

PIEROG Anita – SZABADOS György Norbert

## CIVIL SZERVEZETEK VEZETÉSI SZEMPONTBÓL

A XXI. század elejére a hazai civil szervezetek száma meghaladta az ötvenezretet. A modern társadalmakban a civil szervezetek jelenléte, működése mára általánossá vált. Szerepük azért értékelődött fel, mert olyan társadalmi-gazdasági problémák megoldására vállalkoznak, amelyek az állam és a társadalom számára fontosak, de más szervezetek nem képesek, vagy nem akarják felvállalni azokat. Jelentőségükhöz képest kevés figyelem irányult e szervezetek működési, szervezeti és vezetési problémáinak feltárására, elemzésére. A szerzők a Debreceni Egyetem Vezetés- és Szervezéstudományi Intézetének kutatási programja keretében 2009-től vizsgálják a civilek vezetésével kapcsolatos fontosabb vezetési feladatokat. Céljük az volt, hogy feltárják a „civil menedzsment” sajátosságait, milyen tényezők hogyan hatnak a vezetési feladatokra, melyek kerülnek előtérbe, melyek azok, amelyek nem értékelhetők ezen a területen. Tanulmányukban érzékeltetni szeretnék a téma jelentőségét, és bemutatják a civil szervezetek természetéből adódó vezetési sajátosságokat. Eddigi kutatásaikból a vezetési területek és feladatok megítélésére, az emberierőforrás-gazdálkodásra és a döntési folyamat sajátosságaira vonatkozó eredményeiket ismertetik.

**Kulcsszavak:** menedzsment, emberierőforrás-gazdálkodás, nonprofit, civil szervezetek

A gazdaságban és a társadalomban számos olyan megoldandó feladat, probléma merül fel, melyet az állami vagy a gazdasági szektor nem tud vagy nem akar felvállalni. Ezeknek a megoldására Magyarországon is a civil szektor szervezetei vállalkoznak, jelentőségük, szerepük egyre fontosabb.

A KSH legfrissebb adatai szerint (Statistikai Tükör, 2011) klasszikus civil szervezetként 21.845 alapítvány és 35.549 egyesület működött Magyarországon, alapvetően meghatározva ezzel a nagyjából 65,5 ezer szervezetet magába foglaló nonprofit szektort. Ha ezt a számot a KSH 2010-es, vállalkozásokra vonatkozó adataihoz viszonyítjuk (KSH, 2011), közel tíz vállalkozásra jut egy nonprofit szervezet. A nonprofit szervezetek 88%-a klasszikus civil szervezet, azaz egyesület és magánalapítvány. Nyilvánvaló, hogy a gazdasági és társadalmi fejlődéseket megakasztó folyamatok némileg visszavetették itthon a szektor fejlődését. Tulajdonképpen a rendszerváltozás után alakultak ki azok a szabályozási keretek, melyek követik a nyugat-európai tendenciákat. Legutoljára az új civil törvény és a kapcsolódó további szabályozásnak köszönhetően változtak a jogi feltételek, és a támogatási rendszer folyamatos átalakulásának is tanúi lehetünk.

Sok diszciplína érinti a civil szervezetek tárgykörét, ám nem állíthatjuk, hogy bővelkedünk az empirikus, naprakész kutatásokban, ugyanakkor ez azért lenne különösen fontos, mivel a szféra aktivitása állandó jelleggel mozgásban van. A civil szervezetek vezetési, menedzselési, szervezési kérdéseire kevés kutatás irányul, és alapvetően kevés irodalmi adat van, különösen, ha más típusú szervezetekre vonatkozó vizsgálati adatokhoz viszonyítjuk.

Vélhetően van valamilyen párhuzam a civil szervezetek és a szférán kívüli szervezetek menedzselése között. Ez a megközelítés nem minden esetben vezet jó megoldásra, hiszen számos ponton eltér egy vállalkozás és egy civil szervezet működése, így az alkalmazható vezetési módszerek is. A civil szervezetek vizsgálatait során azzal a feltételezéssel éltünk, hogy e szervezetek jellege, működési sajátosságai jelentős mértékben eltérnek a profitorientált és az intézményi szervezetekétől. Ennek megfelelően a vezetési-szervezési feladatok is más összefüggésben, más preferenciákkal írhatók le. Arra voltunk kíváncsiak, hogy milyen sajátosságok jellemzik a civil menedzsmentet, milyen vezetési feladatok jelentkeznek kiemelten, melyek szorulnak háttérbe, milyen hatásokra alakulnak ki ezek a

### VEZETÉSTUDOMÁNY

sajátosságok. Munkánk során több aspektusból vizsgáltuk ezt a kérdést, különböző kérdőíves, mélyinterjú felmérések eredményeire támaszkodva. Kutatásaink a civil szervezetekre, ezen belül az egyesületekre és alapítványokra terjednek ki.

### A vezetési feladatok változása

A vezetés olyan tudatos tevékenység, amelyben a vezető irányítja azt a folyamatot, amelyben a szervezet realizálja céljait, ennek érdekében megteremti szervezeten belüli és szervezeten kívüli tevékenységek összhangját (Berde, 2003). A vezető munkájában jól elkülöníthető önálló feladatok állapíthatók meg, melyek sajátos ismérvekkel rendelkeznek, és több szempont szerint csoportosíthatók. A vezetésstudomány fejlődése során sokan, sokféleképpen definiálták már a vezetési feladatokat, funkciókat. A vezetési feladatok meghatározása azért fontos, mert ezeknek a megoldására a vezetőknek fel kell készülniük, valamint az elvégzendő feladatok határozzák meg, hogy a vezetőknek milyen speciális ismerettel, képzettséggel kell rendelkezniük. A vezetési funkciók mutatják meg, melyek a vezető feladatai, melyek a vezetés mint szakma összetevői.

Dobák (1991) a funkcionális gondolkodásmód megjelenését a vezetésben Fayoltól származtatja. Fayol (1916) szerint az alapvető vezetési feladatok a következők: tervezés, szervezés, közvetlen irányítás, koordinálás, valamint az ellenőrzés. Ezek a vezetési funkciók jól elhatároltak és egyfajta logikai sorrendbe szervezettek. Ez azonban nem feltétlenül jelenti azt, hogy sorrendjük a vezetői tevékenységben kötött, de azt sem, hogy ezek mereven elkülönülő, egymással össze nem függő tevékenységek. Néhány évtizeddel később a fayoli funkciókat Gulick és Ulrick (1937) kiegészítette. Az ő véleményük szerint a vezetés funkciói: tervezés, szervezés, személyi ügyek, utasítás, koordinálás, információgyűjtés, beszámoltatás, valamint pénzügyi tervek, keretek kialakítása. Később a koordináció funkciót a tudományterületi megjelölések fokozatosan elhagyták. Ennek oka, hogy olyan jelentőségűnek tulajdonították ezt a feladatot, mely szükségszerűen jelen van minden funkcióban. Egy másik megközelítés szerint a XX. században a legfontosabb vezetési feladatok a tervezés, szervezés, személyzeti tevékenység, beosztottak vezetése (leading) és a kontroll voltak (Koontz et al., 1980). R. C. Davis (1940) szerint a vezetőnek három szervezeti funkciója van: tervezés, szervezés, irányítás. Majd ezt kibővítették az emberek irányítása és az ellenőrzés funkciókkal. Koontz és O'Donell (1967) külön funkciónak tekintik a dolgozó kiválasztásával kapcsolatos vezetői tevékenységet is. Az irodalmakat értékelve meg-

állapítható, hogy a vezetői tevékenységet leginkább olyan folyamatnak tekintik ma is, melynek alapeleme a kommunikáció – információ – tervezés – döntés – szervezés – ellenőrzés. A felsorolást figyelmesebben elemezve megállapíthatjuk, hogy azok a vezetési folyamat logikai egymásra épülését követik. Néhányan kibővítik ezt a logikai sort az általuk fontosnak tartott feladattal, mint például az információmenedzsment, a motiváció vagy a teljesítménymérés. Mások pedig ezeket az alapfeladatokat tovább részletezik. A vezetőknek viszont vannak olyan feladataik is, mint a szervezeti menedzsment, a konfliktuskezelés vagy a szervezeti kultúra kérdései, amelyek nehezen illeszthetők be a vezetési folyamat logikájába.

Egy másik szemlélet szerint a vezetési feladatokat két csoportra lehet bontani: folyamatfeladatokra és tartalmi feladatokra. A folyamatfeladatok csoportjába sorolja a klasszikus vezetési feladatokat, úgymint információszerzés, kommunikáció, tervezés, döntés, rendelkezés, szervezés, ellenőrzés. A felsorolt feladatok a szervezeti folyamatokkal kapcsolatos funkciók. A másik csoportba azok a feladatok sorolhatók, melyek egyértelműen nem helyezhetők el az előbbi csoport logikai sorrendjébe, illetve amelyek több elemhez, funkcióhoz is köthetők. Ezek a motivációmenedzsment, a szervezetikultúra-formálás, a változásmenedzsment, a minőségmenedzsment, a szervezetfejlesztés, a humán erőforrás-gazdálkodás és a szervezetimogatartás-formálás. A szerzők véleménye szerint ezek tartalmuknál fogva kötődnek a vezetési folyamathoz, ezért „tartalmi feladatoknak” nevezhetők (Bába – Berde, 2010).

