

DEBRECENI EGYETEM
Agrár- és Gazdálkodástudományok Centruma
Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési Kar
Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

IHRIG KÁROLY GAZDÁLKODÁS- ÉS
SZERVEZÉSTUDOMÁNYOK
DOKTORI ISKOLA

Doktori iskola vezető: **Prof. Dr. Popp József** egyetemi tanár, DSc

Civil szervezetek vezetési és működési sajátosságai

Készítette:

Pierog Anita

Témavezető:

Dr. habil. Berde Csaba
egyetemi tanár

DEBRECEN
2013

CIVIL SZERVEZETEK VEZETÉSI ÉS MŰKÖDÉSI SAJÁTOSSÁGAI

Értekezés a doktori (PhD) fokozat megszerzése érdekében
a Gazdálkodás- és szervezéstudományok tudományágban

Írta: Pierog Anita okleveles gazdasági agrármérnök

A doktori szigorlati bizottság:

	név	tud. fok.
elnök:	Prof. Dr. Nagy Géza	CSc
tagok:	Veresné dr. habil. Somosi Mariann	PhD
	Dr. habil. Gályász József	PhD

A doktori szigorlat időpontja: 2013. október 10.

Az értekezés bírálói:

név, tud. fok	aláírás
.....
.....

A bíráló bizottság:

	név, tud. fok	aláírás
elnök:
titkár:
tagok:

Az értekezés védésének időpontja: 201.....

TARTALOMJEGYZÉK

Bevezetés	4
1. Témafelvetés, célkitűzés	6
2. A civil értelmezése, jelentősége	9
2.1. A civil szervezet fogalma	9
2.2. A civil szervezetek kialakulásának története	17
2.2.1. <i>A civil szervezetek általános fejlődésének története</i>	18
2.2.2. <i>A hazai civil szektor kialakulása</i>	21
2.3. A civil szervezetek szerepe, jelentősége	29
3. Vezetési feladatok, a civil menedzsment	40
3.1. A vezetési feladatok változása	40
3.2. „Civil menedzsment”	46
4. A vizsgálat anyaga, módszere	51
4.1. A kutatás előzményei és lehatárolása	51
4.2. Vezetési interjúra alapozott vizsgálatok módszere	54
4.3. A vizsgálati minta bemutatása	59
4.3.1. <i>A vizsgált szervezetek bemutatása</i>	59
4.3.2. <i>A vizsgálatban résztvevő interjúalanyok jellemzői</i>	63
4.4. Az adatfeldolgozás és elemzés módszere	67
5. Vizsgálati eredmények	71
5.1. Aktivitás vizsgálatok	71
5.2. Vezetési feladatok vizsgálata	79
5.3. Motivációs vizsgálatok	83
5.4. Kommunikációs vizsgálatok	94
5.5. Tervezés vizsgálata	110
5.6. Döntés vizsgálatok	117
5.7. Végrehajtás és eredményesség vizsgálatok	125
5.8. Konfliktus vizsgálatok	135
5.8.1. <i>Konfliktus a különböző szereplőkkel</i>	136
5.8.2. <i>Konfliktusforrások</i>	141
6. Következtetések, javaslatok	146
7. Az értekezés fontosabb megállapításai, új illetve újszerű eredményei	154
Összefoglalás	155
Summary	158
Irodalomjegyzék	161
Saját publikációk listája	173
Ábrajegyzék	175
Táblázatok jegyzéke	177
Mellékletek	178
Nyilatkozat	206
Köszönetnyilvánítás	207

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, természetükénél 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 sürgetőbben 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.

