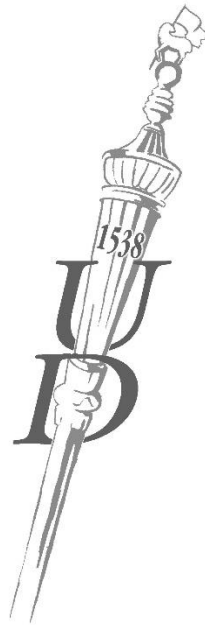


Egyetemi doktori (PhD) értekezés tézisei

Civil szervezetek vezetési és működési sajátosságai

Pierog Anita

Témavezetők:
Dr. habil. Berde Csaba
egyetemi tanár



DEBRECENI EGYETEM
Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola

Debrecen, 2013

BEVEZETÉS

A társadalmi, gazdasági folyamatok működésének, fenntartásának lényege, hogy a feladatok jelentős részét a hivatalosan kiépített szervezeti formációknak kell vállalniuk és megoldaniuk. A feladat megvalósítása a gazdasági-társadalmi szervezetekre, politikai képződményekre hárul. Az olyan területek azonban, mint a helyi sport, hagyományőrzés, kultúra, népszokások, természetüknél fogva olyan feladatokat jelentenek, melyeket a formalizált szervezetek, intézmények akkor sem tudnak jól megoldani, ha megvan a tevékenység vállalására irányuló szándék. Az ilyen jellegű feladatok megoldására civil kezdeményezések, akár mozgalmak alakulnak ki. A civil szervezetek az önként vállalt tevékenységükkel olyan feladatokat vállalnak, melyeket a gazdasági és politikai szektor nem tud, vagy nem akar megoldani. A szakirodalom a KSH kimutatásai alapján, a leggyakoribb és legfontosabb civil tevékenységeknek az oktatást, sport-, szabadidő, hobbi tevékenységet, kultúrát tartja. A regionális és a helyi társadalmak számára azonban legalább ilyen fontos lehet a hagyományőrzés, egészségügyi ellátás, településfejlesztés és környezetvédelem is. Definiálhatóak szakmai alapon is olyan feladatok, például őshonos állatfajták fenntartása, génmegőrzés, termelési hagyományok ápolása, amelyeket szintén a civil szerveződések tudnak jól megoldani. A lakosság korcsoportjainak társadalmi és élethelyzete alapján is értelmezhetőek civil feladatok. Ilyen a szociális gondoskodás, nevelés, hitéleti tevékenység. Ahány szegmense van a társadalom felépítésének, szinte annyi féle olyan civil feladat jelenik meg, amelynek megoldását a központi irányítás és a gazdasági szféra részben vagy egészben átadja a civileknek.

A közvetlen társadalmi környezet jobban érzékeli, szenzitívebb a körülöttük jelentkező problémákra és azonnal látja az ezekből kialakuló feladatokat, melyeket meg kell oldani. A felmerült problémák megoldására, igények kielégítésére, az állampolgárok egy csoportja civil szervezeteket hoz létre. Azaz a civil kezdeményezések a gazdasági-társadalmi szféra által átadott feladatok megvalósítására, valamint felmerült problémák kezelésére alakulnak ki. Ha egy adott feladatot sikeresen akar egy közösség megoldani, akkor kialakítja a

szervezeti kereteket, és ezek pedig felvetik a vezetés szükségességét is. Mára már az egész világon és Magyarországon is nagyon sok civil szervezet alakul, amelyek sikeresek az önkéntesen vállalt feladatok megoldásában.

Doktori kutatómunkámban a civil szervezetek vezetési sajátosságainak vizsgálatára vállalkoztam. A vezetéssel, menedzsmenttel kapcsolatban bőséges hazai és nemzetközi szakirodalom állt a rendelkezésemre. Számos tanulmány, könyv, értekezés készült az elmúlt évtizedekben a vezetési feladatok vizsgálatából, melyek főként a gazdasági szervezetekre vonatkoznak. A civil szféra, a civil szervezetek vezetési feladatai, sajátosságai azonban még kevésbé feltártak. A civil szervezetek nagy száma, a gazdasági társadalmi jelentősége egyre sürgetőbbé veti fel az igényt, hogy tudományos kutatási módszerekkel tárjuk fel, vizsgáljuk meg ezen szervezetek működési, vezetési sajátosságait.

Dolgozatomban arra vállalkozom, hogy tematikusan bemutassam ebben a témakörben végzett kutatásaim eredményét. Először irodalmi feldolgozás alapján ismertetem a vezetés fogalmát, a vezetési funkciókat, azok fejlődését, illetve a vizsgálatba vont vezetési feladatokat részletesen is bemutatom. Meghatározom azokat a funkciókat, melyekre a kutatásaimat kiterjesztettem. A szakirodalmi fejezetben bemutatom a nonprofit szektor, ezen belül főként a civil szervezetek kialakulását, történelmi fejlődését, jelentőségét nemzetközi szinten, illetve hazánkban egyaránt. Irodalmi szinten foglalkozom azzal a problémakörrel is, hogy a civil szervezetek sajátosságai hogyan befolyásolják a vezetési feladatokat, illetve ezen szervezetek esetében a szakirodalom milyen sajátos feladatokat különít el. A jogi értelmezés és a saját tapasztalataim alapján definiáltam a civil szervezet fogalmát. A vizsgálat anyaga módszere fejezetben bemutatom a kutatási téma kapcsolódását a Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet kutatási struktúrájához. Ismertetem a vizsgálat előzményeit és az alkalmazott elemzési módszereket. Vizsgálati eredményeimet nyolc fejezetben részletezem ábrákkal és táblázatokkal szemléltetem, melyek alapján külön fejezetben következtetéseket és javaslatokat fogalmazok meg. Az értekezés végén összefoglalom a legfontosabb megállapításokat, új és újszerű eredményeket.

A kutatás a TÁMOP 4.2.4.A/2-11-1-2012-0001 Nemzeti Kiválóság Program című kiemelt projekt keretében zajlott. A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

1. TÉMAFELVETÉS, CÉLKITŰZÉS

A rendszerváltás után a civil társadalom aktivitása jelentős mértékben fellendült, hiszen az önszerveződő tevékenységek előtt kinyílt a világ, soha nem látott lehetőségekhez jutottak. A társadalom élt is ezzel és olyan látványos fejlődés zajlott az elmúlt két évtizedben, melynek eredményeként egy új társadalmi szektor alakult ki. Megjelentek a működési szabályozásra vonatkozó megengedő rendelkezések, kialakultak a szervezeti keretek, a kormányzatok támogatták a működést. A tevékenységhez kapcsolódó szervezeti formák vezetésében, irányításában, működtetésében alkalmazott módszerek gyakorlati tapasztalatokra, más ágazatokban működő szervezetek vezetési módszereinek adaptációjára épültek. A civil szervezetek vezetésére vonatkozóan kevés irodalmi adat, publikáció áll rendelkezésre. A téma kutatására elsősorban a szociológiai megközelítés jellemző. Gazdaságtudományi kutatási eredmények kevésbé ismertek. Tanulmányaim során a Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet tantárgyainál találkoztam először ezzel a területtel és kutatási eredményekkel (FARKAS, 1990, 1994; KINYIK, 2007; SZABADOS, 2009). Ezek irányították a figyelmemet a témára és vállaltam tudományos diákköri munkát a civil szervezetek vizsgálatában. Kutatási eredményeim alapján „A döntés funkcionális elvű vizsgálata civil szervezetekben” címmel készítettem sikeres dolgozatot. Az eredmények alapján belátható volt, hogy a civilek döntési folyamatainak vizsgálata leszűkített kutatási terület. Úgy ítéltük meg, hogy a doktori cselekmény témájául a civilekre vonatkozó, de szélesebb problémakört vállaló vezetési témát fogunk feldolgozni. Ennek eredményeként a kutatási területet kibővítettem. Doktori kutatásaim témája a vezetési feladatok vizsgálata civil szervezetekben. A témával kapcsolatban több probléma is megfogalmazható. A civil szervezetek sajátos önszerveződés folyamán jönnek létre, gyakran spontán módon szerveződnek. Az önszerveződésből adódóan nehezebben kontrollálható, befolyásolható, irányítható a tevékenységük. A feladatok megvalósításában nagyon fontos szerepet játszik az önkéntesség, az altruizmus és az érintettek elkötelezettsége bizonyos célok és értékek mellett. Másrészt a civil szervezetek

vezetőinek kevés eszköz áll rendelkezésre a szervezeti tagok, önkéntesek befolyásolására, irányítására, ellenőrzésére. Problémaként értelmezhető, hogy a civil szervezetek vezetőinek jelentős része nem főállásban végzi a civil tevékenységet. Elfoglaltságaik rangsorában gyakran nem az elsődleges feladat. Ennek eredményeként a feladat megvalósítás sokszor esetleges. Ezeknek a szervezeteknek korlátozottan állnak rendelkezésre a működéshez szükséges források, sőt gyakran forráshiánnyal küszködnek. Ennek következményeként sokszor lehetetlen a vállalt feladatok sikeres megoldása. A vállalt feladataik fontosak, a társadalom számára hasznos lehet annak sikeres megvalósítása. A civil szervezetek működési aktivitása változó, alkalmanként rövidebb, hosszabb időre szünetelhet is. Ez összefüggésben lehet a forráshiánnyal, a gyakran esetleges feladatmegvalósítással, valamint azzal, hogy a vezetők számára nem ez az elsődleges tevékenység. A megfogalmazott problémák több kérdést vetnek fel. Nagyon fontos kérdés, hogy egy ilyen szervezet, milyen módszerekkel, eszközökkel irányítható? Ennek értelmében felmerül kérdés, hogy milyen formában menedzselhetőek? Vezetésük, irányításuk folyamatában milyen vezetési feladatok kerülnek előtérbe? Melyek a fontosak, vagy kevésbé fontosak?

Szervezeti oldalról megközelítve a problémát azt látjuk, hogy a struktúra kiépítettsége hiányos, alacsony a szervezetek formalizáltsága. Vezetési oldalról nézve pedig az tapasztalható, hogy bizonyos vezetési funkciókat ritkán, vagy egyáltalán nem alkalmaznak a civil szférában. A civil tevékenységek és az azt megvalósító szervezetek természetüknél fogva sokszor kerülnek összeütközésbe a hatalmi berendezkedéssel és struktúrákkal, gazdasági érdekekkel. Tehát tevékenységük konfliktusokat generál. Kutatási kérdésként merül fel, hogy ezek a szervezetek hogyan kezelik a konfliktusokat, milyen mértékben jelenik meg a tevékenységük folyamatában? A felvetett problémák kutatása három oldalról közelíthető meg. Egyrészt vizsgálni kell azokat a működési és aktivitási sajátosságokat és jellegzetességeket, amelyek a civilekre jellemzők. Másrészt a civil vezetők munkájának elemzése, vizsgálata révén meg kell határozni azokat a vezetési feladatokat, melyek a civil szervezetek

menedzselésében hatásosan használhatóak. Továbbá meg kell határozni ezeknek a fontosságát, jelentőségét és befolyásoló tényezőit.