A vezetési funkciók között ma már egyre több feladatot jelölnek meg a szerzők. Vannak, akik a klasszikus funkciók mellett sajátos, korábban kevésbé fontosnak ítéltet is kiemelnek, mint az elszámolás, a teljesítményértékelés a hatalomgyakorlás, a veszély- és kárelhárítás, és önálló vezetési feladatként definiálják (Angyal, 1999). A munkafeladatok strukturálását is mint különleges vezetési funkciót jelölik meg (Berki – Berde, 1999). A feladatok delegálása, a képessé tétel, a felhatalmazás vagy a motivációs feladatok, mint új vezetői funkciók jelennek meg. Ezeknek a megvalósítása már más vezetői képességeket és felkészültséget igényel, új vezetői szerepeket és elvárásokat jelent. Dienesné (2000) a humán menedzsment területeit, mint a munkakörelemzés – tervezés, teljesítményértékelés és emberierőforrás-fejlesztés, is alapvető vezetési feladatnak minősíti. Berki (2001) az „infókorszaki” vezető fő feladatának a problémamegoldást tartja. A szerzők sokféle rendszerezést alkalmaztak, melyek kiemelték a vezetés egy-egy területét, és eköré, az általuk fontosnak ítélt elem köré csoportosították, néha alárendelték a többi feladatot.

A vezetés differenciálódásának jellemző megnyilvánulása, hogy egyre több vezetési feladatot tudunk definiálni, és a szakirodalomban is napvilágot láttak már olyan csoportosítások, melyek több mint 100 feladatot határoznak meg (Berde, 2007). A korábbi feladatcsoportosítások elsősorban a termelőszervezetek, vállalatok tevékenységében értelmezték a vezetési funkciókat. A differenciálódás egyik sajátos megnyilvánulása, hogy egyre több olyan vizsgálati eredményt ismerünk, melyek oktatási, műszaki, társadalmi szervezetek vezetési sajátosságait elemzik. Az utóbbi időben több olyan cikk, könyv jelent meg, mely egy-egy ágazat specifikus vezetési feladataival foglalkozik, pl. Kocsis (1997): Menedzsment műszakiaknak, Berde (2003): Menedzsment a mezőgazdaságban, Balogh és mtsai (2007): Pedagógiai menedzsment, Kotler és Keller (2008): Marketingmenedzsment stb. A társadalom és a gazdaság fejlődésével a vezetés célja, szerepe állandóan változik, melyet számos tényező befolyásol. Hogy csak néhányat említsünk: a folyamatok bonyolultsága, összetettsége, a műszaki-technikai színvonal, a tevékenység jellege, a szervezeti paraméterek. Az egyes vezetők nem egyforma mértékben és tartalommal gyakorolják a vezetési funkciókat. Az értékítéletek és preferenciák, az alapvető meggyőződések, a beállítódás, a feladat- vagy a kapcsolatorientáltság, a vezetési stílus, illetve az alkalmazott vezetési módszer mind olyan tényező, amely befolyásolja a vezetési funkciók fontosságát, rangsorát, tartalmát (Bilanics, 2005). A másik meghatározó tényező maga a szervezet. A szervezet típusa, jellege már önmagában differenciálhatja a vezetési feladatokat. Egy demokratikus szervezeti struktúrában, mint például egy főiskolai vagy egy liberális projekt, egészen más vezetési feladatokat generál. A szervezeti tényezők között fontos szerepe van a vállalati méreteknek. A vezetési funkciókat talán a legnagyobb mértékben az adott szervezet tevékenysége befolyásolja. Az egyes feladatok fontosságának, rangsorának megítélése jelentős mértékben eltér attól függően, hogy az egy termelő-, szolgáltató-, marketing- vagy igazgatási szervezet. A tevékenység jellege, tartalma közvetlenül hat a vezetői funkciókra, meghatározza, hogy a vezetőknek milyen feladatokat kell megoldaniuk.

A Debreceni Egyetem Vezetés- és Szervezéstudományi Intézetének munkatársai Donnelly et al. (1992) munkája nyomán kidolgoztak egy sajátos csoportosítást (*I. táblázat*). Az alapvető vezetési feladatokat három nagy területre oszthatjuk: a szervezet, az emberi erőforrás és a folyamat menedzselésével kapcsolatos feladatokra. A szervezetmenedzsment témakörébe tartozik a szervezeti formák és az azokkal összefüggő vezetési feladatok, szervezetfejlesztés, szervezeti kommunikáció,

információmenedzsment, szervezeti kultúra, csoportmenedzsment, változásmenedzsment, szervezeti struktúra kialakítása. Az emberierőforrás-menedzsmenttel kapcsolatos feladatcsoport témái: a motiváció, a konfliktusmenedzsment, az emberierőforrás-biztosítás (tervezés, szervezés), a munkaerő-kiválasztás, a teljesítményértékelés, a humán erőforrás-fejlesztés, a karriermenedzsment. Időközben ebbe a feladatcsoportba bekerült az esélyegyenlőségi menedzsment is, mely alapvetően a megváltozott munkaképességű, illetve fogyatékossgal élő emberek hatékony menedzselésével foglalkozik (Berde – Dajnoki, 2007). A folyamatmenedzsment feladatainak meghatározása során a vezetési folyamatban megjelenő feladatok egymásra épülésének logikáját követtük. Az eredeti, Donnelly-féle struktúrában „production management” elnevezés szerepel ennél a feladatcsoportnál. Az értékteremtő tevékenységet mi általánosabban értelmezzük, ezért ezeket a feladatokat folyamatmenedzsment elnevezéssel foglaltuk egységbe. Ide soroltuk a tervezés, a döntés, a rendelkezés, a szervezés, a logisztikai menedzsment, az ellenőrzés, a minőségmenedzsment, az időgazdálkodás, valamint a biztonságmenedzsment vezetési feladatait.

A csoportosítás kidolgozásánál úgy gondolkodtunk, hogy ezek önálló feladatok. De amikor elkezdtük ezeket a feladatokat tovább részletezni, bontani, egyértelművé vált, hogy ezek valójában feladatcsoportok, amelyekben további, számos önálló al- és részfeladat definiálható. Bizonyos szinten túl nincs értelme a feladatok további részletezésének. A valóságban az egyes vezetési feladatok nem elkülönülten, hanem egymásba épülve, komplexen jelennek meg (Demeter, 2007). Az egyes funkciók csak elméleti absztrakció révén definiálhatók és különíthetők el a vezető munkájában. A szervezetek irányításában a vezetők nem engedhetik meg, hogy egymástól elszigetelten kezeljék a vállalati funkciókat. Ezt ma már az integráció és a folyamatszemplélet gyakran hangzott elve is nehezítik. Ritkán adódik lehetőség arra, hogy a kutatók több funkcionális területet is párhuzamosan vizsgáljanak. Ez alapján úgy gondoltuk, célszerűbb azt vizsgálni, milyen típusú szervezetekben, milyen feladatok jelennek meg. Kutatásunk célja feltárni, hogy a civil szervezetekben milyen sajátos vezetési feladatok jelentkeznek, és azokat milyen tényezők befolyásolják.

### A vizsgálatok paradigmája, keretei

Mivel kutatásaink alapját a vezetési feladatok vizsgálata jelenti, azaz arra keresünk választ, hogy az egyes vezetési feladatokat, illetve feladatcsoportokat milyen tényezők, hogyan befolyásolják. Ezért ezt a fajta gondolkodásmódot, paradigmát funkcionális elvűnek



nevezzük. Azokat a vizsgálódásokat, amelyek a jelenségek magyarázata során a jelenségek rendeltetéséből indulnak ki, funkcionalista gondolkodásmódnak nevezzük, Berde (2011) szerint. „A feladat-központúság, azaz a funkcionalizmus nem új keletű a tudományos gondolkodásmódban. A funkcionalizmus első nagy korszaka a XIX. század végén és a XX. század elején jelentkezik. A funkcionalista szemlélet és gondolkodásmód lényege, hogy elsősorban arra keres választ, hogy a különféle jelenségeknek mi a célja, rendeltetése. Az építészetből kiindulva a társadalomtudományok, a gazdaság és a művészet területén egyaránt megjelenik ez a gondolkodásmód. A második nagy korszaka ennek az irányzatnak száz évvel később jelentkezik, a XX. század végén és a XXI. század elején.” (Berde, 2011: p. 62.) Andorka (2001) úgy gondolja, hogy a funkcionalista elmélet a másodvirágzását éli, és elsősorban a nyugati szociológiában élénkült fel ez a gondolkodásmód. A szociológia és a pszichológia a funkcionalizmusnak ezt a második korszakát gyakran nevezi neofuncionalizmusnak is.