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 témájaként 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 tártani 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 civil értelmezése, jelentősége

Kutatási témám címe „Civil szervezetek vezetési feladatainak vizsgálata”, egyértelműen definiálja, hogy kutatásom célcsoportját a civil szervezetek jelentik. Ezek a szervezetek részét képezik a nonprofit szférának, de azzal nem azonosak, mivel a nonprofit fogalom tágabb, összefoglalóbb kategória. Logikailag a civil társadalom tekinthető a legátfogóbb, általánosabb érvényű kategóriának, melybe minden olyan beleértendő, ami társadalmi kezdeményezésre jön létre. Azzal bővebb a civil társadalom fogalma a nonprofit szektornál, hogy olyan mozgalmakat megmozdulásokat is magába foglal, melyek nem formalizált keretek közt működnek. Ezzel szemben a nonprofit fogalmához szorosan kapcsolódik a formalizáltság. Ahhoz, hogy ezek között az összefoglaló kategóriák között eligazodjunk, definiálni kell ezeknek a fogalmaknak a tartalmát, fel kell dolgozni kialakulásuk történetét, létezésük és működésük jelentőségét. A téma kidolgozását némiképp megbonyolítja, hogy a szakirodalomban gyakran keverednek a nonprofit és a civil fogalmak. Az irodalmi feldolgozás során a hivatkozott források szóhasználatát alkalmaztam, mivel úgy véltem ezzel jól bemutatható a problémakör. A civil szervezetek jelentősége című fejezetben az általam vizsgálat két szervezeti formára, az egyesületekre és alapítványokra vonatkozó adatokat ismertetek, mivel úgy vélem, hogy a dolgozat szempontjából ez a fontos.

2.1. A civil szervezet fogalma

Az irodalomban és a köznyelvben kevés olyan fogalom található, melyet annyira nehéz lenne definiálni, mint a civil szervezet fogalmát. Konkrét, egyértelmű meghatározás sem a hazai sem a nemzetközi irodalomban nem található. A jogi meghatározás pusztán tartalmi definiálásra vállalkozik, funkcionálisra nem. Ebben a fejezetben a fogalmi meghatározások sokszínűségét mutatom be, valamint a szakirodalmak és a kutatási tapasztalataim alapján olyan definíció megfogalmazására is vállalkozok, amelyben a civil szervezetek vezetési és szervezési sajátosságai kerülnek kiemelésre.

A különböző szerveződéseknek, különösen a civil szerveződéseknek rendkívül nagy szerepe van a modern államok működésében, hiszen minél több civil szerveződés működik egy társadalomban, és minél több tagja van a kluboknak, egyesületeknek, civil mozgalmaknak, vallási és lakóhelyi közösségeknek, annál több bizalom és együttműködési készség halmozódik fel az adott társadalomban (PUTNAM, 2000).

A mindennapi életben, az értelmező kéziszótár szerint, a civil jelentése polgár, polgári, nem katonai, nem egyenruhás. Tehát alapvetően azt mondhatjuk, hogy általánosságban civil az, ami nem katonai. A civil társadalom elnevezés már az ókorban is megjelent. Elsőként Arisztotelész említi. Az ő gondolkodása szerint a „politike koinonia” (latin fordításban: societas civilis) politikai társadalomra utal, ahol szabad (állam)polgárok alakítják a politikát. Az állam és társadalom fogalma nem különül el élesen. „Mint ahogy minden városállamban egy bizonyos fajta közösséget ismerhetünk fel, s minden közösség nyilván valami közjó megvalósítására alakult (mert az emberek mindent a jónak látszó cél érdekében tesznek), világos, hogy noha mindezek valami jó elérésére törekszenek, a legfőbb jó elérésére elsősorban mégis a legfelsőbbrendű közösség törekszik, amely a többi magában foglalja. Ez pedig az, amit városállamnak nevezünk, vagyis az állami közösség” (ARISZTOTELÉSZ 1969).