Kutatásaimat a civil szervezeti formák értelmezése alapján egyesületekre és alapítványokra terjesztettem ki. A szervezetek nagy számára való tekintettel területi korlátozásokra volt szükség. Ennek megfelelően vizsgálataimban a Hajdú- Bihar megyei civil szervezetek szerepelnek. Céлом, hogy a kutatási eredmények alapján olyan megállapításokat tegyek, következtetéseket vonjak le és javaslatokat fogalmazzak meg, melyek révén javítható, eredményesebbé tehető a civil szervezetek működése, vezetése és irányítása. Céлом volt továbbá, meghatározni azokat a vezetési feladatokat, melyek sajátosan a civil szervezeteket jellemzik. Fel kívántam tárni azokat a tényezőket, melyek befolyásolják ezeknek a funkcióknak a fontosságát, eredményességét, alkalmazását. Vizsgálati eredmények alapján értelmezem a civil menedzsment fogalmát és meghatározom annak legmarkánsabb jellemzőit.

A kutatások megkezdése előtt több alapfelvetést fogalmaztam meg. Először is azzal a feltételezéssel éltem, hogy a civilek aktivitásának volumene kisebb, mint ahogy azt a szervezetek száma mutatja. Feltételeztem, hogy a civil szervezetek, olyan sajátos struktúrák, melyekben a vezetési funkciók fontosságának megítélése különbözik a profitorientált szervezetektől. Úgy véltem, hogy a civil szervezetek működési formája, közhasznúsági státusza, mérete és bevétele befolyásolja a vezetési funkciók fontosságának sorrendjét. Végül a civil szervezetek vezetői a működési formától függetlenül egyformán értékelik a vezetési feladatokat.

A kutatás általános célkitűzése a civil szervezetek menedzselési viszonyainak átfogó feltárása.

Részcélként tűztem ki a vezetési feladatok lehetséges csoportosításának feltárását. Ezek alapján meghatároztam a vizsgálatba vont feladatok körét, valamint az értékelendő szempontokat. Célként tűztem ki, hogy vizsgálataimat lehetőség szerint reprezentatív mintán végezzem. Céлом volt továbbá feltárni a civil szervezetek vezetőinek értékítéletét a vizsgált feladatokkal kapcsolatban. Az eredmények alapján elvégeztem a vezetési feladatok egyfajta rangsorának meghatározását a civil szervezetek működtetésében.

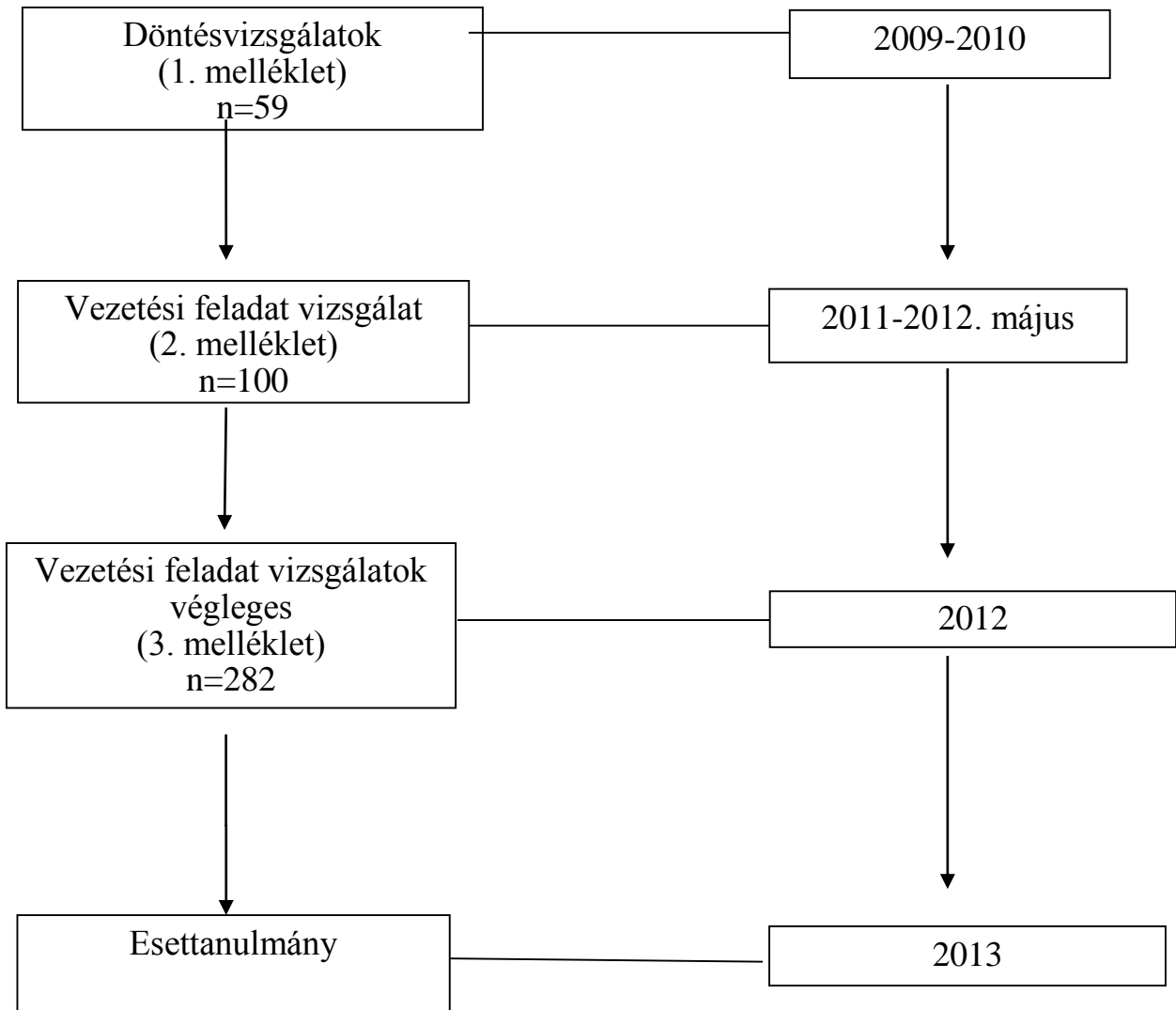
Kutatási programomban az alábbi feladatok teljesítésére vállalkoztam:

- a civil szervezetek működtetésével kapcsolatos vezetési feladatok vizsgálata, különös tekintettel a motivációra, ösztönzésre, kommunikációra, tervezésre, döntésre, szervezésre, teljesítményértékelésre, konfliktusra.
- a döntési folyamatok és a civil szervezetek döntési viszonyainak feltárása, a döntést befolyásoló tényezők meghatározása.
- a szervezeti paraméterek és az interjúalanyok jellemzői alapján részletező vizsgálatok és elemzések készítése, a vezetési feladatok fontosságának befolyásoló tényezőinek feltárása érdekében.
- a szervezeti adatok feldolgozása, kiértékelése segítségével a működési aktivitásra vonatkozóan is kívánok megállapításokat tenni.

2. A VIZSGÁLAT ANYAGA, MÓDSZERE

Doktori kutatási témám a Debreceni Egyetem Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézete által 1994-ben összeállított „A menedzsment funkcionális vizsgálata” című kutatási programhoz kapcsolódik. Az Intézet kutatási struktúrájába jól illeszkedik a szféra vizsgálata és olyan kérdések megválaszolása, mint az hogy milyen sajátosságai vannak a civil szervezetek menedzselésének. Az általam kutatott téma ebben a struktúrában a szervezetmenedzsment főcsoportba, a szervezeti formák és a vezetési feladatok témakörébe illeszkedik. A kapcsolódás azonban sajátos, mert valóban értelmezhető úgy a vizsgált probléma, hogy egy konkrét szervezeti forma vezetési sajátosságait kívánja feltárni. Azonban a kutatások során vizsgált témakörök több területet is érintenek. A szervezet mellett a folyamatmenedzsment és az emberi erőforrás menedzsment problémaköreit is. Így a témám több ponton is kapcsolódik a kutatási programhoz. Térbeli kiterjedést tekintve a kutatásaimat Hajdú-Bihar megyében bejegyzett civil szervezetek körében végzem. A térbeli korlátozásra azért volt szükség, mert a civil szervezetek száma rendkívül nagy. Mivel célom az volt, hogy lehetőség szerint reprezentativitást kielégítő kutatásokat végezzek ezért a vizsgált szervezetek számát úgy kellett lehatárolni, hogy jelentős mértékben csökkenthető legyen a minta. Ennek érdekében a vezetési feladatok feltárására vonatkozó vizsgálatokat Hajdú-Bihar megyei szervezetekre korlátoztam. Időben a kutatómunka 2009-re vezethető vissza (1. ábra). Akkor tudományos diákkörösként kezdtem foglalkozni a civil szervezetek vezetési feladataival, azon belül részletesen a döntés, mint vezetői funkció kérdéskörével. Közel két évig, két vizsgálat során foglalkoztam a civil szervezetek döntési viszonyaival. „A döntés funkcionális elvű vizsgálata” című dolgozatban mutattam be az akkori vizsgálati eredményeket. Ez alapozta meg az elköteleződésemet a civil szervezetek problémái iránt. A vizsgálataim célja azt volt, hogy megvizsgáljam a civil szervezetek működtetésével kapcsolatos vezetési feladatokat. A vezetési feladatok, mivel kihatnak a szervezetek minden működési területére a létrehozástól a folyamatos működésen át a megszüntetésig, ezért a fő cél azoknak a vezetési sajátosságoknak a feltárása, amelyek jellemzik az ilyen kevésbé formalizált, önszerveződéssel létrejövő demokratikus struktúrákat.

1. ábra: A vizsgálatok folyamata



Forrás: Saját szerkesztés, 2013

A kutatásaim során 2010-2013 között összesen három kérdőíves felvételezést végeztem, melyek a civil szervezetek vezetési feladatait vizsgálta. A vizsgálati eredmények bemutatása során elsősorban a 2012-ben felvételezett vezetési feladatokra, vonatkozó eredményeimet ismertetem. Ennek oka, hogy a 2011-ben végzett felvételezést elővizsgálatoknak tekintem. Ennek tapasztalatai alapján készítettem el a végleges kérdőívet. Az elővizsgálatok eredményeit pusztán összefoglalóan mutatom be. Kutatómunkámat elsősorban kérdőíves felvételezésre építettem. Mind a három vizsgálatához önálló kérdőíves interjút dolgoztam ki.

Kutatómunkám során a felmérni kívánt szervezetek körét reprezentatív mintavételezéssel határoztam meg. A mintavétel alapjául a Megyei Törvényszék honlapját, adatbázisát tekintettem. Ezt azzal magyarázom, hogy a civil szervezetekre vonatkozóan a legfrissebb információkat a

Megyei Törvényszék honlapja tartalmazza. A Törvényszék keresőkategóriáit tekintve a bejegyzett, a bejelentés alapján módosított és a jogerős határozat alapján módosított kategóriákba tartozó szervezetek tekinthetők aktívnak. A teljes reprezentativitás nehezen teljesíthető elvárás a mintavétel esetében a már korábban felvázolt adatbázis okozta problémák miatt. Azonban a szükséges szűkítések után az alappopulációban maradt szervezetek kellő alapot adnak a véletlenszerű mintavételhez. A Megyei Törvényszék honlapján bejegyzett kategóriába tartozó szervezetekből szakirodalmi ajánlásoknak megfelelően K-szemponotú szisztematikus mintavétellel választottam ki a felmérésbe vont szervezeteket.