Az intézeti kutatási program témái tehát az általunk definiált alapvető vezetési feladatok. Az 1. táblázatban bemutatott funkciók általában egy-egy önálló kutatási témát jelentenek, melyeknek vizsgálatát doktori vagy más kutatási munkákban valamilyen mértékig már elvégeztük. A kutatások célja szinte minden esetben az, hogy feltárja a vizsgált funkció tartalmát, az azokat befolyásoló tényezőket és a funkcion belüli vezetési feladatok rangsorát, preferenciáit. A feladatelven strukturált intézeti kutatási programot „A menedzsment funkcionális vizsgálata” címmel Berde (2011) foglalta össze.

A kialakított struktúra logikája következtében a kidolgozott csoportosítás moduláris felépítésű. A témák

további al- és rész témákra bonthatók a vizsgált kérdésekből, a kutatás célcsoportjától és a célkitűzéseitől függően. Ez a szerkezet azonban nemcsak a vizsgált területek egyre konkrétabb és egyre mélyebb bontására alkalmas, hanem lehetővé teszi a kutatási eredmények beépítését a hierarchikusan egymásra épülő al-, rész-, fő témák eredményeibe (Juhász, 2004). A moduláris felépítésnek köszönhetően az egyes részek elkülönült vizsgálataiból származó eredmények szervesen illeszkednek egymáshoz, s így következtetésként a vállalati működés egészére jellemző megállapítások tehetők. Ugyanakkor egyazon vizsgálatsorozat eltérő időszakban lefolytatott megfigyeléseiből adódóan biztosítható az időbeli folytonosság vizsgálata is. Folyamatokban értékelhető a vállalati működéssel kapcsolatos vezetői állásfoglalások, attitűdök, és megfelelően tág időintervallumot felölelő vizsgálatsorozat esetén az alkalmazott vezetési és szervezési módszerek eredményessége is értékelhető (Keréjkjártó, 2005). A vizsgált témák esetében nemcsak a vertikális bővíthetőség-szűkíthetőség a jellemző, a struktúrának köszönhetően ez a sajátosság horizontálisan is értelmezhető (Dajnoki, 2006). A vizsgált kérdések pontosítása, tartalmuk szűkítése olyan mértékű lehet, hogy egészen az egyes vezetési feladatokat befolyásoló tényezők értékeléséig, elemzéséig le lehet menni. Az eltérő időszakokban végzett vizsgálatok eredményeinek összehasonlítása révén a vizsgált vezetési problémák változásai folyamatokban írhatók le (Szabados, 2008). Nem tudunk más funkcionális jellegű vizsgálatokról a hazai civil szervezetek körében, és magában a civil szervezetek menedzselésére vonatkozó kutatások is igen korlátozottak. Az intézet kutatási struktúrájába jól illeszkedik a szféra vizsgálata és olyan kérdések megválaszolása, mint az, hogy milyen sajátosságai vannak a civil szervezetek menedzselésének.

1. táblázat

**A menedzsment funkcionális vizsgálata**

1. <i>Szervezetmenedzsment-vizsgálatok</i>	2. <i>Emberierőforrásmenedzsment-vizsgálatok</i>	3. <i>Folyamatmenedzsment-vizsgálatok</i>
1.1. Szervezeti formák és a vezetési feladatok	2.1. Motiváció	3.1. Tervezés mint vezetői tevékenység
1.2. Szervezetfejlesztés	2.2. Konfliktusmenedzsment	3.2. Döntés
1.3. Szervezeti kommunikáció	2.3. Emberierőforrás-tervezés, -szervezés	3.3. Döntésvégrehajtás, rendelkezés
1.4. Információmenedzsment	2.4. Munkaerő-kiválasztás	3.4. Szervezés
1.5. Szervezeti kultúra	2.5. Kompetenciavizsgálatok	3.5. Logisztikai menedzsment
1.6. Csoportmenedzsment	2.6. Teljesítményértékelés	3.6. Ellenőrzés
1.7. Vezetés struktúra- és hierarchiavizsgálata	2.7. Emberierőforrás-fejlesztés	3.7. Minőségmenedzsment
1.8. Változásmenedzsment	2.8. Karriermenedzsment	3.8. Időgazdálkodás
1.9. Innovációmenedzsment	2.9. Esélyegyenlőségi menedzsment	3.9. Biztonságmenedzsment

Forrás: saját szerkesztés (Berde, 2011 nyomán)

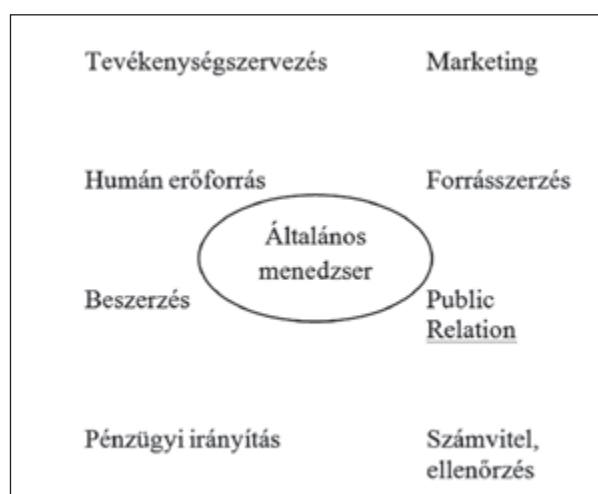
### A civilek menedzsmentje

Az előzőekben bemutatuk a vezetési feladatokat, és azt, hogy a szervezet jellege (nonprofit-for-profit), tevékenysége (szakterület), társadalmi-gazdasági orientáltsága hogyan befolyásolja azokat. Bizonyítandó azonban, hogy a civil szervezetek olyan sajátos struktúrák, melyek sajátos vezetési módszerekkel, eljárásokkal irányíthatók.

Pavluska (2002) szerint a nonprofit szervezetekben alapvetően nyolc menedzsmentfunkció határozható meg (1. ábra).

1. ábra

#### A nonprofit szervezetek legfontosabb menedzsmentfunkciói



Forrás: Pavluska, 2002

A menedzsmenten belül vannak olyan alapvető funkciók, melyek a mindennapos tevékenységet segítik, mint például a tevékenységszervezés, beszerzés, személyzeti munka, melyekről a mindennapos tevékenység során kell gondoskodni. Emellett vannak olyan funkciók, melyeket a jogszabályi előírások határoznak meg. Ezek a pénzügyi irányítás és az ezt kísérő számvitel. „A pusztán klasszikus funkciókból építkező szervezet menedzsmentje alapvetően belülről vezet. A szervezet meggyőződése, hogy céljai fontosak és értékesek, amit mindenkinek el kellene fogadnia, ezért tradicionális forrásokra – az egyéni adakozásra, a gazdagok nagylelkűségére és a kormányzati pénzekre – támaszkodik. Figyelme mindenekelőtt a tevékenységre irányul, melyet saját megfontolásai szerint alakít és fejleszt, és nincs tekintettel a várható felhasználói igényekre, amit alapvetően azért tehet meg, mert az »eladók piacán« működik.” (Pavluska, 2002: p. 5.) A menedzsment néhány egyéb funkciója, például a Public Relations vagy a marketing, főként akkor válik a menedzsment részévé, ha a szervezet a források

csökkenése, az érdeklődés csökkenése vagy az erősödő verseny miatt komoly veszélybe kerül.

Egy, a területen korábban (Bartal és mtsai, 2005) végzett felmérés szerint a szervezetek java részének több bevételi forrása van, ezek közül kiemelkedő az adomány, a személyi jövedelemadó egy százaléka, valamint az alaptevékenységből származó bevétel, többek között a tagdíj. Elenyészően kevés volt a központi kormányzattól pályázati úton bevételt szerző szervezetek száma. A működés függvénye a kapcsolati háló sűrűsége. A ritka kapcsolati hálóval rendelkező szervezetek esetén a szervezetek érzéketlenek a finanszírozásra, sűrű kapcsolati hálóval rendelkező szervezetek esetében nagyobb függés mutatkozik az állami és önkormányzati, valamint az alaptevékenység díjbevételétől. A problémás területeknél érdekesnek tűnhet, hogy a pénzügyi szabályok, az adópolitika változása, valamint a magas járulékok, illetékek nem jelentettek túlzott terhet a szervezeteknek, amire magyarázat lehet, hogy nem jelentős, igen kevés vagy nincs is alkalmazottjuk. Működési problémájukat tekintve kiemelik az önkéntes segítők hiányát, melytől a szervezetek működése egyértelműen függ. Komoly nehézségnek tekinthető a szervezeti ismertség is. A felmérés azt is taglalja, hogy igazából nem is beszélhetünk a szervezetek napi működését befolyásoló problémákról, ezt a skálázási eredményeknek tudta be, noha az eredmény kétséges lehet. Ha a civil szervezetek funkcióját tekintjük, feladatuk igen sokrétű, a társadalmi problémák megoldásához való hozzájárulás, az állami feladatok részbeni átvállalása, illetve bizonyos csoport szociális, gazdaság-érdekvédelmi, kulturális, sporttörekvéseinek megjelenítése. Vajon a szervezetek csupán ezeket a funkcióikat jeleníthetik meg? Vajon csak programok megszervezésével működnek? Ez a szervezeti típus ennél komolyabb feladatokat is elláthat, illetve jelentőségük túlmutat a fenti, sokszor idealizált törekvések megjelenítésében. Számuk alapján segítséget jelenthetnek egyes helyi, sőt település vagy akár megyei szinten megjelenő foglalkoztatási problémák enyhítésében, rendszeres foglalkoztatással, foglalkoztatási programok megszervezésével. Jelentős szerepet kaphatnak oktatási, szociális, egészségügyi problémák orvoslásában, további források bevonásával, azok strukturálásával, innovációs feladatok ellátásával. Szerepük lehet soha nem látott tevékenységek, vagy éppen évszázadok óta létező szakmák megőrzésében, azok piaci alapokra történő átállításával, életképességének megszervezésével. Ez pedig mind-mind források bevonhatóságának kérdése. Feltételezhető, hogy azok a szervezetek sikeresek, amelyek több tőkére, saját tőke mellett pedig több kül-