A középkor változást hozott. Az egyéni értékek helyett a közösségi értékek kerültek előtérbe, amelyek a keresztény értékrendnek megfelelően alakították a világnézetet. A középkor keresztény teóriáiban a dolgok természetes rendje természetfölötti és megismerhetetlen, az etika és a vallás nem különül el (ARATO – COHEN, 1992). A civil társadalom további fejlődésében és kialakulásában a szerzők szerint jelentős szerepet játszik a polgárosodás. „A civil társadalom klasszikus fogalmát és értékeit a polgárosodás felé vezető folyamatokban kell keresnünk. A gazdaság fejlődésének hatására, a városiasodással járó folyamatok következtében a természetes, hagyományos közösségek tradíciói, a kötelezettségek fokozatosan felbomlanak, és a reneszánsz megteremtí az egyént, az individuum megjelenését és megjelenítését. Előtérbe kerül az ember és társadalom, a szabadság és igazságosság kérdése, az ókor tiszteletéből eredően az államformák vizsgálata” (ARAPOVICS, 2009). A reformáció új értékeket hoz a társadalmi normák, valamint a keresztény hit világában egyaránt. SELIGMAN (1997) szerint a civil társadalom klasszikus fogalmának eredetét a protestáns etikában kell keresni. A protestáns eszmerendszer az egyént autonóm entitásként, individuumként értelmezi, aki a közösségtől függetlenül, önként engedelmeskedik a keresztény értékrendnek. A kálvinista közösségekben viszont jelen van a társadalmi összefogás, a bizalom és a kölcsönösség elve, és új erkölcsi tartalmú viszonyrendszer jön létre. Az állam és a társadalom fogalmának szétválása a felvilágosodás idejére tehető. Ezzel megjelenik a civil társadalom klasszikus megfogalmazása is.

A civil polgári társadalom fogalmának kialakulása a XVII- XVIII. századra tehető. Előtérbe kerülését a társadalmi rend válsága idézte elő. A civil társadalom XVII-XVIII.

században megjelenő klasszikus fogalmának alapjait napjainkban öt jellemző alapján lehet összefoglalni (PAVLUSKA, 2006). Ez az öt jellemző az „individuum, mely az autonóm cselekvőként és morális lényként felfogott egyén; az egyetemes ész, mely, mint a társadalmi rend alapjaként értelmezhető; az erkölcsi érzület és az ész egysége, mely az erkölcs a tudatban, az emberi lélekben eleve meglévő jellegét jelenti; a közösség, mely az eszményekben és értékekben osztozó individuumok összességéként értelmezhető; valamint az önkéntes társulás, mely az erkölcsi érzületen, együttérzésen alapuló kölcsönösséget jelent”.

A XVIII. században még a civil társadalom egyet jelentett a politikai, polgári társadalommal. A szétválás a XIX. században történt meg (BOCZ, 2009). A klasszikus korszak lezárását követően (XIX. század közepe) az egységes világkép felbomlik. Megváltozik a tudományokhoz való viszony, és elkezdődik a társadalmi folyamatok szociológiai jellegű vizsgálata. A kapitalizmus kibontakozásával, a nemzetállamok kialakulásával a polgárosodás időszakában már nem lehet civil társadalomról, mint egységes gondolatrendszerrel beszélni. Két fő áramlat különíthető el. Az egyik liberális-individualista eszmék világa, melyet a magánszféra szabadsága és az állam csekély szerepvállalása jellemez. Ebben a civil társadalom a magánszféra része. A másik a hegel-marxi gondolatot átörökítő szocialista modell, melynek középpontjába az (állam) polgári jogok kerülnek, különös tekintettel a választójog kérdésére (SELIGMAN, 1997)

A civil társadalom fogalmának említése a XIX. század közepétől kevésbé divatos, majd az 1920-as években kerül újra használatba ez a kifejezés. Akkoriban úgy vélték, hogy a civil társadalom a kulturális intézmények összessége, nemcsak a gazdasági, hanem a társadalmi érintkezés színtere is, és mint ilyen, a forradalmi harc átmeneti stratégiai eszköze (ANHEIER et al., 2004 BARTAL, 2005). DAHRENDORF (1997) szerint a modern közösségiség közege a civil társadalom, „az embereknek kötődésre és választási lehetőségekre van szükségük ahhoz, hogy életlehetőségeiket a maguk teljességében élvezhessék /.../. Ezek a kötődések az autonóm társulások variációit igénylik, amit civil társadalomnak nevezünk” (DAHRENDORF 1997 idézi VERCSEG, 2004).