A begyűjtött adatok jellegét figyelembe véve a vizsgálati célnak megfelelően választottam ki az elemzés módszereit. Így többféle alkalmazott statisztikai elemzési eljárást is használtam. A kutatómunka alapja a felmérések megbízhatóságának biztosítása. ANDORKA (2006) szerint ilyen viszonylag kis minták esetében elsősorban megbízhatósági problémák adódhatnak. A teljes sokaságon belül a megbízhatóság intervalluma 95%-os valószínűségi szinten +/-10%, tehát a következtetések levonása kapcsán óvatosabban kell eljárni.

A kérdőívek értékelése során leíró statisztikai elemzést, nem paraméteres elemzést, ezen belül Kruskal-Wallis és Mann-Whitney próbát, valamint rangkorreláció vizsgálatot végeztem.

Annak érdekében, hogy részletező vizsgálatokat, elemzéseket tudjak végezni, először különböző csoportosításokat hajtottam végre. A szervezetek és vezetők jellemzőit figyelembe véve a következő csoportokat hoztam létre:

1. A szervezeteket működési formájuk szerint két csoportba soroltam: egyesület és alapítvány.
2. A közhasznúsági fokozatuk alapján nem közhasznú, közhasznú és kiemelten közhasznúnak tekinthetők.
3. Az alapítási évek tekintetében négy csoportot alkottam: 1980-ig, 1981-1990, 1991-2000 és 2001 után.
4. A szervezetek mérete a taglétszámmal, a foglalkoztatottak és az önkéntesek számával jellemezhető. Mindhárom jellemző esetében három csoportot hoztam létre az alábbiak szerint:
 - Taglétszám szerint: 0-10, 11-50, 51 fölött
 - Foglalkoztatotti létszám szerint: 0-10, 11-20, 21 fölött
 - Önkéntes segítők száma szerint: 0-10, 11-20, 21 fölött.

5. A bevételek nagysága szerint a szervezetek hat csoportba sorolhatóak: nincs adat, 0-200 e Ft, 201-500 eFt, 501-1000 eFt, 1001-2500 eFt, 2501-5000 eFt, 5001 eFt fölött.
6. Működési feltétel megítélése alapján három csoportot alkottam: kedvezőtlen, közepes, jó.
7. A válaszadókat az alábbi korcsoportokba soroltam: 20 év alatt, 21-30, 31-40, 41-50, 51-60, 61-70, 71 fölött.
8. A vezetők esetében foglalkoztatási jogviszonyuk alapján foglalkoztatott és önkéntes kategóriákat értelmeztem.
9. A válaszadókat végzettségük szerint hat kategóriába soroltam be: 8 általánost végzett, szakmunkás képzőt végzett, érettségizett, esetleg OKJ-t végzett, főiskolát végzett, egyetemet végzett, PhD végzett.
10. A civil szervezetekkel kapcsolatos tapasztalat alapján három kategóriát határoztam meg: 0-10 év, 11-20 év, és 21 év fölött.
11. A közvetlen munkatársak száma alapján szintén három csoportot alakítottam ki: 0-10, 11-20, 21 fő fölött.
12. Aszerint, hogy hetente mennyi időt tölt a szervezet menedzselésével a vezető három kategóriát alkottam: 0-10, 11-19, 20 óra fölött.

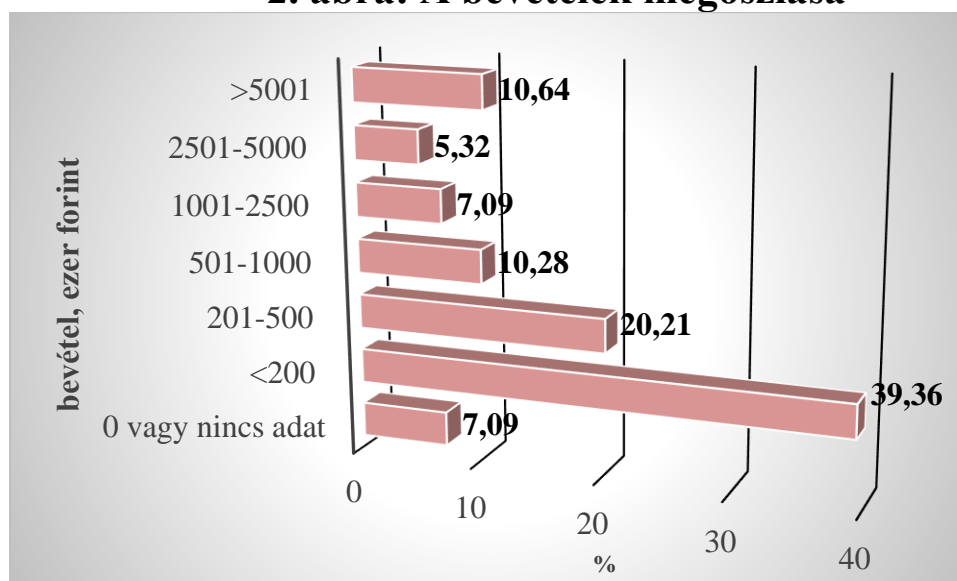
Az elemzés során alkalmazott statisztikai módszerek összefoglalása:

- *A vizsgált minták megbízhatóságának vizsgálatát elvégeztem a Creative Research System kalkulátora segítségével.*
- *A válaszadó vezetők személyes paraméterei és a szervezetek jellemzői alapján létrehozott csoportok adatait először leíró statisztikai módszerekkel elemeztem (átlag, megoszlás).*
- *Keresztábra elemzéssel vizsgáltam, van-e összefüggés a szervezetek működési formája, illetve közhasznúsági státusza és a bevételek nagysága között.*
- *Vizsgáltam van-e szignifikáns különbség a vezetők kora és legmagasabb iskolai végzettsége, valamint a kérdések megítélése között nem paraméteres eljárással (Kruskal-Wallis próba).*
- *Vizsgálatokat végeztem arra vonatkozóan, hogy van-e összefüggés a válaszok és a szervezetek különböző paraméterei alapján: működési forma, méret, tevékenység típus (Kruskal-Wallis próba).*
- *Ahol a Kruskal-Wallis próba szignifikáns különbséget mutatott ott Mann-Whitney próbával elemeztem, mely párok között jelentkezik.*
- *A szervezetek mérete alapján Spearman-féle rangkorrelációval vizsgáltam az összefüggést a válaszokra vonatkozóan.*

3. AZ ÉRTEKEZÉS FŐBB MEGÁLLAPÍTÁSAI

Az **aktivitás vizsgálatok** célja annak bemutatása, hogy a megyei civil szervezetek milyen aktivitással működnek. Ezeket a kutatásokat esettanulmányra és forrásvizsgálatokra építettem. Céлом volt továbbá annak vizsgálata, hogy ezek a források milyen volumenűek. Biztosítják-e a működéshez szükséges pénzügyi fedezetet? A szervezeteket a bevételeik nagysága alapján hét csoportba soroltam. A megoszlást a csoportokon belül a 2. ábra mutatja be.

2. ábra: A bevételek megoszlása



N=282

Forrás: Saját vizsgálatok, 2013

A szervezetek közel 70%-a kevesebb, mint egy millió forint éves bevétellel rendelkezik. Ezen belül 40-50% kevesebb, mint 200 ezer forinttal gazdálkodik egy évben. Eredményeim szerint meglepően magas az alulfinanszírozott szervezetek aránya. Ez valószínűleg azt jelenti, hogy alig, vagy egyáltalán nem működnek ezek a szervezetek. Létük formálisnak, névlegesnek tekinthető, tényleges működésük aligha finanszírozható ebből az összegből. A bevétel forrásait elemezve megállapítható, hogy azok többségében tagdíjból, decentralizált pályázatokból, valamint SZJA 1%-ból származnak. A pénzügyi helyzetükre vonatkozó vizsgálatok eredménye nem azt mutatja, hogy a helyzetük jó lenne, mégis a működési feltételüket összességében jónak ítélik meg a megkérdezettek. A szervezetek közel 40-40%-a mondta a működési feltételüket jónak, illetve közepesnek. Csupán 19,9%-a ítélte a feltételeiket kedvezőtlennek. Ezek az eredmények azért is meglepőek, mert ellentmondást látok a bevételek alakulása és a működési feltételek

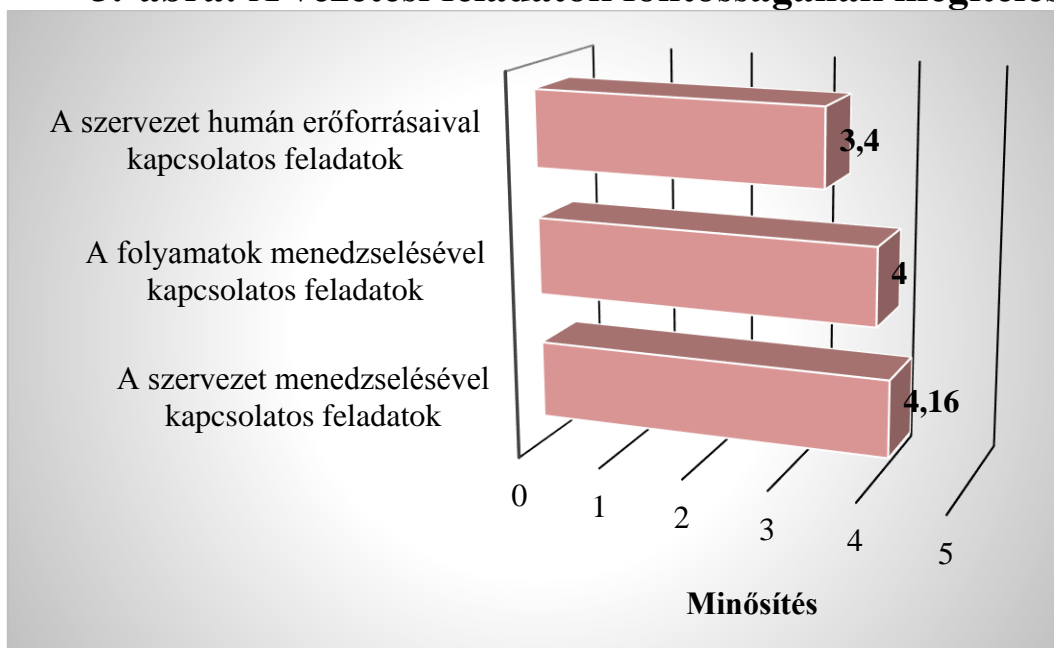
megítélése között. Annak ellenére, hogy a szervezetek 46,5%-a kevesebb, mint 200 ezer forint éves bevétellel rendelkezik, mégis 80%-uk jónak illetve közepesnek minősíti a működési feltételeiket. Összefüggés vizsgálatok alapján az a következtetés vonható le, hogy a szervezeti forma és a bevétel nagysága között nincs szignifikáns összefüggés. Azaz az, hogy egyesület vagy alapítvány a működési forma, az alapvetően nem befolyásolja a bevétel nagyságát. Azonban a közhasznúsági státusz és a bevétel nagysága között megállapítható az összefüggés, mely szignifikáns, de az összefüggés mértéke közepes szintet mutat. A civil szervezetek aktivitás helyzete sajátos, ha azt az üzleti, vagy társadalmi szervezetekhez viszonyítjuk. Ugyanis a civilek esetében nagy számban, eredményeink szerint a bejegyzett szervezetek több mint 50%-a létezik, de nem működik. Más szervezetek esetében a nem működés a megszűnést eredményezi, vagy legalábbis a működésképtelenség esetén értelmetlen a szervezet életben tartása. Civil szervezetek esetében viszont lehet értelme a nem működő szervezet fenntartásának. A létével is tudatosíthatja a környezetével, hogy a feladat, amire vállalkozott fontos és értékes. Képviseli a szervezet célját akkor is, ha azt nem tudja megvalósítani. Az „alvó” civil szervezetek létét és nagy számát bizonyítják az adat felvételezés során szerzett kutatási tapasztalataim is.

