feljük közvetített információk hatásosságát. A külön-

böző új médiaplatformok (bloggerek, vloggerek, youtube-berek, facebook-csoportok felületei stb.) olyan kontextusban jelenítik meg a magánszféra üzeneteit, hogy azok – akár bújtatott formában – a lehető legjobban illeszkedjenek az adott célcsoport érdeklődéséhez. Nem véletlen, hogy az utóbbi időkben már a közszféra szervezetei is elkezdtek megjelenéseket produkálni ezeken az új médiafelületeken (Knox, 2016).

**A kommunikáció eredményességét moderáló tényezők**

A kommunikáció gyakorlatát közvetve vagy közvetlenül befolyásoló faktorok után röviden bemutatjuk azokat a tényezőket, amelyek módosíthatják azok hatását.

A *médiarendszer pluralizmusa* ebben a kontextusban azt jelenti, hogy a különböző tulajdoni háttérű, közönségű és presztízsű kommunikációs csatornáknak milyen kombinációja áll rendelkezésre a közintézmények üzeneteinek célba juttatására. Melyek azok az eszközök, felületek, megoldások, amelyek támogatni tudják az állampolgárok információs igényeihez illeszkedő közszolgálati kommu-

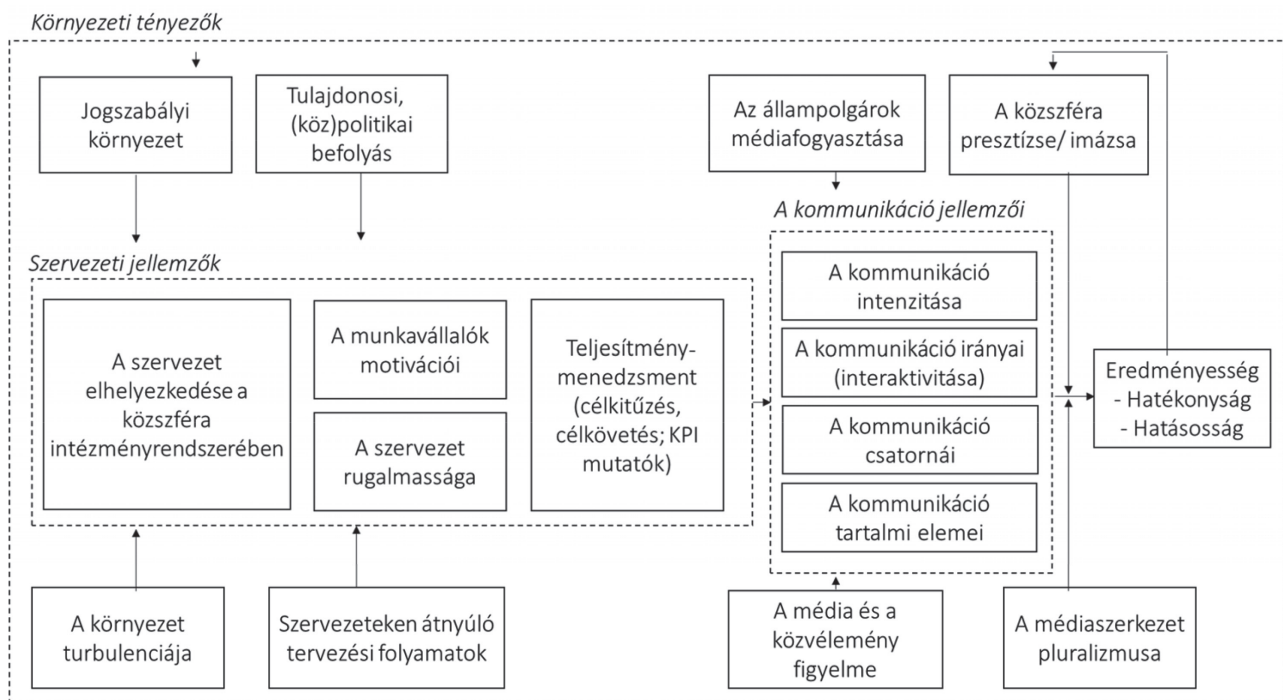
(Heintzman – Marson, 2005; Wæraas – Byrkjeflot, 2012). Ennek egyik legfőbb oka az, hogy az állampolgárok különböző hatékonyságot érzelnek a két szektor működésében és két, azonos területen működő szolgáltató közül szokás szerint a versenyszférában működőt tekintik hatékonyabbnak (Andrews – Van de Walle, 2013). A közszféra társadalmi megítélését erősen befolyásolják az állampolgárok közvetlen és közvetett módon kialakult attitűdjei, amelyeket alapvetően a közszféra által nyújtott szolgáltatások igénybevétele során kialakuló tapasztalatok határoznak meg.