Az 1970-es években elindul a civil társadalom újragondolása, világválságnak, a jóléti állam válságának, valamint a szocialista rendszerek meggyengülésének köszönhetően. Ebben az időszakban sokan a társadalmi problémák, a válság megoldását várták a civil társadalomtól. Az egyértelmű, hogy a diktatúrákkal szemben, a civil társadalom a demokráciák fontos jellemzője. Fontos, hogy a civil megmozdulás, az állampolgári részvétel erősítse a demokráciát, ne veszélyeztesse azt. HABERMAS (1987) szerint a

civil társadalom a kommunikáció, a kommunikációs cselekvés és érvényesség világa, melyben a társadalmi párbeszéd teremtheti meg a véleménycserén alapuló társadalmi konszenzust. ARATO és COHEN (1992) szerint a társadalmi mozgalmak sokszínűsége által a nyilvánosság lehetősége a civil társadalom. KEANE (2004) szintén arra hívja fel a figyelmet, hogy „a civil társadalom kifejezés a sokféleség jelzője”.

A XXI. században a civil társadalomra vonatkozóan több megközelítés is ismert, melyek között vannak átfedések, de a fejlett nyugati országokban és Közép- Kelet Európában más és más tényezők hangsúlyozódnak. A társadalomtudósok megközelítése úgynevezett empirikus- analitikus fogalomként kezeli a civil társadalmat, melyet a társadalmi jelenségek és szerveződések bizonyos formáinak leírására használnak. Politikai-stratégiai jellegű megközelítés azt fogalmazza meg, mit lehet, és mit nem lehet megtenni egy adott politikai cél elérése érdekében. Végül a normatív- filozófiai fogalomként, a civil társadalom nem csak a társadalmi rend leírására szolgál, hanem a jó társadalom megjelölésére is (KEANE, 1998; SELIGMAN, 1992).

Mielőtt áttekintենék a történelmi fejlődését ennek a szektornak, fontos néhány fogalmi meghatározást, megközelítést tisztázni. Különbséget kell tennünk civil társadalom, nonprofit szektor valamint civil szervezetek között. Az EURÓPAI UNIÓ GAZDASÁGI ÉS SZOCIÁLIS BIZOTTSÁGA (1999) „A szervezett civil társadalom szerepe és hozzájárulása az európai konstrukcióhoz” címmel 1999. szeptember 22-én elfogadott állásfoglalásában a következő definíciót adja: a civil társadalom olyan társadalmi szféra, amely relatíve független az államtól, és amely nem merül ki a piac szabályaiban. A civil társadalom olyan elvekre támaszkodik, mint az autonómia, a pluralizmus, a szubszidiaritás, a szolidaritás és a felelősség. Ez egy olyan kommunikációs szféra, amelyen belül fejlődhet a polgárok szenzibilizálása, és ez demokratikus részvételhez vezethet. Kommunikálni és szolidárisan cselekedni csak individuumok csoportjában lehet. Ebben az állásfoglalásban a civil társadalom szervezeteit is meghatározza az Európai Unió. E szerint a civil társadalom szervezetei olyan struktúrák, melyekben a tagok céljai és felelőssége a közösségi érdekekkel függ össze, és amelyek közvetítő szerepet töltenek be a közintézmények és az állampolgárok között. Ezek a formák a munkaerő piac szereplői, nem kormányzati szervezetek (angolul: Non-governmental organizations, továbbiakban: NGOs), közösségi bázison alapuló szervezetek (angolul: Community-based organisations, továbbiakban: CBOs), valamint vallási alapon létrejött közösségek. Az Európai Unió Bizottsága által kiadott úgynevezett Fehér Könyv néhány évvel később ezeket a szervezeteket sorolja a civil társadalom szervezetei közé, habár a

vallási közösségeket nem nevesíti külön (EURÓPAI KÖZÖSSÉG BIZOTTSÁGA, 2001).