Kutatásaim során több vizsgálatot is folytattam a **vezetési feladatokra vonatkozóan**, melyek során többféle csoportosítás szerint is végeztem elemzést.

Az egyik felvételezés során az intézet kutatási programjában szereplő feladatcsoportokat adtam meg válaszlehetőségként. Azt vizsgáltam, hogy ezeknek a feladatcsoportoknak, milyen fontosságot tulajdonítanak a civil szervezetek vezetői. Elsősorban arra kerestem választ, kialakul-e valamilyen sorrend a vezetési területek megítélésében (3. ábra).

A megkérdezett vezetők a különböző területekhez kapcsolódó vezetési feladatokat szinte teljesen azonos fontosságúnak ítélték. Az eltérések nem jelentősek, de az értékelésekben különbségek kimutathatóak. A legalacsonyabb értéket (3,4) a humánerőforrással kapcsolatos feladatok kapták. A vezetési feladatok fontossága alapján felállítható egyfajta sorrend.

3. ábra: A vezetési feladatok fontosságának megítélése



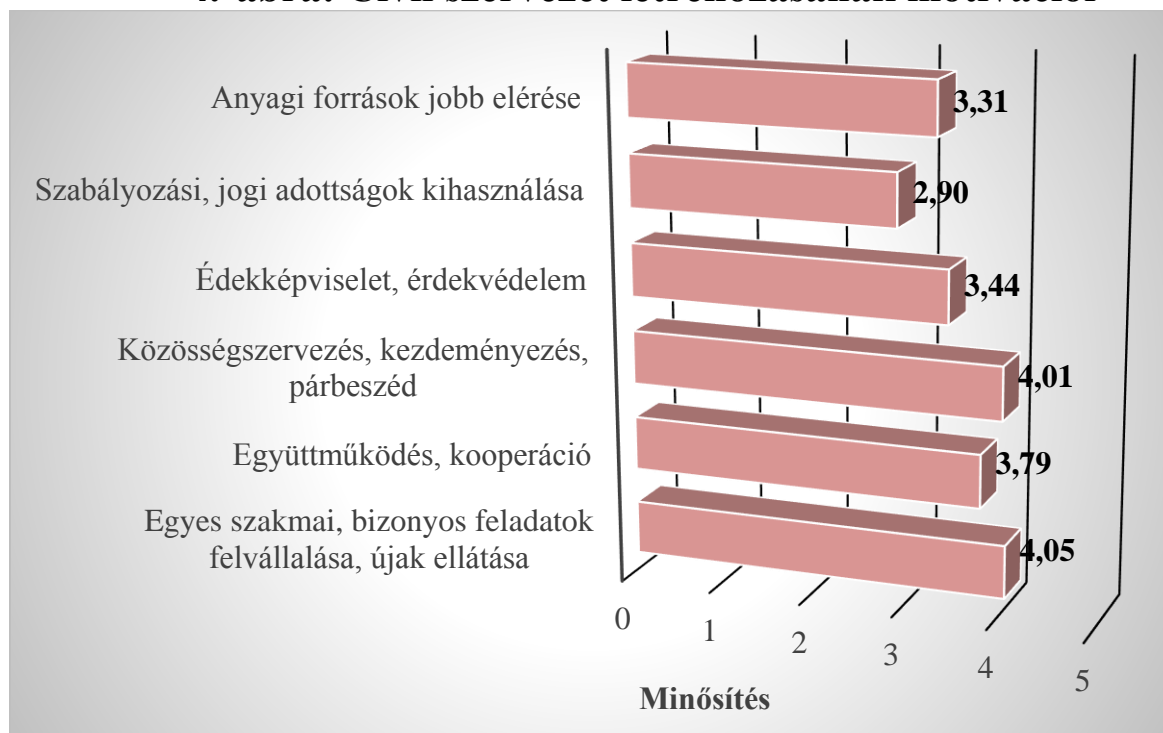
N=282

Forrás: Saját vizsgálatok, 2013

A fayoli csoportosítás alapján végzett elemzés sorrendje a szervezés, tervezés, döntésvégrehajtás, rendelkezés, döntés, ellenőrzés. A válaszadók kora és iskolai végzettsége alapján megállapítottam, hogy a kor nem befolyásolja a feladatok fontosságának megítélését. Azonban az iskolai végzettség alapján szignifikáns különbség mutatkozott az alacsony és felsőfokú végzettséggel rendelkezők véleménye között a szervezetmenedzseléssel összefüggő feladatok megítélésében. Az átlag minősítések összehasonlítása alapján az mutatkozik, hogy a kvalifikáltság növekedésével növekszik a vezetési feladatok fontossága. A szervezeti paraméterek tekintetében nem mutatkozott egyik csoport megítélésében sem szignifikáns eltérés. Ebből arra lehet következtetni, hogy a szervezeti paraméterek nem befolyásolják a feladatok fontosságát, azok megítélését inkább a válaszadó személyek jellemzői határozzák meg.

A **motivációs** vizsgálatok célja az volt, hogy feltárjam, milyen tényezők játszanak szerepet civil szervezetek kialakításában, létrehozásában és működtetésében. Ezzel párhuzamosan arra is választ kerestem, hogy a civil szervezetek vezetőit milyen tényezők motiválják abban, hogy civil tevékenységet folytassanak. Külön kérdésben a motivációs eszközök alkalmazását részletesen vizsgálom, majd gazdasági, pszichológiai és szociális csoportokba összevontan is elemeztem.

4. ábra: Civil szervezet létrehozásának motivációi



N=100

Forrás: Saját vizsgálatok, 2011

Egy szervezet létrehozását több tényező befolyásolja, indokolja. Egy civil szervezete létrehozásának motivációjára vonatkozó vizsgálati eredményeket a 4. ábra mutatja be. Megállapítható, hogy a válaszadók véleménye szerint a legjellemzőbb a szakmai feladatok felvállalása (4,05), valamint a közösségszervezés (4,01). Közepes szintet mutat az együttműködés, kooperáció (3,79), érdekképviselet, érdekvédelem (3,44), valamint az anyagi források jobb elérése (3,31). A legkevésbé fontosnak a jogi, szabályozási lehetőségek kihasználását (2,9) tartották. A kutatás elindításakor azzal az előfeltételezéssel éltem, hogy civil szervezetet mindig meghatározott, konkrét probléma megoldására hoznak létre. Ezek az eredmények igazolják ezt. A szervezeti paraméterekkel összefüggésben vizsgálva az ösztönzési formákat, azt az eredményt kaptam, hogy a szervezetek taglétszám alapján meghatározott mérete szignifikáns különbséget mutat az „együttműködés, kooperáció”, valamint a „községszervezés, kezdeményezés, párbeszéd” esetében. Az összefüggés, gyenge pozitív irányú, melyből arra lehet következtetni, hogy a taglétszám, ezzel együtt a szervezet méretének növekedésével fontosabbá válnak ezek a motivátorok. A vezetők belső motivációját tekintve megállapítottam, hogy főként belső késztetés és segíteni akarás az oka, hogy részt vesznek a civil szervezet tevékenységében. A vezetők személyes

motiváltságára leginkább a belső készítés, altruizmus a jellemző. A válaszadók jellemzői alapján végzett vizsgálatok azt mutatják, hogy a vezetők neme és végzettsége alapján eltérő a motiváltság. A nemek alapján végzett elemzések szerint segíteni akarás esetében mutatkozott jelentős eltérés. A nők számára fontosabb ez a tényező, mint a férfiak számára. A végzettség alapján a családi készítés, családi befolyás megítélésében van jelentős eltérés. A vizsgálati eredmények arra utalnak, hogy az alacsony iskolázottságúak esetében erősebben befolyásolja a motivációt ez a tényező. A kvalifikáltság növekedésével csökken a jelentősége a családi nyomásnak. Az ösztönzési formák teljes mintára nézve azt mutatják, hogy a vezetők a pszichológiai ösztönzőket tartják a legjelentősebbnek. A további elemzések során vizsgáltam az interjúalanyok jellemzői, valamint a szervezeti paraméterek függvényében is az ösztönzési formák megítélését. A szervezeti paraméterek közül a közhasznúsági fokozat, valamint a bevételek nagysága befolyásolja az ösztönzési formák megítélését. A válaszadók kora a pszichológiai ösztönzők megítélésében, míg a szervezeti paraméterek közül a közhasznúsági fokozat és a bevétel nagysága a gazdasági ösztönzők esetében mutat szignifikáns különbséget. A korcsoportok esetében a 21-30 év közöttiek és többi korcsoport mindegyike között jelentős az eltérés. A kor növekedésével az ösztönzési formák fontossága csökken. A bevétel növekedésével, illetve a közhasznú státusz fokának növekedésével növekszik a gazdasági ösztönzők fontossága. Ez azzal magyarázható, hogy a bevételek növekedésével a motivációs lehetőségek kibővülnek a civil szervezetek számára is, és nagyobb mértékben tudják alkalmazni.