### VEZETÉSTUDOMÁNY

ső forrás bevonására tudnak támaszkodni, azaz életképes, eleven szervezetek. Egy korábbi vizsgálat a hatékony munka alapját, így a szervezeti sikeres működés igen fontos tényezőjének, egyebek mellett az állami és civil szereplőkkel kötött megállapodást, valamint külső források bevonását tekinti (Murányi – Szerépi, 2005). A klasszikus civil szervezetek forrásainak megoszlása a KSH szerint 2011-ben a következőképpen alakult: az összes bevételből 31% állami bevétel, 28% magántámogatás, 24% alaptevékenység bevétele és 16% gazdálkodási bevétel. Ebből is látszik, hogy a külső források milyen jelentőséggel bírnak a civil szervezetek esetében, hiszen a bevételük közel 60%-a külső forrásból származik (Statisztikai Tükör, 2012). A klasszikus civil szervezetek esetében az állami támogatás mértéke még mindig meghatározó, a bevételek majd harmadát teszik ki, és valamelyest alacsonyabb a magántámogatások jelentősége, ám hűen tükrözik a szektor támogatáskitéttségét. Természetesen igen sok múlik azon, hogyan és milyen módon menedzselik a szervezeteket. Nehéz általános receptúrát adni a szervezetek működtetésére.

A modern társadalmakban a nonprofit szervezetekre irányuló megkülönböztetett támogatási és ösztönzési rendszer abból a felismerésből fakad, hogy a szektor esendőbb és erőtlenebb, mint akár a piac, akár az állam szférája. A nonprofit szervezeteket nem azok a rideg, kizárásokkal és szankciókkal operáló mechanizmusok – a gazdasági racionalitás, a haszonelvűség, a jog, a hatalom – működtetik, mint a másik két szektor intézményeit, hanem erkölcsi hajtóerők: a bizalom, a szolidaritás, a megértés. Forrásaik így mindig kiszámíthatatlanabbak, bizonytalanabbak és általában szűkösebbek is, mint amit a célok elérése megkívánna (Pavluska, 2002). Ezért ez a szektor magára hagyva kevésbé tudná teljesíteni a vállalt feladatait. De nem pusztán külső segítségre van szüksége a szférának. A szektoron belül is változásokra van szükség, hiszen a nonprofit szervezetek természetüknél fogva szervezettségükben lazábbak, sokszor fegyelmezetlenebbek, stratégiai értelemben kevésbé tudatosak, működésük gyakran improvizáció, gazdasági értelemben kevésbé racionálisak, a külső támogatások megszerzése reményében kevésbé megfontoltak, szakmaiságukban büszkébbek, hagyományaikban erősebbek, mint a rideg mechanizmusok – főleg a piac – intézményei. A szektor hosszú távú, biztos működésének és fejlődésének megteremtéséhez ezért fontos, hogy maguk a szervezetek is megtalálják és elfogadják azokat a módszereket és eszközöket, amelyek mind az értékes célok kijelölését, mind a források biztosítását, mind azok megfelelő – célokat szolgáló – felhasználását támogatják. Ehhez

a tenni akaráson, az önzetlenségen, az együttműködési készségen kívül szükség van megfelelő menedzselésre, a szervezeti működtetés professzionalizmusának kialakítására is. Egészséges egyensúlyt kell teremteni a hagyományos nonprofit értékek és a hatékony működtetés eszközei között. A hazai nonprofit szektor éppen azzal lépett egy új fejlődési szakasz küszöbére, amikor a szektor „felfedezését” és elismerését követően – az 1990-es évek közepétől – mind a gyakorlatban, mind az elméletben a menedzselés vált a nonprofit szervezetek egyik legfontosabb kérdésévé (Pavluska, 2002). Az első lépések megtörténtek, hiszen mára, főként a nemzetközi szakirodalomban, több könyv jelent meg a nonprofit menedzsment témakörében, valamint számos egyetem bővítette képzési programját ezzel, és OKJ-s nonprofitmenedzser-képzések indultak, valamint rendszeressé váltak a nonprofit vezetők számára szervezett menedzsertréningek.

Mivel a modern menedzsment alapvető feladata a célok kijelölése, a források megszerzése, megfelelő felhasználása, mely biztosítja a hosszú távú fennmaradást, éppen ezért a nonprofit szektor fennmaradása és további erősödése jelentős mértékben a szervezetek hatékony menedzselésének függvényévé vált. Az általános menedzsment részben bemutattuk, hogy a vállalatok esetében milyen funkcionális vezetői feladatok definiálhatók. A menedzseri funkciók meghatározása, valamint ezek definiálása a profitorientált szervezetek vezetési aspektusából vezethető le. A szakirodalmakat vizsgálva több csoportosítás található, melyek a civil szervezetek legfontosabb vezetési feladatait tartalmazzák.

Horváth (2000) a problémamegoldást, a döntéshozatalt, a stratégiai tervezést, a szervezetfejlesztést, a csapatépítést, a facilitást, valamint a konfliktuskezelést emeli ki, mint legfontosabb vezetési feladatok. Véleménye szerint ezek nemcsak elméletben, hanem a mindennapi gyakorlatban megjelenő feladatok. „A szervezet deklarált céljától, struktúrájától és méretétől függően van különbség a for-profit és a nonprofit menedzser nézőpontja és működése között. Azonban fontos, hogy a harmadik szektor szereplői is képesek legyenek céljaik hatékony követésére, vállalt küldetésük, hivatásuk eredményes betöltésére. Ennek legfőbb tartalékait a vezetés minőségében, a humán erőforrások feltárásában és aktivizálásában találhatjuk meg.” (Horváth, 2000: p. 43.)

A civil szervezetekről összességében elmondható, hogy az egyik legdemokratikusabb szervezeti formák. Értelmezésünk szerint a civil szervezetek olyan struktúrák, melyek alapvető céljaikat szervezeti jellemzőiket, működési elvüket tekintve sajátos irányítási, szervezési vezetési feladatokat jelentenek. Jelentőségük a



társadalmi problémák hangsúlyozódásával és feladatgenerációval egyre nagyobb lesz, természetesen számolni kell a szervezeteknek is a közeljövőben a nagyobb társadalmi és állami figyelemmel, mint minden olyan esetben, ahol feladatmegvalósítás és közpénz felhasználása történik. A civil szervezetek működése, bár sokszor vitatható, alapvetően anyagi feltételeik meglététől függ, azaz egyre nagyobb figyelmet kap a forrásbevitel. A megyei-térségi civil szervezetek többnyire jóval kapacitásuk hatékonysága alatt működnek. Saját kutatási tapasztalatunk, hogy szervezeti felépítésüknél, emberi erőforrás, működés- és folyamatviteli problémáik miatt, jelentős részük igen rosszul menedzselte. Erre utal mind tagsági, mind önkéntesi létszámuk szerény mértéke. Költségvetésük sokszor minimálisra szorítkozik, igen sok az 1-2 millió Ft alatti költségvetéssel rendelkező szervezet, sőt számos példa adódik arra is, hogy egyes szervezetek csakis névleg léteznek. Felmerül a kérdés, ebben az esetben mi is a szervezet tényleges feladata? Az uniós csatlakozás után elmondható, hogy bár a szervezetek menedzserei, segítői kapcsolatba kerülhettek bizonyos képzésekkel, szervezetfejlesztési elképzeléseik ennek ellenére sincsenek (Szabados, 2009). Csak néhány szervezetnél tapasztalható az alapvető problémák felismerése és megfontolt átgondolása. Ugyanakkor a működési elképzeléseik konkrét megfogalmazása, a világos jövőkép és a tevékenységi struktúra, valamint az átgondolt forrásteremtés-tevékenység, a feladatgeneráció sok szervezetnél teljesen hiányzik. Az NCA elindításától fogva léteznek helyi segítő, tanácsadó szolgálatot teljesítő civil szervezetek, segítségüket sokan még mindig nem ismerik fel. Sőt, a szervezetek komoly részének egyáltalán nincs tudomása semmiféle támogatási lehetőségről. Legtöbbször talán az jelenti a problémát, hogy ezek a szervezetek csupán másodlagos szerepet játszanak az alapító(k) hétköznapi tevékenysége mellett, épp ezért működésük viszonylag vontatott, esetenként alkalmi, programfüggő. Nemcsak az anyagi, infrastrukturális ellátottság, hanem a kapcsolati tőke is alapvetően meghatározza a szervezetek működési lehetőségeit. Nem átgondolt, nem kiforrott, sok esetben spontán, alkalmi együttműködésre, közös kezdeményezésekre találhatunk jórészt példát, ugyanakkor a megfelelően megtervezett, jól átgondolt és kialakított, stabil és fenntartható együttműködés a siker záloga lehet.