**A közszolgálati kommunikáció eredményességére ható tényezők konceptuális kerete**

Az 1. ábrán összefoglaltuk azokat a tényezőket, amelyek eltérhetnek a köz- és a versenyszféra területén és hatással lehetnek a közszolgálati kommunikáció gyakorlatára. Az alábbiakban a kommunikáció megvalósulásában tapasztalható eltéréseket tekintjük át.

1. ábra

**A közszolgálati kommunikáció eredményességét befolyásoló tényezők**



nikációt. A pluralizmus egyszerre foglalja magában az információkhoz való hozzáférést biztosító tájékozódáshoz való jogot, valamint a közlés szabadságát, amelybe beleértendő az információközlés eszközeihez való szabad hozzáférés joga is. Kutatások azt bizonyítják, hogy szoros összefüggés van a médiarendszerek jellemzői, tájékoztatási tevékenysége és az állampolgárok közügyekkel kapcsolatos tájékozottsága között (Meier – Trappel, 1998; Antal, 2017b).

A közszolgálat társadalmi elismertsége általánosságban mindenütt a világon alacsonyabb, mint a versenyszféráé

**A kommunikáció intenzitása**

Az állampolgárok és a média figyelme gyakran a kommunikációra fordított összegekről szóló tudósításokra fókuszál. Ez arra serkenti a szervezeteket, hogy visszafogottabban költsenek erre a tevékenységre (Boyne, 2002), esetenként még akkor is, ha egyértelműen kimutatható az intenzív kommunikáció társadalmi hasznossága. A szervezeteken átnyúló tervezés és a folyamatmenedzsment sokszor felveti a kérdést, hogy a rendszer mely szereplője kommunikáljon, illetve a kommunikáció mennyire legyen koncentrált, milyen

mértékben delegálják az alsóbb szinteken elhelyezkedő szervezetekhez.

A kommunikáció szervezetben belüli presztízse, szerepének elismerése szintén hatással van arra, hogy mekkora erőforrásokat fordítanak rá. Ez explicit módon megjelenik abban is, hogy a teljesítménymenedzsment rendszerében milyen célokat jelölnek meg a kommunikáció számára, és hogyan mérik a célok teljesülésének eredményességét. Általánosságban érvényes, hogy minél kevésbé definiáltak jelennek meg a célok és a kommunikációs teljesítménymutató rendszerek (KPI), annál kevésbé kényszerül a szervezet a kommunikáció intenzitásának fokozására.

A szervezetben dolgozók motiváltsága szintén hatást gyakorol a külső kommunikáció intenzitására. Általánosságban érvényes, hogy a motiváltabb szervezet aktívabb a kommunikáció területén is.

### A kommunikáció irányultsága (interaktivitása)

A közszolgálati tevékenységet és az azt támogató kommunikációt alapvetően a köz- és szakpolitikai egyeztetések fórumain kialakuló prioritások alapján tervezik meg. Ugyanakkor a kommunikáció az a terület, ahová folyamatos visszajelzések érkeznek (Vass, 2001), és ezek segítenek finomhangolni a tevékenységet. De amíg a magánszférában például az eladások visszaesése azonnali jelzést ad a vállalatnak, addig a közszférában az egyes szervezetek tevékenységére kevésbé érkeznek közvetlen reakciók. A közösségi médiaplatformok ezen a téren is változást hozhatnak (Meijer – Torenvlied, 2016).

### A kommunikáció csatornái

A médiumok kiválasztását, a magán- és a közszférában egyaránt, elsősorban az határozza meg, hogy azokat milyen mértékben követik a fogyasztók, illetve az állampolgárok. Ehhez ismerni kell a médiafogyasztási adatokat, amelyek tömegmédiumok esetében – a médiafogyasztást regisztráló ügynökségek segítségével – folyamatos mérést igényelnek. Ezek az adatok viszonylag könnyen begyűjthetők, különösen az online csatornák esetében, de az offline csatornákra (pl. postaládába bedobott levelek, értesítők stb.) vonatkozóan csak célzott mérésekkel érhetőek el. Ha fontos a szervezet számára, hogy a kommunikáció eredményességét explicit módon is kimutathassa, akkor ez a könnyebben mérhető médiumok alkalmazása felé terelheti a döntéseket (Krajčovič, 2015).