A **kommunikáció vizsgálatok** során abból indultam ki, hogy a civil szervezetek esetében a kommunikációnak kiemelt szerepe, jelentősége van, hiszen az önkéntességen alapuló szerveződésekben az érdeklődés felkeltés és fenntartás, a szervezet tevékenységének bemutatása, a meggyőzés, befolyásolás, a PR tevékenységek, mind- mind fontosak, és sajátos kommunikációs feladatot jelentenek. A vizsgálati célok megfogalmazásánál úgy ítélt meg, hogy a kommunikáció kutatása a civil menedzsmenten belül fontos terület. Céлом az volt, hogy feltárjam, milyen kommunikációs formák játszanak szerepet a civil szervezetek működtetésében. Hogyan értelmezhetőek esetükben a hivatalos és nem hivatalos kommunikációs utak, a PR tevékenység, vagyis a marketingkommunikáció fontossága. Külön kérdésben

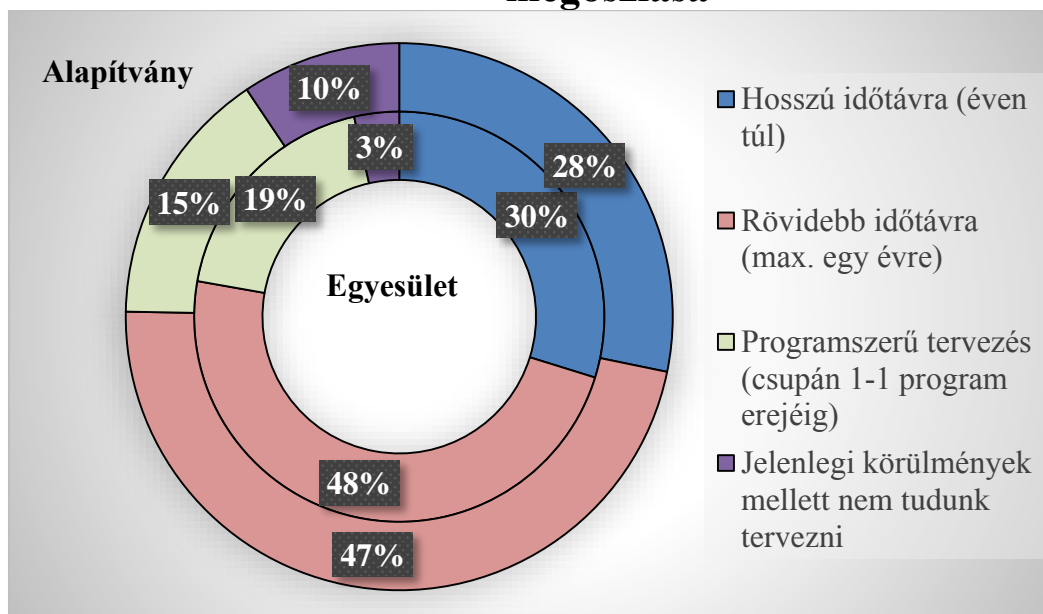
vizsgáltam a külső és a belső kommunikációs formák fontosságát. A belső kommunikáció a szervezet tevékenységének hatékony megvalósítása miatt fontos. A külső kommunikáció a szervezet tevékenysége által érintettekkel való kapcsolattartás miatt, illetve a források megszerzése szempontjából tekinthető fontos vezetői feladatnak. A hivatalos kommunikációs utak közül a megkérdezett vezetők értékelése szerint a legfontosabb kommunikációs forma a szervezeten belül a megbeszélés (4,49), majd a tárgyalás (3,68). Ezek az értékelések kiemelkednek a többi vizsgált forma közül, melyeket fontosságuk alapján közepes szintűnek minősítettek. A formális kommunikációt a válaszadók paramétereit alapján vizsgálva megállapítható, hogy a kor alapján eltérően értékelik a körlevél és érdekképviselő jelentőségét. Az informális kommunikációt a szakirodalmi források ellentétesen ítélik meg. Ennek elemzése során azzal az előfeltételezéssel éltem, hogy olyan kevésbé formalizált szervezetek esetében, mint a civilek a kommunikációs utak struktúrája sem definiált egyértelműen. Esetükben az informális kommunikációnak is fontos szerepe lehet a folyamatok megvalósításában. A vizsgált szervezetekben a vezetők összességében nem ítélik fontosnak az informális kommunikációt. A megadott formák közül egy kiemelkedő van, mégpedig baráti beszélgetések (3,67). Ezt véleményem szerint azzal magyarázható, hogy a szervezetek tevékenységben résztvevők önkéntes alapon vannak jelen.

A külső kommunikációs formákat vizsgálva a megkérdezett vezetők összességében a csoportkommunikációs formákat minősítették a legfontosabbnak. A válaszadók jellemzői alapján is elemeztem a kommunikációs formákat. Megállapítható, hogy a 21-30 év közöttiek magasabb jelentőséget tulajdonítanak a tömegkommunikációs eszközöknek, mint a többi korcsoport, és ez az eltérés szignifikáns. Ez azzal magyarázható, hogy a fiatalabb generáció jobban ismeri, jobban kiigazodik az internet világában, az internet adta lehetőségekben (pl.: közösségi oldalak). Gyorsabban tudnak alkalmazkodni a változásokhoz. Az iskolai végzettségeket vizsgálva megállapítható, hogy a 8 általánossal rendelkezők nagyon alacsony jelentőséget tulajdonítanak a tömegkommunikációs eszközöknek. De szignifikáns különbség nem mutatható ki. A szervezeti paraméterek közül a bevételek nagysága alapján a tömegkommunikációs formák a legkevésbé fontosak. A csoportkommunikációs formákat ítélték e

szerint a legfontosabbaknak, azonban az átlagok között szignifikáns a különbség.

A **tervezés vizsgálata** során három megközelítést elemeztem. Abból a szempontból, hogy a cselekvési alternatívák kidolgozása a döntési folyamatban hol helyezkedik el, megállapítható, hogy a sorrendben az alternatívák kidolgozása a harmadik helyen (4,12) szerepel. A legfontosabb az információszerzés (4,54), majd ezt követi a végrehajtás (4,29). Ez alapján megállapítható, hogy a döntés megalapozásában fontosabb az információ megszerzése, mint maga a tervek kialakítása. Azt vizsgálva, hogy a civil szervezetek hogyan ítélik meg, hogy milyen időtávra tudnak tervezni, a teljes mintára nézve megállapítható, hogy szervezetek 48%-a rövid időtávra, 29%-a hosszú időtávra, 18%-a programszerűen, és 5%-a nem tud tervezni. Ez azt jelenti, hogy a szervezetek nem tudnak, vagy nem akarnak hosszú távú terveket készíteni, annak ellenére, hogy a hosszú távú tervekkel teremthetőek meg a civil szervezetek perspektívái. Az interjúalanyok jellemzői alapján vizsgálva megállapítható, hogy a válaszadók kora és a hosszú időtávra, rövidebb időtávra, valamint a jelenleg nem tudunk tervezni esetében mutatkozott szignifikáns eltérés.

5. ábra: A tervezési idők működési forma szerinti megoszlása



N=282

Forrás: Saját vizsgálatok, 2013

A szervezetek működési formája szerint megvizsgálva a tervezési időket megállapítható, hogy mindkét szervezeti forma a rövidebb

időtávra történő tervezést alkalmazza nagyobb arányban. Legkisebb arányú a nem tudunk tervezni (5. ábra). Az összefüggés vizsgálat alapján a szervezetek működési formájának tekintetében a „jelenlegi körülmények között nem tudunk tervezni” esetében van szignifikáns különbség. Az alapítványok nagyobb arányban válaszolták, hogy nem tudnak tervezni, mint az egyesületek. Ezekből arra lehet következtetni, hogy a válaszadók esetében a kor befolyásolja, hogyan ítélik meg a lehetőségeket, illetve a tervezés időbeli fontosságát. A működési feltétel megítélése összefüggésben van azzal, hogy tudnak-e tervezni. Feltételezésem szerint ez összefüggésben van a bevételeik nagyságával, habár ezt statisztikai elemzéssel nem tudtam alátámasztani. A tervezést befolyásoló tényezők vizsgálatának az eredményei alapján megállapítható, hogy leginkább a társadalmi célok, valamint a pénzügyi feltételek hatása a legerősebb.

A döntésvizsgálatok a tudományos diákköri munkám szerves folytatásaként értelmezhetőek. Doktori kutatásaimban tovább vizsgáltam a döntést. Ezt a kutatómunkát azonban korábbi eredményeimet figyelembe véve leszűkítettem az elvárások elemzésére. A döntést folyamatként értelmezem, melynek fázisai: döntési helyzet felismerése, cselekvési alternatívák kidolgozása, értékelése, választás, végrehajtás, ellenőrzés. A döntésvizsgálatok során elemeztem a probléma felismerést, döntéshozatal tényezőit, a döntési kritériumok kialakításának alapjait, elvárásokat. A döntési helyzet felismerésének, a probléma észlelésének forrásait külön kérdésben vizsgáltam a kutatások során. A probléma észlelése jellemzően saját észlelés (4,16), valamint tag/önkéntes/munkatárs jelzése (4,14) alapján történik. A többi lehetséges alternatíva azonosan közepes szinten van. Ebből arra lehet következtetni, hogy a feladatmegvalósítás és a szervezet működésével kapcsolatos problémák érzékelésében a vezető és a szervezetekhez kapcsolódó személyek szerepe közel azonos. A külső környezet jelzései nem játszanak olyan fontos szerepet, mint az előző kettő, de az értékelések azt mutatják, hogy azok szerepe sem elhanyagolható. A döntésvizsgálatok során a döntést, mint folyamatot elemeztem. A döntési helyzet felismerése leginkább a vezetők saját észleléséből, valamint a tagok/önkéntesek jelzései alapján történik. A civilek probléma észlelésében tehát a szervezet erős kötődésű tagjai játszanak meghatározó szerepet. A döntéshozatal során leginkább a saját tapasztalataikat, valamint a

korábbi döntések eredményeit veszik figyelembe a megkérdezett vezetők, azaz a döntéshozatal empirikus elvű.