A Világbank meghatározása szerint a civil társadalom fogalma azokra a nem kormányzati és nem profitorientált szervezetekre utal, melyek aktívan részt vesznek a közösségi életben, és kifejezésre juttatják saját tagjaik vagy mások érdekeit és értékrendjét legyenek azok erkölcsi, morális, kulturális, politikai, tudományos, szakmai, vallási vagy emberbaráti jellegűek. Kívül van a családi, az állami és a piaci szférán egyaránt (VILÁGBANK, 2010). IRISH et al. (2004) szerint a civil szervezetek fogalma azon egyesületekre, szövetségekre, társaságokra, alapítványokra, jótékonyági nonprofit szervezetekre és más olyan entitásokra vonatkoznak, melyek nincsenek alárendelve az állami, kormányzati rendszernek és tevékenységüket nem profitszerzési céllal végzik. Amennyiben profitot termelnek, azt nem oszthatják szét maguk között. Ide sorolják a civil társadalmi szervezeteket (angolul: Civil Society Organizations, továbbiakban: CSOs), a nem profitorientált vagy nonprofit szervezeteket (angolul: Non-profit Organizations, továbbiakban: NPOs), valamint az önkéntességen alapuló magán szervezeteket (angolul: Private Voluntary Organizations, továbbiakban: PVOs). De nem tartoznak ide a szakszervezetek, a politikai pártok, termelő szövetkezetek és azon vallási szervezetek, melyek elsődlegesen csak hitéleti tevékenységet végeznek.

A civil társadalom nem azonos a nonprofit szektorral, mivel léteznek nem civil kezdeményezésű nonprofit szervezetek is, például kormányzati alapítású és/vagy kormányzati ellenőrzés alatt működő nonprofit szervezetek. A jogi szervezeti meghatározás szerint a nonprofit szektort bizonyos szervezetek köre, mint az alapítványok és egyesületek, illetve közhasznú társaságok, köztestületek és közalapítványok összessége alkotja (GAVRIL, 2002). A civil szervezetek és mozgalmak alkotják magát a civil társadalmat, amely tehát mindazon szervezeti és tevékenységi struktúráknak az összessége, melyeknek tagjai vitán és konszenzuson alapuló demokratikus eljárás révén a közérdeket szolgálják, ugyanakkor a mediátor szerepét töltik be az állami/közhatalmi szervek és az állampolgárok között (BÍRÓ, 2002).

A nonprofit szektor előtérbe kerülése, fellendülése a magyar gazdaságban és társadalomban a rendszerváltás idejére tehető. A piacgazdaságra való áttérés időszakában, mely az állami szerepvállalás szükségszerű csökkenésével járt. Különösen fontos volt, hogy létrejöjjön és működjön az állami és piaci szektor között egy úgynevezett nonprofit szektor (TÓTH, 2011). KOZMA (2006) véleménye szerint olyan gazdasági szervezeteket nevezünk nonprofitnak, melyek a tevékenységükből eredő