### A kommunikáció tartalmi és formai elemei

A közszolgálati kommunikáció tartalmi elemeit elsősorban a kommunikáció célja határozza meg, amely viszont általában kapcsolódik a kormányzati célokhoz, közvetve pedig a szakpolitikai egyeztetések kimenetelétől is függ. A különbség a magánszférához képest elsősorban az, hogy a közszolgálati kommunikációs szakemberek az üzenet becsomagolása, azaz az alkalmazott kreatív megoldások, formai elemek területén a magánszférához képest szűkebb mozgástérrel rendelkeznek. A kommunikáció stílusa a már korábban elemzett médiafigyelem miatt a közszféra részéről általában visszafogottabb, kevésbé merész elemeket tartalmaz, kerüli a populáris stíuselemeket, sokszor

támaszkodik a hivatali nyelvezetre, gyakran alkalmaz jogi utalásokat és a jogi szaknyelvhez köthető fordulatokat.

A kommunikáció *közérthetőségének* ugyanakkor kiemelt szerepe van, bármilyen tevékenységről beszélünk (Antal, 2017a; Antal – Bódi, 2016). A magánszférában is azonosíthatók olyan területek, amelyek szigorúbb szabályozási környezetben működnek, ezért a fogyasztó kénytelen a jogi szaknyelv fordulataival átitatott szövegekkel találkozni. Ilyen például a pénzügyi szolgáltatások köre; egy hitelfelvételnél például hosszas, sokak számára nehezen vagy éppen egyáltalán nem értelmezhető szakkifejezésekkel terhelt dokumentumot kell az ügyfélnek aláírnia. Ugyanakkor a pénzügyi szolgáltatók a folyamat legelején képesek a befogadó szintjén elmagyarázni a szolgáltatások tartalmát, főbb jellemzőit. Hasonló gyakorlatot a közintézményeknek is lehetőségük lenne átvenni, alkalmazni. Ennek megváltoztatása azonban nem csak elhatározás kérdése, ehhez mindazoknak a feltételeknek rendszerszintű megteremtése is szükséges, amelyek biztosítják az állampolgárok felé irányuló kommunikáció szélesebb mozgásterét.

### A kommunikáció integritása

A magánszférában nagy figyelmet fordítanak az integrált kommunikációra a szinergiahatások kihasználása érdekében (Keszey – Gyulavári, 2016). A közszolgálati kommunikációra ez a törekvés kevésbé jellemző, még a szervezetszintű kommunikáció is csak az elmúlt időkből erősödött (Wæraas, 2010). Ennek egyik oka a már említett szervezeteken átnyúló tervezési és kommunikációs felügyeleti rendszer. A feladat valóban nem egyszerű. A közjót szolgáló állam nevében több szervezet is kapcsolatban áll az állampolgárokkal, és a velük való, az állam céljainak megfelelően konzisztens kommunikáció biztosítása különösen nagy kihívásokat állít az érintettek elé.

### Összegzés

Áttekintettük mindazokat a tényezőket, amelyek szignifikánsan eltérnek a közszféra és a magánszféra kommunikációs működése és lehetőségei vonatkozásában, és egyben meghatározzák a közszolgálatot ellátó szervezetek kommunikációs gyakorlatát.

A közszolgálati kommunikációnak vannak olyan területei (pl. oktatás, kultúra), amelyek kisebb-nagyobb arányban hasonlítanak a piaci viszonyok között működtetett kommunikációhoz, és ahol a magánszférában bevett gyakorlatok könnyen átvehetők.

Más területeken azonban a közszolgálati kommunikáció számos specifikumot tartalmaz, amely kihívást jelenthet a szférában dolgozó vezetők számára. Az akadémiai igényességű empirikus kutatások meglehetősen hiányosak a vizsgált területen, így a szakirodalomban is elsősorban a szakmai tapasztalatra épülő tanulmányok találhatók többségben. Mindez felveti az ilyen irányú vizsgálatok szükségességét. Ezen túlmenően jelen tanulmány terjedelmi okokból csupán érintőlegesen foglalkozhatott olyan jelenségekkel és összefüggésekkel, amelyek meghatározó hatást gyakorolnak a közszféra kommunikációjával szem-



beni követelmények alakulására, a közszféra kommunikációs mozgásterére. Ezek a jelenségek és összefüggések számos jövőbeli lehetséges kutatási irányt jelölnek ki, amelyek közül elsősorban az alábbiakat emeljük ki:

- a. fontos megismerni, hogy az adott közszolgálati szervezet miként értékeli a kommunikációt, annak szerepét, jelentőségét, és melyek azok a szervezetszociológiai tényezők, amelyek ezt az értékelést meghatározzák,
- b. külön kutatási irány lehet annak felmérése, hogy milyen formában jelenik meg a szervezeti teljesítményértékelésben a kommunikáció eredményessége, az aktuálisan működő értékelési rendszer milyen hatást gyakorol a szervezet működésére,
- c. kritikus kérdés, hogy a közszolgálati kommunikáció célrendszerét egy adott szervezet milyen megfontolások alapján és folyamatokon keresztül alakítja ki, ahogy az eredményesség tárgyalásánál kiemeltük, nem elég hatékonyan működni, de jó irányba is kell haladni és ez a közszolgálati kommunikáció esetén különösen összetett elemzést és mérlegelést igényel, amelynek kutatási modellezése segítheti a jövőbeli tervezés minőségét is,
- d. a nemzetközi szintéren egyre erősödő kutatási irányt jelenítenek meg a kommunikáció közérthetőségét érintő vizsgálatok. A közszférában még mindig domináns hivatali nyelvezet és szakzsargon kiváltásának lehetősége számos olyan nyelvészeti, kommunikációs és vezetéseméleti kérdést is felvet, amelyek interakciói és együttes hatásai kutatásokra épülő mélyebb elemzéseket igényelnek.

## Felhasznált irodalom

- Andersen, S. C. – Jakobsen, M. (2017):* Policy Positions of Bureaucrats at the Front Lines: Are They Susceptible to Strategic Communication? *Public Administration Review*, 77(1), p. 57-66.
- Andrews, R. – Van de Walle, S. (2013):* New public management and citizens' perceptions of local service efficiency, responsiveness, equity and effectiveness. *Public Management Review*, 15(5), p. 762-783.
- Antal Zsolt – Bódi Zoltán (szerk.) (2016):* Útmutató a rendőrségi közlemények célszerű és szabatos megfogalmazásához. Budapest: NKE Szolgáltató Nonprofit Kft.
- Antal Zs. – Gázsó T. – Kubinyi T. – Pelle V. (2015):* Média-befolyásolás – Az új kislexikon. Budapest: Századvég Kiadó
- Antal Zs. (2017a):* A közintézmények közérthetősége – az állampolgári bizalom és az intézményi kommunikáció összefüggései. *Jog, Állam, Politika*, 2017/29(3), p. 45-67.
- Antal Zs. (2017b):* Közszolgálati kommunikáció, közbizalom és médiaszabályozás. In *Medias Res*, 8(2), p. 319-338. o.
- Bábosik M. (szerk.) (2017):* Vezetés a közjó szolgálatában – Közpénzügyi gazdálkodás és menedzsment. Budapest: Typotext Kiadó
- Báger G. – Kelemen R. – Kiss N. T. – Szabó I. (2014):* Közösségi jóllét. In: Kaiser Tamás – Kis Norbert (2014): *A jó állam mérhetősége*. Budapest: Nemzeti Közszolgálati Egyetem
- Borgulya Á. (2010):* A kommunikáció az alkalmazott kapcsolatokban. In: Karoliny Mártonné – Poór József (szerk.) (2010): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv: Rendszerek és alkalmazások*. Budapest: Complex Kiadó, p. 408-414.
- Bovaird, T. – Löffler, E. (2009):* *Public Management and Governance*. Abington (Oxfordshire): Routledge
- Boyne, G. A. (2002):* Public and Private Management: What's the Difference? *Journal of Management Studies*, 39(1), p. 97-122.
- Brignall, S. – Modell, S. (2000):* An institutional perspective on performance measurement and management in the 'new public sector. *Management Accounting Research*, 11(3), p. 281-306.
- Buelens, M. – Van den Broeck, H. (2007):* An analysis of differences in work motivation between public and private sector organizations. *Public Administration Review*, 67(1), p. 65-74.
- Gelders, D. – Bouckaert, G. – Van Ruler, B. (2007):* Communication Management in the Public Sector: Consequences for Public Communication About Policy Intentions. *Government Information Quarterly*, 24(2), p. 326-337.
- Graber, D. A. (2003):* *The power of communication: Managing information in public organizations*. Washington, DC: CQ Press
- Gyulavári T. – Hubert J. (2014):* A hatáosság és hatékonyság fogalmainak értelmezése online vs. offline kampányok keretében. In: Hetesi E. – Révész B (szerk.) (2014): *Marketing megújulás – a MOK 20. Konferenciája*. Szeged: SZTE GTK, p. 302-310.
- Gyulavári T. (2011):* A CSR helye a marketingelméletben. Felelős marketing. In: Fojtik, J. (szerk.) (2011): *Felelős marketing – a MOK 17. országos konferenciája*. Pécs: Pécsi Tudományegyetem
- Hazafi Z. (2009):* Közszolgálati jogunk a változó nemzetközi és hazai térben (de lege lata, de lege ferenda). Phd-értekezés. Pécs: PTE
- Heintzman, R. – Marson, B. (2005):* People, service and trust: is there a public sector service value chain? *International Review of Administrative Sciences*, 71(4), p. 549-575.
- Hubert J. – Gyulavári T. – Malota E. (2012):* Marketing-mérés. In: Piskóti I. (2012): *Coopetition – Verseny és együttműködés a marketingben – MOK 18. országos konferenciája*. 2012. augusztus 30-31., Miskolc
- Hvidman, U. – Andersen, S. C. (2013):* The impact of performance management in public and private organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(1), p. 35-58.
- Karakiza, M. (2015):* The impact of social media in the public sector. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 175, p. 384-392.
- Katz, D. – Kahn, R. L. (1978):* *The social psychology of organizations*. vol. 2. New York: Wiley