6. ábra: A döntéshozatali elvárások megítélése



N=282

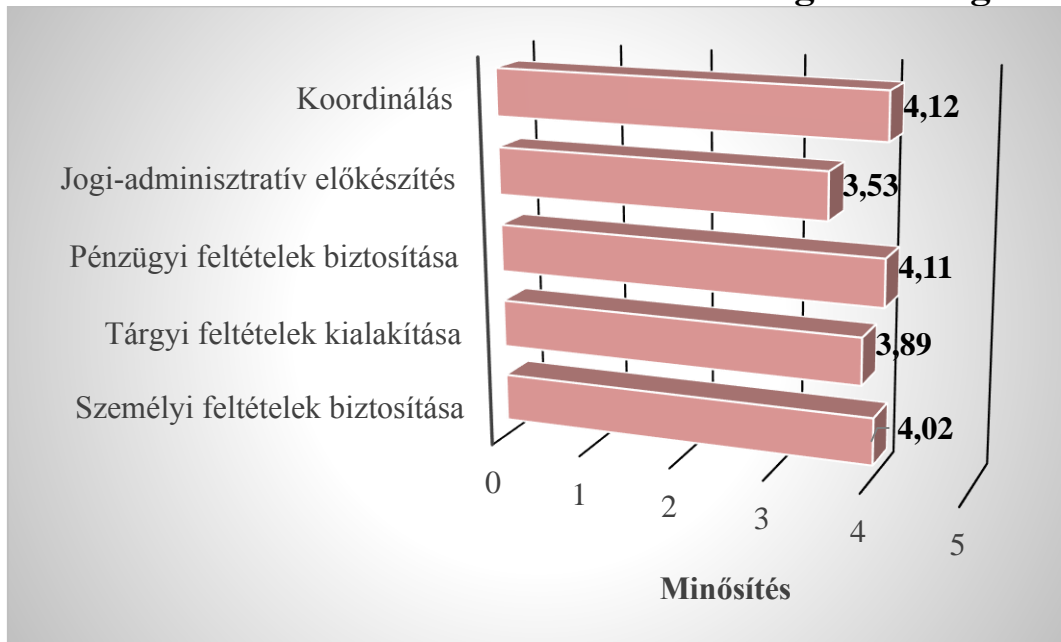
Forrás: Saját vizsgálatok, 2013

A döntések kritériumainak kialakításában a saját és szervezeti értékrend, és a szervezeti érdekek kiemelkedő fontosságúak. A döntéshozatal folyamatában alkalmazott értékelési szempontok kialakításában a belső értékek és érdekek a meghatározóak. A vezetési feladatvizsgálat során a döntést abból az aspektusból vizsgáltam, hogy a vezetőknek a szervezet tevékenységével összefüggő döntéseit milyen mértékben befolyásolják a különböző elvárások (6. ábra). A megnevezett elvárások közül közel azonosan fontosnak ítélték meg a szervezetek vezetői az alapítói elvárásokat (3,86), a saját elvárásaikat (3,94), az érintettek (3,71), és a működési környezet elvárásait (3,65). A további lehetőségek közepes értékelést kaptak. A döntések során leginkább figyelembe vett elvárások preferencia sorrendjét azzal lehet magyarázni, hogy egy civil szervezet azzal a céllal jön létre, hogy egy adott közösség igényeit kielégítse. Egyértelmű, hogy a szervezet működésével kapcsolatos döntések során figyelembe kell venni az elvárásaikat. A működési környezet fontosságát a szervezet életben maradásával magyarázom. Ahhoz, hogy egy civil szervezet működhessen, bizonyos feltételeket teljesítenie kell. Az alapítói elvárás inkább az alapítványok esetében jelenik meg, mivel ennél a formánál válik szét az alapítói és szervezeti vezetői réteg. A vezetők saját

elvárásai azért vannak kiemelkedő helyen, mert a szervezet létrehozásának célja, a szervezet missziójának megvalósítása az ő feladata, ezáltal az elvárásai nagyon fontosak. Vizsgáltam továbbá, milyen hatása van a válaszok minősítésére a válaszadók jellemzőinek és a szervezeti paramétereknek. Az eredmények alapján megállapítható, hogy a vezetők kora szignifikáns eltérést mutatott a saját elvárás válaszlehetőség esetében. A működési forma és a saját elvárások, valamint a munkatársak elvárásai között mutatkozott szignifikáns különbség. Ezen kívül a bevételek és az alapítói érdek, külső segítők elvárásai, valamint az állami elvárások között mutatott szignifikáns különbséget. A bevételcsoportok közötti összefüggés vizsgálatok azt eredményezték, hogy az alacsony és magas bevétellel rendelkező szervezetek között jelentkezik jelentős eltérés. Ebből arra lehet következtetni, hogy a szervezetek a döntéseik során figyelembe kell vegyék a külső környezetet és az állami elvárásokat, melyek főként a bevételek megszerzése érdekében fontosak. A civil szervezetek döntési folyamatában tehát erős a külső elvárásoknak való megfelelés igénye, azaz a döntések külső befolyásoltsága.

A **végrehajtás és eredményesség** téma kidolgozásával az volt a célom, hogy elemezzem, a feladatok eredményes megvalósításának, milyen feltételei vannak. A problémát két irányból közelítettem meg. Egyrészt vizsgáltam, hogy milyen szervezési feladatoknak tulajdonítanak jelentőséget a vezetők. Ez alapján megállapításokat kívánok tenni a civil szervezetekben alkalmazott szervezési feladatok fontosságára vonatkozóan. Másrészt pedig a civil szervezetekhez kapcsolódó humán erőforrás teljesítményének vezetői értékelését vizsgáltam. Ennek során a megkérdezett vezetőknek 1-5-ig skálán értékelni kellett a szervezeti tag, szervezeti alkalmazott és a feladatmegvalósításban résztvevő önkéntes teljesítményét olyan szempontból, hogy az eredményességük mi alapján értékelhető. A vezetési feladatok vizsgálata során a szervezést abból az aspektusból vizsgáltam, hogy a különböző koordinációs feladatok, milyen fontosságúak a vezetők tevékenységében. Az erre vonatkozó eredményeimet a 7. ábra szemlélteti. Az eredmények alapján megállapítható, hogy a különböző szervezési feladatok közel azonos mértékben fontosak a szervezetek vezetői szerint. A legfontosabbnak a tevékenységek összehangolását (4,12), valamint a pénzügyi feltételek biztosítását (4,11) minősítették.

7. ábra: A szervezési feladatok fontosságának megítélése



N=282

Forrás: Saját vizsgálatok, 2013

Az utóbbi a szervezet működésének elengedhetetlen feltétele, ezért egyértelműnek mondható a jelentősége. A koordinálás azért fontos, mert minden szervezeti típusban, így a civil szervezetek esetében is, az erőforrásokat, a tevékenységeket és a kapacitásokat össze kell hangolni a sikeres feladat megvalósítás érdekében. A jogi- adminisztratív előkészítést a legalacsonyabb értékűnek minősítették (3,53), de ez esetben is átlag feletti az adott pontszám. Ezt azzal magyarázom, hogy kevés figyelmet fordítottak ez idáig a szervezetek a pontos adminisztrációra, mivel eddig szinte semmilyen ellenőrzés nem volt erre vonatkozóan a felügyeleti szervek részéről, de tisztában vannak ennek a feladatnak a fontosságával. Várhatóan az új jogi szabályozások tudatosítják a civil szervezetek életében a jogi és adminisztratív feladatok jelentőségét. Ez az eredmény kisebb ellentmondásban van a 2011-es előfelvételezés eredményével, mely alapján a vezetők preferencia sorrendje a pénzügyi feltételek, személyi feltételek, majd a tárgyi feltételek biztosítása, és csupán ezt követi a koordinálás. Legkevésbé fontos minden esetben a jogi, adminisztratív feladatok ellátása. A válaszadók jellemzői alapján végzett elemzések során arra a megállapításra jutottam, hogy a kor és a koordinálás megítélése között van szignifikáns különbség. A korcsoportok közötti vizsgálatok azt mutatják, hogy a fiatalabb korcsoportba és a közép és idősebb korcsoportba tartozók között egyaránt szignifikáns a különbség, a szervezési feladatokat az idősebb korosztályok értékelték

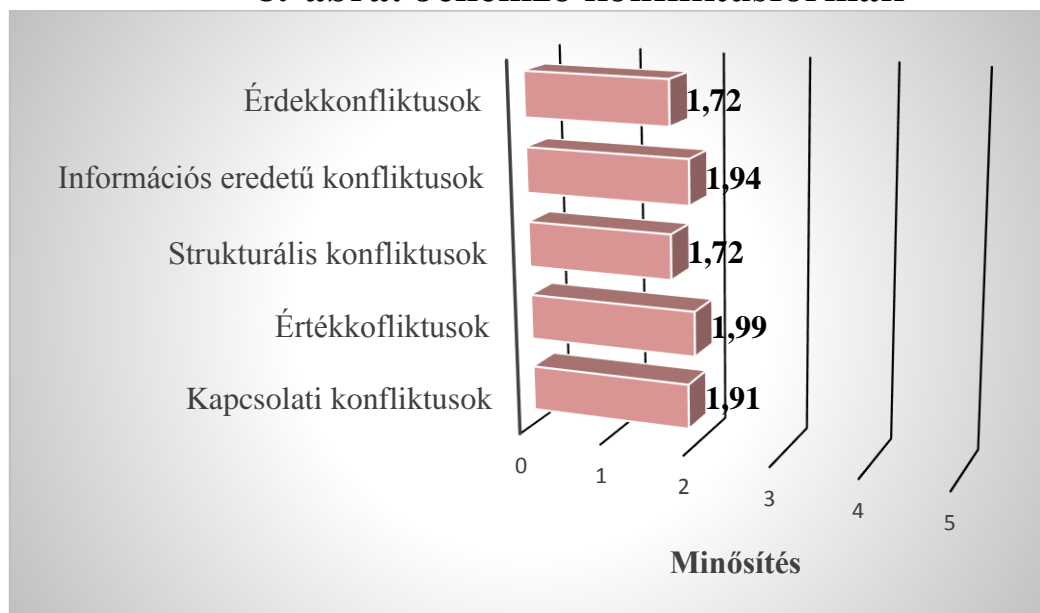
fontosabbnak. Az iskolai végzettség a tárgyi feltételek és a személyi feltételek biztosítása esetében mutat szignifikáns különbséget, az alacsonyan és a magasan kvalifikált csoportok között. A szervezeti paramétereket vizsgálva megállapítható, hogy a tagok száma és a tárgyi feltételek biztosítása között mutatkozik szignifikáns különbség. A csoportok közötti eltérés arra enged következtetni, hogy minél nagyobb a szervezet mérete, annál fontosabbá válik a tárgyi feltételek biztosítása. A szervezet éves bevétele alapján végzett összefüggés vizsgálatok a pénzügyi feltételek biztosítása, a jogi, adminisztratív feltételek, valamint a koordináció esetében mutat szignifikáns különbséget. Minden vizsgálatban az alacsony és a magas bevételekkel rendelkező szervezetek között van jelentős eltérés. Ezek alapján az a következtetés vonható le, hogy a bevételek nagysága az aktivitás fokozódását eredményezi és ennek révén a szervezési feladatok felértékelődnek. Az eredményesség vizsgálatokat a civil szervezetek tevékenységében résztvevő személyeknek a szervezetekhez kapcsolódó viszonya alapján definiálható státuszokra építettem. Ehhez értelmezni kellett ezeket a viszonyulásokat. A szervezeti státusz jogi és magatartási kapcsolódás alapján jön létre. A definíció alapján három státusz határozható meg: önkéntes, alkalmazott, tag. Összességében minden státusz esetében a szervezet eredményessége és elismertsége a legfontosabb. A civil státuszok értékelése során a kritériumok eltérő sorrendet mutatnak. Az alkalmazottak esetében messze a legfontosabb a munkahelyi jelenlét a másik két formához képest. A megvalósításban való részvétel a tagoknál a legfontosabb.