## Saját eredmények

Az elmúlt években több, a civilek menedzsmentjére vonatkozó funkcionális szemléletű kutatást végeztünk. A felmérések a következő területeket érintették: szervezeti forma vizsgálata, csoportos munkavégzés, szervezeti kultúra, változásvizsgálatok, emberierőforrás-gazdálkodás, tervezés, döntés, szervezés, ellenőrzés. Ezek közül kiemeltük a döntést mint alapvető vezetési feladatot és külön vizsgálatokat folytattunk arra vonatkozóan, hogyan döntenek a civilek, milyen tényezők befolyásolják vezetői döntéshozatali sajátosságaikat.

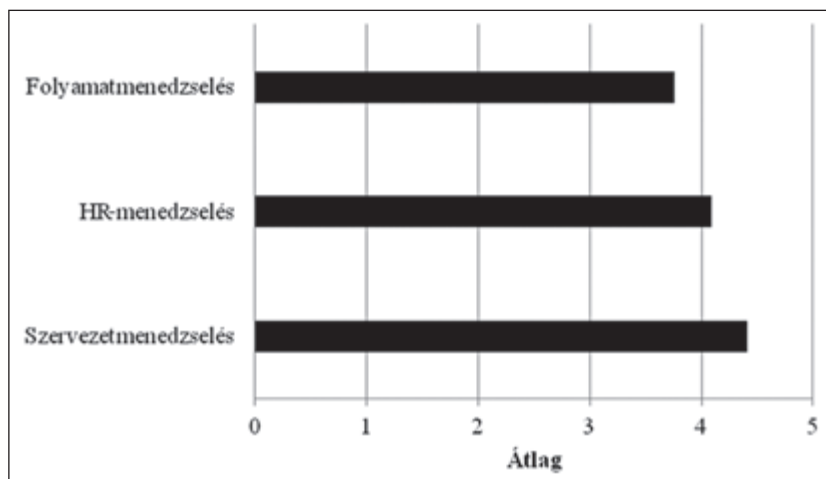
A kutatás 2009-ben indult, a felmérést Hajdú-Bihar megyében működő civil szervezetek körében végeztük, és főként kérdőíves felvételezésre alapoztuk, melyet kiegészítettünk mélyinterjúkkal. A mélyinterjúkat többlet információszerzés céljából olyan felettes szervek vezetőivel készítettünk, kiknek feladata a civilek segítése (ügyészség, bíróság, CISZOK). A kutatás módszerén belül a mintavétel nem tekinthető valószínűséginek, hólabda-mintavétellel dolgoztunk, így eredményeink a mintára vonatkoztathatók.

Az első felmérés, mely a Magyary Zoltán Felsőoktatási Közalapítvány posztdoktori ösztöndíjpályázat támogatásával készült, a vezetési területek fontosságát igyekezett feltárni. A kérdés az volt, hogy mutatkozik-e különbség a vezetési területek megítélésében, és ha igen, akkor milyen sorrend alakul ki, tehát melyik fontosabb, melyik pedig kevésbé fontos a megkérdezettek szerint. A vizsgált vezetési területek a kutatási program három nagy témáját jelentik: a szervezetmenedzsment, az emberierőforrás-menedzsment és a folyamatmenedzsment. Ezek megítélése utal a főbb vezetési területek fontosságára is.

2. ábra

A vezetési területek megítélése

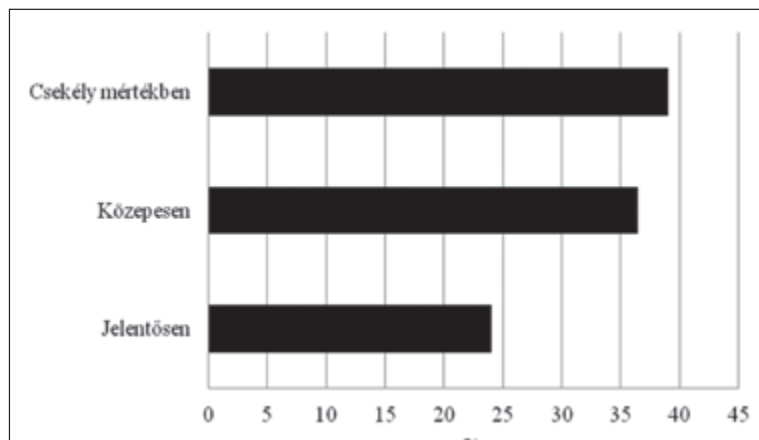
n=89



Forrás: saját vizsgálatok, 2009

## VEZETÉSTUDOMÁNY

A változásokkal kapcsolatos érintettség minősítése



Forrás: saját vizsgálatok, 2009

A vizsgálatok alapján elmondható, hogy alapvetően a vezetés mindhárom területét fontosnak tekintették a válaszadók, erre utalnak a minősítések átlag feletti értékei. Ezt mutatja a 2. ábra. A vezetési területek megítélése között jelentős különbség nem volt tapasztalható. Ennek ellenére a minősítések generálnak egy fontossági sorrendet. Ebben a megkérdezett vezetők a szervezetmenedzselés feladatait értékelték a legmagasabb pontszámmal (4,41), tehát véleményük szerint ez a leghangsúlyosabb vezetési feladatcsoport. Feltételezésünk szerint az értékelés mögött az állhat, hogy a civil szervezetek vezetőinek folyamatosan szembesülniük kell a szervezet fenntartásának, működtetésének problémáival. Olyan szervezetben, ahol a szervezeti tagok az önkéntesség elve alapján elköteleződtek a vállalt tevékenység mellett, a humán tényezők és a folyamatmenedzselési feladatok kisebb jelentőséggel bírnak.

Külön kérdésben vizsgáltuk a változásokkal kapcsolatos érintettséget. A civil szervezetek a rendszerváltás óta számos változáson mentek keresztül. Talán az azóta eltelt 20 évben a legnagyobb változást az Európai Unióhoz való csatlakozásunk jelentette számukra (jelenleg pedig épp az átalakuló törvényi szabályozás fogja a szférát talán legjobban érinteni). Ezért került megkérdezésre, hogy az Uniós csatlakozás mennyiben érintette ezeket a szervezeteket. A kérdésre adott válaszok eredményeit a 3. ábra szemlélteti.

A 3. ábrából leolvasható, hogy a vizsgálati eredmények nem igazolják, hogy a vizsgált szervezetek többségét mélyen és

3. ábra

n=89

alapvetően érintette volna az uniós csatlakozás. Valószínűleg a 2004-es csatlakozás hatása az évek elteltével fokozatosan csökkent, illetve a megkérdezett vezetők azokat már nem „érezkelik” vagy nem „emlékeznek”. Az átalakuló törvényi szabályozás, bár ismerik az elképzeléseket a vezetők, de az a szervezet működésében még nem hat. A megkérdezettek 40%-a szerint a változások csekély mértékben érintették a szervezetét, 36%-uk szerint közepes mértékben, és csak 24%-uk szerint érintette jelentősen a szervezetet az uniós csatlakozás. Bár az uniós csatlakozás időben igen közel esett az NCA (Nemzeti Civil Alapprogram) megjelenéséhez, és a szervezetek 77%-a a pályázati forrásokat jelölte meg elsődleges bevételi forrásnak, így

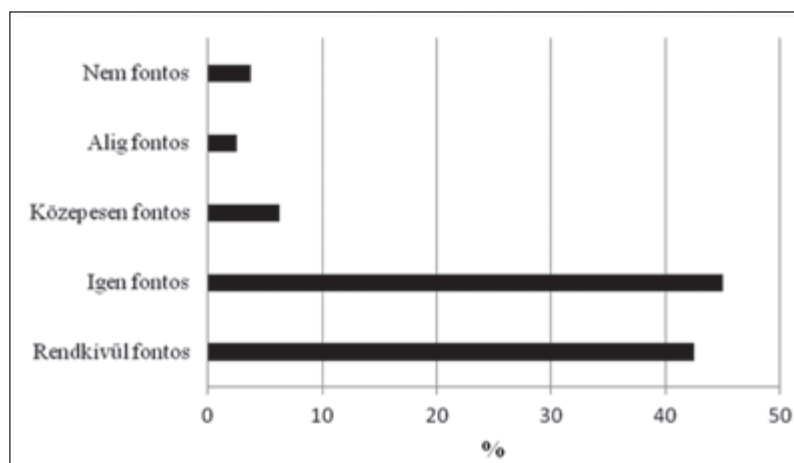
a „jelentős” minősítés a forrás megjelenésével is összefüggésbe hozható. Mégis, az eredmények szerint, a szervezetek többségét csupán közepesen vagy csekély mértékben érintették a változások.