- Keszey T. – Gyulavári T.* (2016): Marketingtervezés. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Kiss L. V.* (2009): A hatékonyság növelésének lehetőségei az önkormányzatoknál. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 40(3), p. 19-28.
- Kiss, N.* (2005): Networks and network performance in the public sector. Budapest: Corvinus University of Budapest, Institute of Management, Budapest Centre for Performance Management
- Klein, P. G. – Mahoney, J. T. – McGahan, A. M. – Pitelis, C. N.* (2013): Capabilities and strategic entrepreneurship in public organizations. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 7(1), p. 70-91.
- Knox, C. C.* (2016): Public Administrators' Use of Social Media Platforms: Overcoming the Legitimacy Dilemma? *Administration & Society*, 48(4), p. 477-496.
- Krajčovič, P.* (2015): Strategies in media planning. *Communication Today*, 6(2), p. 20-30.
- Liu, B. F. – Horsley, J. S.* (2007): The government communication decision wheel: Toward a public relations model for the public sector. *Journal of Public Relations Research*, 19(4), p. 377-393.
- Magyary Zoltán* (1942): Magyar közigazgatás. Budapest: Királyi Magyar Egyetemi Nyomda, p.131-132.
- Meier, W. A. – Trappel, J.* (1998): Media concentration and the public interest. *Media Policy: Convergence, Concentration and Commerce*, 38-59. o.
- Meijer, A. J. – Torenlvied, R.* (2016): Social Media and the New Organization of Government Communications: An Empirical Analysis of Twitter Usage by the Dutch Police. *The American Review of Public Administration*, 46(2), p. 143-161.
- Németh E.* (2017): Kommunikáció. In: Bábosik M. (szerk.) (2017): *Vezetés a közjő szolgálatában – Közpénzügyi gazdálkodás és menedzsment*. Budapest: Typotext Kiadó, p. 479–513.
- Nutt, P. C. – Backoff, R. W.* (1995): Strategy for public and third-sector organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 5(2), p. 189-212.
- Osborne, S. P. – Radnor, Z. – Nasi, G.* (2013): A new theory for public service management? Toward a (public) service-dominant approach. *The American Review of Public Administration*, 43(2), p. 135-158.
- Pandey, S. K. – Garnett, J. L.* (2006): Exploring public sector communication performance: Testing a model and drawing implications. *Public Administration Review*, 66(1), p. 37-51.
- Perry, J. L. – Rainey, H. G.* (1988): The public-private distinction in organization theory: A critique and research strategy. *Academy of Management Review*, 13(2), p.182-201.
- Schapper, P. R. – Malta, J. N. V. – Gilbert, D. L.* (2006): An analytical framework for the management and reform of public procurement. *Journal of Public Procurement*, 6(1/2), p. 1-26.
- Takács E.* (2015): A közszolgálati szervezetek értékelési módszereinek osztályozása. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 46(3), p. 45-56.
- Vass Gy.* (2001): *Kommunikáció – retorika a közszolgálatban*. Budapest: UNIÓ Kiadó
- Wæraas, A.* (2010): Communicating Identity: The Use of Core Value Statements in Regulative Institutions. *Administration & Society*, 42(5), p. 526-549.
- Wæraas, A. – Byrkjeflot, H.* (2012): Public sector organizations and reputation management: Five problems. *International Public Management Journal*, 15(2), p. 186-206.
- Walker, R. M. – Boyne, G. A. – Brewer G. A.* (2010): *Public Management and Performance*. Cambridge: Cambridge University Press
- Webb, A.* (1991): Coordination: a problem in public sector management. *Policy & Politics*, 19(4), p. 229-242.