A **konfliktus vizsgálatok** során azzal az előfeltételezéssel éltem, hogy a civil szervezetek széles társadalmi kapcsolatokkal rendelkező struktúrák. Közvetlen környezetével az interakciók mindennaposak, azaz gyakoriak és a szervezet által megvalósítandó folyamatokra vonatkoznak. Ezen túlmenően számos kapcsolódási, együttműködési terület azonosítható be az önkormányzatokkal, más civil szervezetekkel. Működése jellegéből adódóan gazdálkodó szervezetekkel, vállalkozásokkal, vállalatokkal, szakmai szervezetekkel, intézményekkel kell együtt működniük. Egy olyan szervezet esetében, ahol ilyen széleskörű a kapcsolati háló, valamint a működéséből adódóan gyakoriak az interakciók sok konfliktusforrás definiálható. Úgy gondoltam, hogy a konfliktust több oldalról is célszerű vizsgálni, ha civil kutatással foglalkozok. A civil

tevékenységben, a társadalomban gyakran előfordul, hogy egy adott kérdésre eltérő válaszokat adnak a szereplők. Maga a civil értelmezés, fogalom magában rejti a másságot, a másfajta véleményt. Már a történelmi fejlődés bemutatása során is láthattuk, hogy az első civil szerveződések az állami tevékenységre adott válaszok voltak. Másságot, egyet nem értést fejeznek ki már a létezésükkel is. Magukban hordozzák a konfliktusosságot, mert gyakran szembe kerülhetnek a hatalommal is. Ezért is meglepőek a konfliktusra vonatkozó eredmények, melyek azt mutatják, hogy a civil szervezetek kevésbé érintettek konfliktusok által. A konfliktus vizsgálataim célja, annak feltárása, hogy a civilek működésük során kialakult kapcsolatrendszerük szereplőivel hogyan alakul a konfliktusok erőssége. Mennyire jellemző a civil szervezetekre a konfliktusosság? Ezen túlmenően konkrétan minősítettem a megkérdezett vezetőkkel a konfliktusforrásokat az alapján, milyen mértékben generálnak konfliktust. Azt vizsgálva, hogy konfliktusok milyen szereplőkkel alakulnak ki a teljes mintán végzett elemzések alapján megállapítható, hogy nem igazán jellemző a konfliktus. Amennyiben mégis kialakul akkor főként a szervezeti tagokkal, a civil társadalommal, valamint a felügyeleti szervekkel. A válaszadók jellemzői alapján vizsgálva az a megállapítás tehető, hogy az interjúalanyok neme és a válaszlehetőségek mindegyike között szignifikáns különbség mutatkozik. Kimutattam, hogy a férfiak magasabb átlagértékekkel minősítették a szereplők konfliktusosságát, mint a nők. De a két nem értékelése tendenciájában azonos. A szervezeti paraméterek esetében a közhasznúsági fokozat alapján a szakmai szervezetek, a külső szakértők és a saját alkalmazottak válaszlehetőség esetében mutatkozik szignifikáns különbség. A szervezetek méretét alapul vevő elemzések alapján a tagok/alapítók válaszlehetőség esetében mutatkozott szignifikáns különbség. Ez azzal magyarázható, hogy minél több ember vesz részt egy adott feladat megvalósításában, több személyiség, érték, érdek, annál több az interakció, annál könnyebben alakulhatnak ki konfliktusok. A konfliktusoknak különböző forrásai lehetnek. Ezek meghatározása nehéz feladat mivel számtalan lehetséges válasz van. A különböző csoportosításokból a kérdőíves vizsgálat tényezőinek kialakításában MOORE által kidolgozott rendszerezést alkalmaztam. MOORE (1996) öt csoportba sorolta a konfliktus keletkezésének okait: információs eredetű, kapcsolati alapú, strukturális alapú, érték-alapú, érdek alapú. Ez a csoportosítás magában foglalja nem csak a társadalmi,

hanem az egyéni konfliktusok egy részét is. A felmérés során arra kerestem választ, hogy a különböző konfliktusforrások milyen mértékben jellemzőek a szervezetekben a megkérdezett vezetők megítélése szerint. Az eredményeket a 8. ábra tartalmazza.

8. ábra: Jellemző konfliktusformák



N=282

Forrás: Saját vizsgálatok, 2013

Az eredmények alapján az a megállapítás tehető, hogy bár a konfliktusok nem annyira jellemzőek a civil szervezetekre a vezetők véleménye szerint, de amennyiben mégis kialakulna, akkor közel azonos arányban fordul elő minden általam megadott konfliktusforma. Részletesebben megvizsgálva az értékeléseket a vizsgált konfliktusformák két csoportba sorolhatók. Az információs-, érték- és kapcsolati konfliktusok nagyobb arányban jellemzőek, mint az érdek- és strukturális természetűek. Ennek magyarázata az lehet, hogy érdekkonfliktus a civil tevékenységben résztvevők érdekazonossága miatt nem alakulhat ki gyakran. Strukturális pedig azért nem, mert nem igazán jellemző kis szervezeteknél, egyszerű struktúráknál, mivel könnyen kezelhetőek. Az interjúalanyok paramétereit alapján összefüggés vizsgálatokat végeztem. A konfliktusforrások megítélésében a vezetők kora, valamint legmagasabb iskolai végzettsége tükrében nem mutatható ki szignifikáns különbség. Az interjúalanyok jellemzői alapján végzett elemzések azt mutatják, hogy a nemek válaszai között, minden esetben szignifikáns a különbség. Minden konfliktusformát a férfiak minősítették magasabbra. Ezek az eredmények is azt igazolják, hogy a nők kevésbé tartják

konfliktusforrásnak a vizsgált tényezőket. A szervezeti paraméterek alapján a működési forma és a méret szerint elemeztem, van-e különbség a válaszok megítélésében. A szervezetek működési formája és a konfliktusformák között szignifikáns az összefüggés. A méret tükrében megállapítható, hogy az érdekkonfliktus kivételével, minden más tényezőnél szignifikáns a különbség. A civil szervezetek konfliktusviszonyait bármely oldalról megközelítve vizsgáljuk, a kapott eredmények egyértelműen azt mutatják, hogy az általam vizsgált szervezetekre alacsony szinten jellemző a konfliktus. A feladatmegvalósítás azonban minden szervezet típusban interakciókkal jár és az interakciók konfliktusokat generálnak. Tehát az alacsony konfliktus szint, alacsony aktivitásra is utalhat egyben. Minden egyes vizsgálati eredmény és a részletező elemzés is, mint például a források alacsony szintje, illetve az elérhetőség, alacsony szervezeti aktivitásra utalnak. Ezen eredmények alapján értelmezni tudtam civilek esetében az inaktivitás állapotát és az „alvó” szervezetek létezésének okát, célját, értelmét. A civil aktivitás nehezen vizsgálható és még nehezebben mérhető, leginkább csak közvetett módszerek alkalmazhatóak erre. A konfliktusvizsgálatok eredményei alapján arra a megállapításra jutottam, hogy a civil aktivitás paraméteréül bizonyos esetekben jól használható a konfliktusosság mértéke.

4. Az értekezés fontosabb megállapításai, új illetve újszerű eredményei

1. A szakirodalmi források, saját vizsgálatok eredményei és tapasztalataim alapján definiáltam a civil szervezet fogalmát. Értelmezésem szerint a civil szervezet nem más, mint olyan nem profit elvű szerveződés, mely általában állampolgári kezdeményezésre, konkrét feladat megoldására jön létre és formalizált keretek közt valósítja meg felvállalt problémák kezelését, megoldását.
2. A vizsgált témakörök eredményei alapján a civil menedzsmentet új vezetési területnek tekintem, melynek jellemzői kutatásaim alapján a következőkben fogalmazhatóak meg:
 - a szervezeti tagok erős belső motivációja,
 - a pszichológiai motiváció hatásossága,
 - az informális kommunikáció felértékelődése,
 - rövid távú tervezés,
 - a döntések külső befolyásoltsága,
 - értékelvű, empirikus döntéshozatal,
 - feladat centrikus szervezés,
 - a konfliktusok elsősorban érték-, és információ alapúak.
3. A civil szervezeteken belüli státuszok meghatározása, mely jogi és magatartási viszonyt egyaránt jelent. Ez alapján önálló státuszként értelmezem az önkéntesi, alkalmazotti és tagi pozíciókat.
4. Létező szervezeti típusnak ítélem meg az „alvó” szervezetek. A bejegyzett, azaz létező, de nem működő, inaktív civil szervezetek „alvó” szervezetként értelmezem. Az „alvó” szervezeteket értelmes civil struktúráknak tekintem, mivel létezésükkel is képviselhetik és megjeleníthetik azokat az értékeket, amelyeket képviselnek.

A vizsgálatok során a téma további kutatásához új területeket definiáltam:

1. A civil szervezetek humánerőforrás státuszának további vizsgálata és a civil státuszt befolyásoló tényezők feltárása.
2. A civil aktivitás problémakörének feltárása, mérési módszerének kialakítása.

Összefoglalás

Doktori kutatásaim célja, hogy eredményeim alapján olyan megállapításokat tegyek, következtetéseket vonjak le és javaslatokat fogalmazzak meg, melyek révén javítható, eredményesebbé tehető a civil szervezetek működése, vezetése és irányítása. Célom volt továbbá, hogy meghatározzam azokat a feladatokat, melyek sajátosan a civil szervezetek vezetését jellemzik. Fel kívántam tárni azokat a tényezőket, melyek befolyásolják ezeknek a funkcióknak a fontosságát, eredményességét, alkalmazását. Vizsgálati eredmények alapján értelmeztem a civil menedzsment fogalmát és meghatároztam annak legmarkánsabb jellemzőit. Célom volt továbbá a civil szervezetek aktivitásának bemutatása a kutatási tapasztalataim, valamint a forrásaik elemzésének segítségével. Kutatási programomban az alábbi feladatok teljesítésére vállalkoztam:

- a civil szervezetek működtetésével kapcsolatos vezetési feladatok vizsgálata, különös tekintettel a motivációra, ösztönzésre, kommunikációra, tervezésre, döntésre, szervezésre, teljesítményértékelésre, konfliktusra;
- különös hangsúlyt fektettem a döntési folyamatok és a civil szervezetek döntési viszonyainak feltárására, a döntést befolyásoló tényezők meghatározására;
- a szervezeti paraméterek és az interjúalanyok jellemzői alapján részletező vizsgálatokat és elemzéseket, további összefüggéseket, ellentmondásokat kerestem;
- a szervezeti adatok feldolgozása, kiértékelése segítségével megállapításokat tettem a működési aktivitásra vonatkozóan.

Doktori kutatási témám kapcsolódik a Debreceni Egyetem Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet „A menedzsment funkcionális vizsgálata” című kutatási programhoz. Vizsgálataimat Hajdú-Bihar megyében bejegyzett civil szervezetek körében végeztem, a civil szervezeti formák értelmezése alapján egyesületekre és alapítványokra terjesztettem ki. A térbeli korlátozásra azért volt szükség, mert a civil szervezetek száma rendkívül nagy. A mintavételezés során előzetesen megfogalmazott célkitűzésem volt a reprezentativitásra való törekvés.