A szervezetek többsége meglehetősen szegény-szerény formális emberierőforrás-potenciállal rendelkezik, a munkavégzés elsősorban tagi és önkéntes segítői aktivitáson alapul. Egy működő szervezetnél az emberi erőforrások mindig kiemelt fontossággal bírnak. Civil szervezeteknél az emberi potenciállal való gazdálkodás szintén nagyon fontos, mivel a szervezet elsődlegesen nem gazdasági orientáltságú. A szervezetek működési aktivitása a szerényebb humán potenciál miatt lehet alacsonyabb szintű. Feltételezésünk szerint tovább ronthatja a helyzetet, hogy az emberi erőforrás tevékenysége nem szakmai alapokra helyezett. Az ezzel kapcsolatos vizsgálati eredményt a 4. ábra mutatja be.

4. ábra

Az emberierőforrás-gazdálkodás fontosságának megítélése

n=89



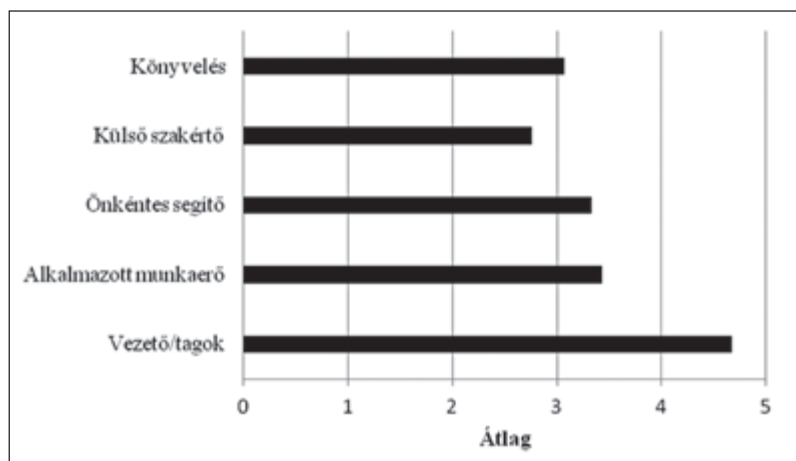
Forrás: saját vizsgálatok, 2009



**A döntésben résztvevők minősítése részvételi arányuk alapján**

5. ábra

n=89



Forrás: saját vizsgálatok, 2009

Az eredmények alapján kijelenthető, hogy a megkérdezett vezetők véleménye szerint az általuk képviselt civil szervezetekben az emberierőforrás-gazdálkodás valóban fontos tevékenység. A válaszadók 88%-a ennek kiemelt jelentőséget tulajdonított. Csupán néhány megkérdezett vezető minősítette azt közepesen (6,25%), alig (2,5%) vagy egyáltalán nem fontos (3,75%) feladatnak. A minősítések magyarázatát abban látjuk, hogy egy olyan szervezetben, amely nem profitorientált, a korlátozottan rendelkezésre álló munkaerő képzettsége általában nem esik egybe a feladat szakmaiságával, a HR-feladatok felértékelődhetnek.

A döntés a vezetési folyamat központi eleme, a döntéshozatal módja, formája szorosan összefügg a szervezet jellegével, tevékenységével. Mivel a civil szervezetek önkéntességen alapuló demokratikus struktúrák, ezért a döntési folyamat is hasonló elveken szervezett. A demokratikus döntések során a szervezetekben a résztvevők sokfélesége jellemző, és a szervezet képviselői különböző szerephez juthatnak. A kérdés az, milyen mértékű a szervezeten belüli szereplők véleményeinek részvétele a döntésben. A szereplőket öt csoportba soroltuk, és külön kérdésben vizsgáltuk 0–5-ig terjedő skálán, hogy a vezetők hogyan ítélik meg a részvételüket a döntési folyamatban. A felmérés eredményei azt mutatják, ahogy azt az 5. ábra is szemlélteti, hogy a döntés alapvetően a szervezet vezetőinek, tagjainak véleményén alapul (4,66). A vezetők a döntésben a saját szerepüket tartják a legfontosabbnak és meghatározónak.

Az egyéb lehetséges résztvevők véleményének megjelenítésére a felmérés alapján nincs igazi lehetőség, hiszen azok minősítése nem differenciálja a vizsgált csoportokat, azok többségében egyenlően közepes szintet képviselnek.

A 2010-es kutatásaink során a döntést mint vezetési funkciót vizsgáltuk. A felmérésben arra kerestük a választ, milyen jellegzetességei vannak a döntéseknek a civil szervezetekben, melyek a legfontosabb feltételek, mennyire tud a vezető együttműködni beosztottjaival döntései meghozatalában. A felmérés struktúráját négy részre bontottuk: folyamat, probléma, befolyásoló tényező és hatásvizsgálatok. Mindegyik problémakör kutatásánál több kérdéskört is érintettünk. Tanulmányunkban ezek közül azokat kívánjuk

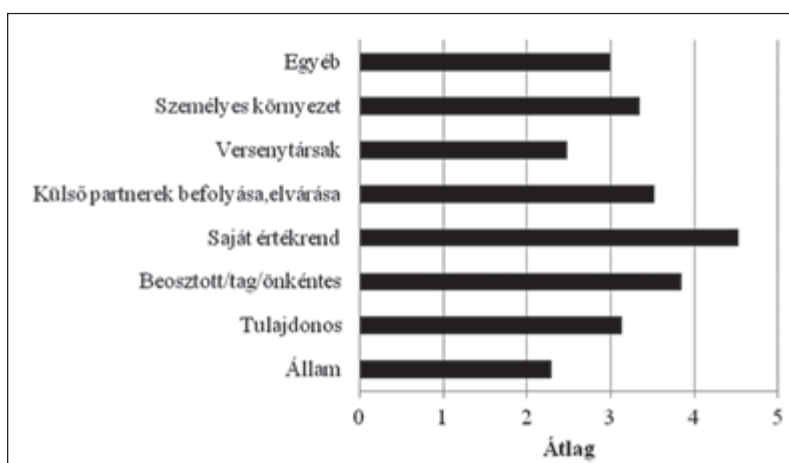
bemutatni, ahol olyan eredmények születtek, amelyek a civil szervezetek esetében sajátosan értelmezhetők vagy speciális vezetési helyzetet jelenthetnek. Az eredmények bemutatásánál a kérdőíves felmérés legfontosabb megállapításain túlmenően a mélyinterjú tapasztalatait is hozzáfűzzük az eredményekhez. A mélyinterjúkat többletinformáció szerzése céljából készítettük, hogy azok megerősítsék vagy cáfolják a kérdőíves eredményeket.

A döntési folyamat kutatása során fontosnak tartottuk megvizsgálni, hogy a döntéshozatalt a különböző elvárások milyen mértékben befolyásolják. A kérdőíves vizsgálat eredményei (6. ábra) alapján megállapítható, hogy leginkább a vezetők saját értékrendje a meghatározó (4,53). Ezen túlmenően azonosan köze-

6. ábra

**A döntéshozatal során figyelembe vett elvárások**

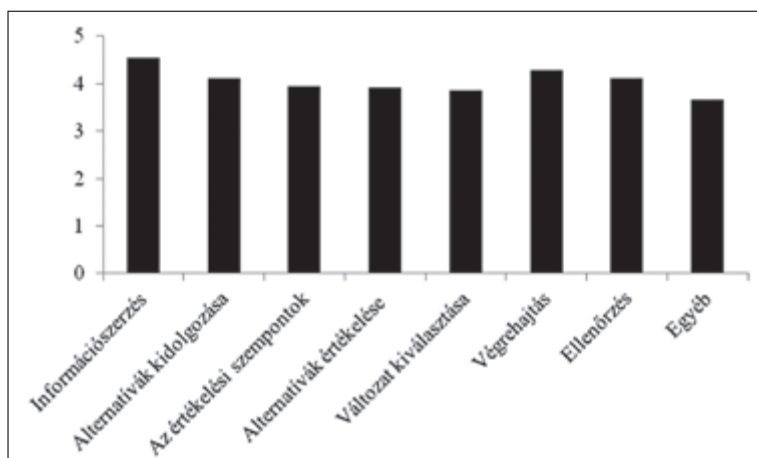
n=59



Forrás: saját vizsgálatok, 2010

**VEZETÉSTUDOMÁNY**

A döntési folyamat lépéseinek fontossága



Forrás: saját vizsgálatok, 2010

pes szinten helyezkednek el a beosztott/tag/önkéntesek (3,85), a külső partnerek befolyása (3,52), a személyes környezet (3,34), a tulajdonos elvárásai (3,13).