Ez viszont csak a minta egyértelmű lehatárolása révén volt biztosítható. Összesen három kérdőíves vizsgálat sorozatot, valamint egy célzott interjú sorozatot végeztem 2010 és 2013 között. Vizsgálataim során minden esetben saját szerkesztésű, önálló szakmai interjúkat dolgoztam ki. Kutatási eredményeim alapján az alábbi megállapításokat tettem: Irodalmi megközelítések és kutatási tapasztalataim alapján megfogalmazott definícióm szerint a civil szervezet nem más, mint olyan nem profit elvű szerveződés, mely általában állampolgári kezdeményezésre jön létre és formalizált keretek közt valósítja meg vállalt tevékenységét. Működését az önkéntesség, az autonómia, pluralizmus, altruizmus, szolidaritás és a társadalmi felelősségvállalás jellemzi. A szervezetek aktivitása igen változatos képet mutat, mind a bevételeiket, mind a működési aktivitásukat tekintve. Eredményeim szerint a civil szervezetek több mint fele kevesebb, mint 500 ezer forint éves bevétellel rendelkezik. Ez az alacsony forrásszint nem fedezi egy szervezet éves működési költségét, vagy rendkívül alacsony aktivitást tesz lehetővé. Ezt a megállapításomat erősíti meg a szervezetek alacsony konfliktusossága, az alkalmazotti, a tagi és önkéntesi létszám alacsony szintje, az adat felvételezés során kimutatott nehéz elérhetőség. Kimutattam, hogy a legjellemzőbb bevételi forrásaik a tagdíj, decentralizált pályázatok, valamint az SZJA 1%-os felajánlása. Az elérhetőségük és a bevételük nagysága alapján az aktivitásuk alacsony szintet mutat. A civil szervezetek alacsony aktivitása alapján feltételezhető, hogy vannak olyan szervezetek, melyek csupán névleg működnek, illetve melyek csupán programszerűen tevékenykednek. Ezek az „alvó” szervezetek megítélésem szerint létező struktúráknak tekinthetők, mert pusztán létükkel is tudatosítják a környezetükkel a vállalt feladat fontosságát, értékét. A vezetési feladatok esetében a szervezetmenedzselésével összefüggő feladatokat értékelték a civil szervezetek vezetői legfontosabbnak. A fayoli funkciók sorrendje a vezetők véleménye alapján a szervezés, tervezés, döntésvégrehajtás, rendelkezés, döntés, ellenőrzés. Civil szervezeteket konkrét, pontosan definiált feladat, probléma megoldására hoznak létre, mely mellett a vezetők személyes motiváltságát a segíteni akarás, altruizmus jellemzi. Motivációs tevékenységükben a leghatékonyabbnak a pszichológiai ösztönzők alkalmazását minősítették, mely a szervezeti formával,

annak berendezkedésével magyarázható. A belső kommunikációjukban felértékelődik az informális kommunikáció a formálisak mellett. A külső kommunikációjukban a csoportkommunikációs eszközök emelkednek ki. Legfontosabbak a rendezvények, kiállítások, konferenciák. A tervezés, a döntési folyamat részeként felértékelődik az általános vezetési feladatok sorrendjéhez képest. Leginkább rövid időtávra terveznek, melyben a társadalmi célok és a pénzügyi feltételek kiemelt szereppel bírnak. A döntésvizsgálatok alapján azt a megállapítást tettem, hogy a döntési helyzet felismerése, az alkalmazott értékelési szempontok kialakítása belső (személyes, szervezeti) észlelésből, érdekekből, és értékekből fakadnak. A döntéshozatal folyamatában erős a külső elvárásoknak való megfelelés igénye, a döntések külső befolyásoltsága. A szervezetek számára fontos szervezési feladat a pénzügyi feltételek biztosítása, valamint a tevékenységek összehangolása koordinálása. Feltételezhetően az alacsony működési aktivitás, és a kevés interakció miatt a civil szervezetekben eredményeim szerint alacsony a konfliktusok szintje, annak ellenére, hogy maga a civil fogalom magában hordozza a konfliktusosságot. Leginkább a szervezeti tagokkal, a civiltársadalommal és a felügyeleti szervekkel alakul ki konfliktus, mivel velük gyakoribb a kontaktus. Legjellemzőbb az érték- és információs eredetű konfliktus kialakulás, melyet a leghatékonyabb konfliktuskezelési stratégiákkal oldanak fel leggyakrabban.

Az eredményeim alapján új és újszerű megállapításokat dolgoztam ki, melynek során definiáltam a civil szervezet fogalmát. A vizsgált témakörök eredményei alapján a civil menedzsmentet új vezetési területnek tekintem, melynek több jellemzője van. A szervezeti tagoknak, illetve a vezetőknek erős a belső motivációja. A motivációs eszközök közül a pszichológiai motiváció hatásosságát lehet kiemelni. A civil szervezetekben felértékelődik a formális kommunikáció. Jellemző a rövid távú tervezés, valamint az értékelvű, empirikus döntéshozatal, mely során erős a külső befolyásoltság. A szervezés feladat centrikus. A konfliktusok elsősorban érték- és információ alapúak.

A civil szervezeteken belüli státuszokat jogi és magatartási viszonyként definiálom. Önálló státuszként határoztam meg az önkéntesi, az

alkalmazotti és a tagi pozíciókat. Az inaktív „alvó” civil szervezeteket értelmes struktúraként értelmeztem. Vizsgálataim során új kutatási területeket tártam fel. Eredményeim alapján következtetéseket vontam le a civil szervezetek működési és vezetési sajátosságaira vonatkozóan. Javaslatokat fogalmaztam meg, melyekkel szerettem volna hozzájárulni a civil szervezetek működtetésének és vezetésének sikeresebbé tételéhez.

Összességében úgy vélem, hogy a társadalomnak és a gazdaságnak szüksége van erre a szervezeti formára. Azonban, amíg a vezetők másodlagos tevékenységként végzik a civil munkát, addig nem várható el a professzionális működtetés. Belátható, hogy jelenleg Magyarországon nem piacképes munkakör a civilkedés, így nem várható el a főállású vezetés ebben a szférában. Mindazonáltal gyakran tapasztaltam, hogy az elhivatottság, a lelkesedés, a segíteni akarás másokon elegendő motiváció a tevékenység végzéséhez.

Az értekezés témakörében készült publikációk

A DI SZABÁLYZATA ÉRTELMEBEN FIGYELEMBE VEHETŐ, KIEMELT PUBLIKÁCIÓK:

MTA Gazdaságtudományi Minősítő Szakbizottsága által elfogadott publikációk:

Egy terület vezető folyóirata

1. **Pierog Anita** – Szabados György Norbert (2013): Civil szervezetek vezetési szempontból. In: Vezetéstudomány, (Közlésre elfogadott, befogadó nyilatkozat mellékelve) 54775 karakter

Magyar folyóiratban megjelent publikáció angol összefoglalóval

2. **Pierog Anita** (2013): A civil szervezetek „gazdasági érintettségének” vizsgálata. Acta Agraria Debreceniensis 52, Agrártudományi Közlemények, pp. 139-146. 37938 karakter
3. **Pierog Anita** (2013): Motivációs vizsgálatok civil szervezetekben. Acta Agraria Debreceniensis 54, Agrártudományi Közlemények, pp. 73-79. 35352 karakter

MTA IV. osztály Agrárközgazdasági Bizottsága által elfogadott publikációk

Idegen nyelvű, hazai kiadású folyóirat

4. **Anita Pierog** – György Norbert Szabados (2012): Methodological questions of the Survey of Civil Organizations, APSTRACT Vol.6. Numbers 5, 97-100. p. 19440 karakter, 0,0419 IF

Magyar folyóiratban megjelent publikáció angol összefoglalóval

5. **Pierog Anita** – Szabados György Norbert – Troy Wiwczaroski (2013): Miről szól a civil érintettség? KÖZÉP-EURÓPAI KÖZLEMÉNYEK” (KEK)(megjelenés alatt) 20719 karakter
6. **Pierog Anita** – Szabados György Norbert (2012): Civil szervezetek működési aktivitása Hajdú- Bihar megyében. A VIRTUÁLIS INTÉZET KÖZÉP-EURÓPA KUTATÁSÁRA KÖZLEMÉNYEI IV. évf. 4. sz. (No.10): pp. 281-288. 20619 karakter

7. Szabados György Norbert – Troy Wiwczaroski – **Pierog Anita** (2012): Civil szervezetek Hajdú-Biharban- Egy felmérés esszenciái. A VIRTUÁLIS INTÉZET KÖZÉP-EURÓPA KUTATÁSÁRA KÖZLEMÉNYEI IV. évf. 4. sz. (No.10): pp. 289-297. 20712 karakter
8. Szabados György – Troy Wiwczaroski – **Pierog Anita** (2012): Civil szervezetek menedzselési viszonyai és problémái Hajdú-Biharban. A VIRTUÁLIS INTÉZET KÖZÉP-EURÓPA KUTATÁSÁRA KÖZLEMÉNYEI V. évf. 1. sz. (No.12), pp. 114-119. 22541 karakter
9. **Pierog Anita** – Szabados György Norbert (2011): A vezetés és a döntés sajátosságai civil szervezetekben. A VIRTUÁLIS INTÉZET KÖZÉP-EURÓPA KUTATÁSÁRA KÖZLEMÉNYEI IV. évf. 1-2:(7-8) pp. 59-65. 17656 karakter terjedelmi korlát
10. **Pierog Anita** (2011): Új vezetési kihívás: civil szervezetek. A VIRTUÁLIS INTÉZET KÖZÉP-EURÓPA KUTATÁSÁRA KÖZLEMÉNYEI III. évf. 1-2:(5-6) pp. 159-166. 21135 karakter
11. **Pierog Anita** (2010): A működés és a források kapcsolódása civil szervezetekben. A VIRTUÁLIS INTÉZET KÖZÉP-EURÓPA KUTATÁSÁRA KÖZLEMÉNYEI 2:(2-3) pp. 119-125. 19027 karakter terjedelmi korlát

Magyar folyóiratban megjelent angol nyelvű publikáció

12. Troy B. Wiwczaroski – György Norbert Szabados – Anita Pierog (2013): Civic organizations-an approach of diverse understandings. A VIRTUÁLIS INTÉZET KÖZÉP-EURÓPA KUTATÁSÁRA KÖZLEMÉNYEI, (megjelenés alatt) 25400 karakter
13. Troy Wiwczaroski – Szabados György Norbert – **Pierog Anita** (2013): Management, Rationalization and Human Capital. A VIRTUÁLIS INTÉZET KÖZÉP-EURÓPA KUTATÁSÁRA KÖZLEMÉNYEI V. évf. 1. sz. (No.12), pp. 109-113. 24852 karakter

Egyéb angol nyelvű összefoglalóval rendelkező magyar nyelvű publikáció

14. **Pierog Anita** (2013): Civil szervezetek döntési viszonyainak vizsgálata, Debreceni Műszaki Közlemények, (megjelenés alatt) 19206 karakter
15. **Pierog Anita** – Szabados György Norbert (2012): Funkcionális vezetés gyakorlatának vizsgálata civil szervezetekben, Erdei Ferenc VI. Tudományos Konferencia, pp. 353-357. 10968 karakter terjedelmi korlát
16. **Pierog Anita** (2010): Civilek és a döntés. GAZDÁLKODÁSTUDOMÁNYI KÖZLEMÉNYEK II.:(1.) pp. 83-89. 19893 karakter

Egyéb angol nyelvű, hazai kiadású publikáció

17. **Anita Pierog** – György Norbert Szabados: The examination of managerial processes of civic organizations. In: Proceedings of the "Scientific Management" and Management Science Today International Scientific Conference Cover, (Edt.: É. Málovics – B. Kincsesné Vajda), University of Szeged Faculty of Economics and Business Administration, ISBN 978-963-306-176-3, 28231 karakter

Egyéb magyar nyelvű publikációk

18. Szabados György Norbert – **Pierog Anita** (2011): Önkéntesség és a civilek. In: Szele Bálint (szerk.): Tehetség gondozási workshopok a Kodolányi János Főiskolán 3. Székesfehérvár, pp. 65-70. (ISBN:978-615-5075-12-4) 18578 karakter