Az utóbbi kategória azon szervezetek esetében értelmezhető, ahol nem magánszemélyek, hanem önkormányzat vagy jogi személy az alapító. Az állam és a versenytársak elvárásait kevésbé fontosnak ítélték meg a megkérdezettek. A mélyinterjúk eredményei alapján azt a következtetést vontuk le, hogy a 6. ábrán közölt eredmények elsősorban a vezetők értékítéletét tükrözik. A személyes beszélgetésekből arra lehet következtetni, hogy a tényleges döntéshozatalban a gazdasági kényszerek miatt ezek az elvárások átrendeződnek. A mélyinterjúkból, a fenti megállapításokkal ellentétben, az derült ki, hogy az elvárásokat tekintve az állami nyomás igen nagy ezekre a szervezetekre, mivel az államnak meghatározó szerepe van a pályázati pénzek odaítélésében, ezáltal a fennmaradás sokban függ tőle, így a döntéseik során alapvetően figyelembe kell venniük az állami intézkedéseket is.

A döntési folyamat jól definiálható, önálló lépésekből áll. Külön kérdésben vizsgáltuk a döntési folyamat részeinek vezetői értékelését. Az volt a célunk, hogy a megkérdezettek véleménye alapján egyfajta rangsort állítsunk fel a folyamat lépései között. Arra is választ kerestünk, hogyan értékelik a civil szervezetek vezetői a döntéshozatallal kapcsolatos feladatokat, milyen tényezők befolyásolják az értékeléseket (7. ábra).

A döntési folyamatot hét részre bontottuk, és a megkérdezetteknek ezeket kellett minősíteniük a döntés eredményességében játszott szerepük alapján. Megál-

7. ábra

n=59

lapítottuk, hogy a legfontosabbnak az információszerzést (4,54) minősítették. A döntési folyamat ezt követő lépései fokozatosan kevesebb pontértéket kaptak, azaz az alternatívák kidolgozása, értékelése egészen a változat kiválasztásáig, azaz a tényleges döntésig. Majd a végrehajtás fontosságára vonatkozó értékek felerősödnek, és az ellenőrzés minősítés is a fontosnak minősíthető tartományba került. A mélyinterjúk eredményei részben egybeesnek a kérdőíves vizsgálatok megállapításaival annyiban, hogy ezekben is az információszerzést és a végrehajtást tartották a legfontosabbnak a megkérdezettek. Az ellenőrzésre vonatkozó véleményekből viszont arra lehet következtetni, hogy azt kevésbé tartják fontosnak, korlátozottak az ellenőrzési lehetőségek. Egyes vélemények szerint sokszor el is

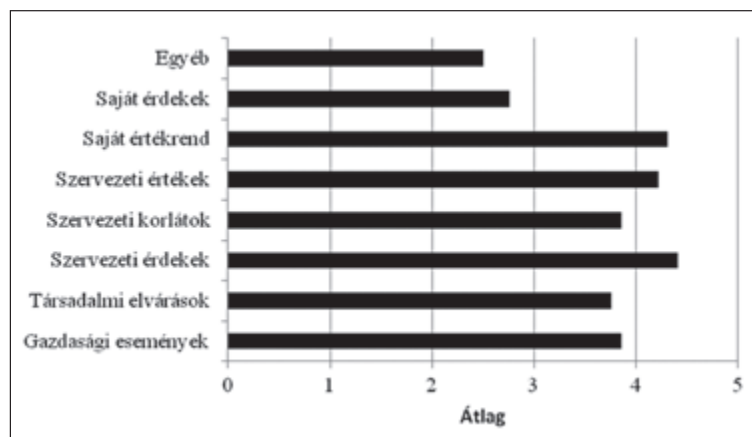
marad. Az alternatívák kidolgozása és értékelése esetében is hasonló vélemények jelentek meg. A lehetséges alternatívák száma korlátozott, sok esetben nem is léteznek változatok, így az értékelés nem is értelmezhető, sokszor csak egy támogatott változat elfogadására és megvalósítására nyílik lehetőség. Ezek a „civil” sajátosságok még inkább felerősítik a döntési folyamatban az információszerzés és a végrehajtás fontosságát.

A döntési kritériumok vizsgálatával arra kerestünk választ, hogy milyen tényezők befolyásolják azok kialakítását, milyen szempontokat vesznek figyelembe a döntések meghozatalában (8. ábra).

8. ábra

A döntési kritériumok alapjai

n=59



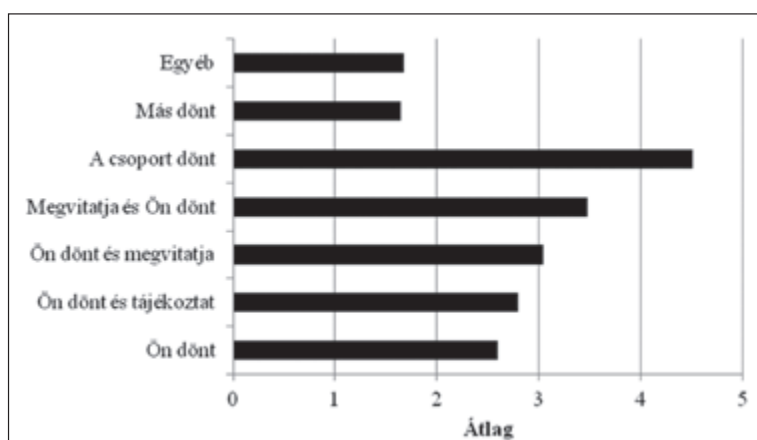
Forrás: saját vizsgálatok, 2010

A kritériumok, azaz a döntési szempontok elfogadásánál több tényező játszhat szerepet, elvárások, érdekek, értékrendek és különböző korlátok. Az interjúalanyoknak az általunk megfogalmazott tényezőket kellett

minősíteniük 0–5-ig terjedő skálán. A szakirodalomban ehhez a vizsgálathoz kevés útmutatót találhatunk, különösen a civilek esetében igaz ez. Az eredményekből jól leolvasható, hogy a legfontosabb kritériumformáló a szervezeti érdek (4,41), szoroson követi a vezető saját értékrendje (4,31), valamint a szervezeti értékrend (4,22). Az is egyértelműen látszik, hogy a vezető saját érdekének figyelembevétele a döntéseknél elhanyagolható fontosságú. A kritériumok kialakításának vizsgálatánál kimutattuk, hogy meghatározók a szervezeti érdekek és értékek, valamint a vezető saját értékrendje, és csak ezután következik a társadalmi elvárások és a szervezeti korlátok figyelembevétele. A döntési kritériumokat tekintve a mélyinterjúk teljes mértékben alátámasztják a kérdőíves felmérés eredményeit.

A döntési vizsgálatok során fontos kérdés, hogy ki hozza meg a civil szervezetekben a döntést. A döntési módoknak hat kategóriáját definiáltuk „Ön dönt... Más dönt” skálán. A vezetőknek az egyes kategóriákat aszerint kellett értékelniük, hogy az általuk vezetett szervezet döntéseiben milyen mértékben vesznek részt, milyen szerepet játszanak az általunk megfogalmazott döntési módok (9. ábra).

A döntéshozatal módja



Forrás: saját vizsgálatok, 2010

Megállapítható, hogy a vizsgált szervezetek körében a csoportos döntéshozatal (4,51) a jellemző és meghatározó. Az ezután következő leggyakrabban előforduló döntési formák, hogy megvitatás után a vezető dönt (3,48), vagy csak döntés után vitatja meg (3,04) a tagokkal, munkatársakkal a problémát. A mélyinterjúk a döntéshozatal módjára vonatkozóan egybehangzóak abban, hogy gyors döntéshozatal szükséges. Emiatt sokszor nincs is lehetőség a demokratikusabb döntési módok megvalósítására, és nagy arányt képviselnek a vezetők egyéni döntései. A gyakran változó szabályozási, támogatási, pályáza-

ti rendszer is ilyen irányú hatást gyakorol a „civil menedzsmentre”. Normális működés mellett, amikor az időkorlátok nem olyan kényszerítőek, a csoportos döntéshozatali mód a jellemző.

### Összegzés

Vizsgálataink középpontjában a civil szektor szervezetei és azok menedzselési viszonyainak feltárása áll. A civil szervezetek egyre nagyobb szerepet játszanak a társadalmi problémák megoldásában. A gazdasági fejlődéssel generálódó ellentmondások kezelését is sokszor ezekre a szervezetekre hárítja a társadalom. Társadalmi-gazdasági jelentőségükhöz viszonyítva kevés figyelem irányul rájuk, különösen a működtetésükkel, vezetésükkel kapcsolatos, tudományosan megalapozott kutatásokat tekintve. Alapfelvetésünk az volt, hogy bár vannak hasonló menedzselési feladatok, alapvetően más funkciók kerülnek előtérbe a civileknél, mint a gazdasági társaságoknál. Korábbi tapasztalataink és eredményeink alapján gondoltuk át a vizsgálni kívánt vezetési feladatokat, és kutatásaink során csak azokra koncentráltunk, amelyek jellemzőek „a civil menedzsmentre”.

Vizsgálatainkat kérdőíves felmérésre, valamint strukturált mélyinterjúra alapoztuk. A többéves vizsgálatsorozat eredményeiből ebben a dolgozatban a civilek vezetésével kapcsolatos feladatokra, a változásmenedzsmentre, az emberierőforrás-gazdálkodásra és a döntésre vonatkozó megállapításainkat közöltük.

A civil szervezetek vezetőinek folyamatosan szembesülniük kell a szervezet fenntartásának és működtetésének problémáival. A szervezeti tagok az önkéntesség elve alapján olyan mértékben elköteleződnek a vállalt tevékenység mellett, hogy az emberierőforrás-és folyamatmenedzselés nem jelent vezetési nehézséget. Ennek ellenére vizsgálati eredményeink szerint a humán erőforrás-gazdálkodást a civilek vezetői fontosnak ítélték. A minősítés magyarázatát abban látjuk, hogy

a korlátozottan rendelkezésre álló elkötelezett tagok és önkéntesek szakképzettsége nem minden esetben esik egybe az elvégzendő feladattal. A dinamikus heterogén környezetnek köszönhetően a civil szervezetek esetében is jellemző a gyors döntéshozatali kényszer. A szervezet jellegének és a környezeti hatásoknak köszönhetően a civil szervezetek esetében leginkább az egyéni vezetői döntések a jellemzőek. Mivel ezek a szervezetek demokratikus struktúrák, ez a döntési gyakorlat ellentétben van a civilek természetével. Megállapítottuk, hogy a döntési folyamat egyes lépései nem

### VEZETÉSTUDOMÁNY



azonos súllyal jelennek meg, bizonyos tevékenységek felülértékeltek, más lépések pedig kimaradnak abból. A pályázati és támogatási rendszer sajátosságaiból következően a cselekvési változatok száma korlátozott. Sokszor nincsenek is alternatívák így olyan fontos részei a döntésnek, mint az alternatívák értékelése, kiválasztása kimarad, azaz a döntés csak korlátozottan értelmezhető a struktúrában. Ezeket az eredményeinket erősítik meg az elvárásvizsgálatok ellentmondásai is. A kérdőíves felmérés eredményei szerint, mely a megkérdezett vezetők értékítéletét jeleníti meg, a saját és a szervezeti értékrendet ítélik a legfontosabb döntést meghatározó tényezőnek. Ezzel ellentétben a mélyinterjú vizsgálatok eredményeiből pedig arra lehet következtetni, hogy a pályázati és támogatási rendszeren keresztül az állami befolyás a meghatározóbb.

### Felhasznált irodalom

- Andorka R.* (2000): Szociológia. Budapest: Osiris Kiadó
- Angyal Á.* (1999): A vezetés mesterfogásai. Bp.: Kossuth Kiadó
- Bába É. – Berde Cs.* (2010): A XXI. század erőforrásáról vezetőknek. Budapest: Szaktudás Kiadó Ház Zrt.
- Balogh I. – Bodorkós L. – Nagy Zs.* (2007): Pedagógiai menedzsment. Jegyzet. Szombathely
- Bartal A. E. – Kákai L. – Szabó I.* (2005): Civil szervezetek és civil projektek szerepe Debrecen város fejlesztésében. Budapest: Századvég Civil Akadémia
- Berde Cs.* (2003): Menedzsment a mezőgazdaságban. Vezetési módszerek és sajátosságok. Bp.: Szaktudás Kiadó Ház
- Berde Cs.* (2006): A vezetési feladatok empirikus vizsgálata. A XXXI. Óvári Tudományos Konferencia CD kiadványa. Mosonmagyaróvár
- Berde Cs.* (2007): Korszerű menedzsmentismeretek rendőri vezetők számára. Nyíregyháza: Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Rendőr-főkapitányság. GPrint Iroda: p. 6–17.
- Berde Cs.* (2011): A funkcionalizmus lehetőségei a vezetéskutatásban. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei, III. évf. 1–2. sz. (No. 5–6.), Szeged: p. 62–69.
- Berde Cs. – Dajnoki K.* (szerk.) (2007): Esélyegyenlőségi Emberi Erőforrás Menedzsment. Debrecen: Debreceni Campus Kht.
- Berki S.* (2001): A jövő vezetési problémáiról (Az infókorszaki marketingfilozófia kezdetei). Innováció, a tudomány és a gyakorlat egysége az ezredforduló agráriumban. Tudományos Rendezvény kiadv. Gödöllő: p. 519–525.
- Berki S. – Berde Cs.* (1999): – mondta a csiga, és .... – in: Humánpolitikai Szemle, 10. évf. 7–8. sz.: p. 5–27.
- Dajnoki K.* (2006): Szakmai, szervezeti és vezetői kommunikáció vizsgálata a mezőgazdaságban. Doktori értekezés. Debrecen
- Davis, R.C.* (1940): Industrial Organization and Management. New York: Harper & Davis: p. 35–36.
- Demeter K.* (2007): A vállalati siker letéteményezései: a vállalati funkcionális területek együttes vizsgálata. Vezetéstudomány, XXXVII. évf. 5. sz.: p. 29.
- Dienesné K. E.* (2000): A vezetési feladatok a termelésmenedzsmentben. A humánstratégia helye, szerepe a mezőgazdasági vállalkozások fejlesztésében. XXVIII. Óvári Tudományos Napok. Mosonmagyaróvár
- Dobák M.* (1991): Vezetés-szervezés I–II. Bp.: Aula Kiadó
- Donelly, H.D. – Gibson, J.L. – Ivusicevick, J.M.* (1992): Fundamentals of Management. Homewood. Irwin
- Fayol, H.* (1916): Administration Industrielle et Generale. Paris: Donud
- Gulick L. – Ulrick L.* (1937): Papers on the Science of Administration. New York
- Harasztosi Zs.* (2012): Civil szervezetek összefoglalója – 2012. február 15.: [http://www.drnemethlaw.hu/files/Osszefoglalo\\_ujciviltorveny\\_20120215\\_drnemethLAW.pdf](http://www.drnemethlaw.hu/files/Osszefoglalo_ujciviltorveny_20120215_drnemethLAW.pdf) pp1-2. (letöltve: 2012. május 31.)
- Horváth T.* (2000): A non-profit menedzsment általános kérdései. in: Nonprofit menedzsment, Tanulmányok civil szervezeteknek (szerk.: Szegedi S.). Budapest: Rév Alapítvány: p. 17–43.
- Juhász Cs.* (2004): Motivációs lehetőségek vizsgálata az élelmiszer-gazdaságban. Doktori értekezés. Debrecen
- Kerékjártó Gy.* (2005): Változásmenedzsment-vizsgálatok a mezőgazdasági és élelmiszer-ipari vállalatoknál. Doktori értekezés. Debrecen
- Kocsis J.* (1997): Menedzsment műszakiaknak. Budapest: Műszaki Könyvkiadó
- Koontz H. – O' Donell C.* (1964): Principles of Management. New York–Toronto–London
- Koontz H. – O'Donell C. – Winerich H.* (1980): Management. New York: McGraw-Hill
- Kotler, P. – Keller, K.L.* (2008): Marketingmenedzsment. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Murányi I. – Szerepi A.* (2005): Civil esélyek Hajdú-Bihar megyében. Debrecen: Hajdúsági Hallgatói Önkormányzatok Kulturális Egyesülete
- Pavluska V.* (2002): Van-e helye a marketingnek a nonprofit szervezetek menedzselésében? in: Gyakorlat és kutatás. Programvezető: Harsányi László, Kuti Éva, Török Mariann, Budapest: Nonprofit Kutatócsoport Egyesület: p. 1–17. <http://nonprofitkutatas.hu/gyakorlat.php>
- Szabados Gy. N.* (2008): Csoportmenedzsment az agrárgazdaságban. Doktori értekezés. Debrecen
- Szabados Gy. N.* (2009): A nonprofit szervezetek menedzsmentje, vezetési sajátosságai, valamint a professzionális szakmai irányítás és az eredményesség összefüggései. Debrecen: p. 13–17.
- Statistikai Tükör* (2012): A nonprofit szektor legfontosabb jellemzői 2011-ben, <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/stattukor/nonprofit/nonprofit11.pdf>(2013.01.18)
- KSH* (2011): A nonprofit szervezetek száma és bevétele szervezeti forma szerint (2005–) STADAT- táblák, [http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_eves/i\\_qpg005a.html](http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qpg005a.html)