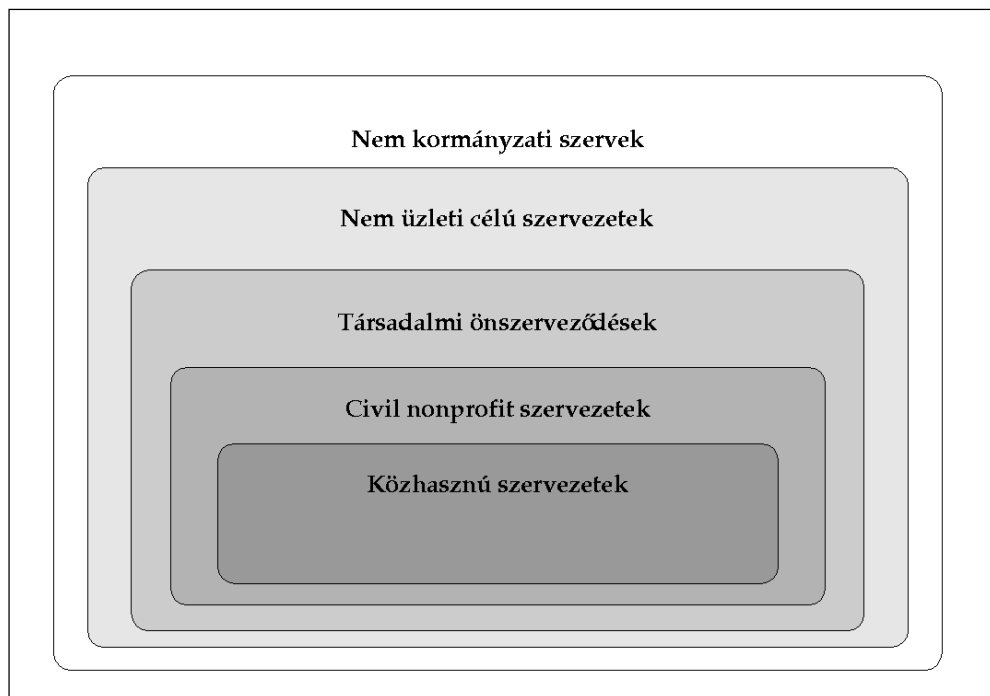
gazdasági hasznot eredeti tevékenységükbe forgatják vissza. Tehát nem folytatnak gazdasági tevékenységet a megszerzett profittal, hanem az alapításukkor vállalt tevékenységüket kívánják megvalósítani, illetve a tevékenységi körük megerősítésére, bővítésére használják fel. A nonprofit elnevezés a szektor jellemzői közül egy olyan fontos elemet emel ki, mely azt mutatja, hogy olyan szervezetekről van szó, melyek nem sorolhatók sem az állami sem a piaci szereplőkhöz, és elsődleges céljuk nem a profitszerzésre irányul (BARTAL, 2005). JAGASICS (2001) úgy definiálja a nonprofit szervezeteket, hogy olyan magán, nem állami és nem a profitszerzés által vezérelt struktúrák, melyek rendelkeznek a formális szervezetekre jellemző kritériumokkal, s legalább egy minimális szinten megvalósul bennük az öngazgatás és az önkéntesség. A nonprofit elnevezés egy gyűjtő fogalom, melybe beletartoznak a civil kezdeményezések, és civilként kezelt nonprofit társaságok. A nonprofit szektorra vonatkozó definíciók eltérőek szervezeti, jogi, tudományos/statisztikai, funkcionális megközelítés, valamint a működés belső sajátosságai szerint. Szervezeti megközelítés szerint a “nonprofit szektort az alapítványok és egyesületek – illetve a nonprofit gazdasági társaságok, köztestületek, és közalapítványok összessége alkotja” (GYÓRFFY, 1995). Jogi megközelítésben a nonprofit szektorhoz tartozik minden nem profítcélú szervezet, amely ugyanakkor, nem költségvetési gazdálkodást folytató intézmény, amelyet a Polgári Törvénykönyv (PTK) rendelkezéseivel összhangban önálló jogi személyként jegyeztek be (SÍK, 1995).

Tudományos/statisztikai értelmezés szerint, a nonprofit szektor szervezeteinek vannak közös jellemzői. Ezek a közös jellemzők, a nem profitszerzési célok; autonóm működés, tehát a kormányzati szektortól elkülönülve; az önkéntesség; öntevékenység; jótékonyág; a kezdeményezések valamely eleme közvetlenül (pl. adományokat oszt), vagy közvetve (pl. kutatások végzése) a tágabb közösség érdekeit (a közjót) is szolgálják; nem követnek pártpolitikai célokat; nem épülnek be a hatalmi struktúrába.

A két megközelítés közötti különbség, hogy a jogi értelmezés valamennyi szervezeti formát magába foglalja; (ezek: egyesület, alapítvány, közalapítvány, szakszervezet, szakmai és munkáltatói érdekképviselő, köztestület, önkéntes biztosítópénztár, párt, egyház stb.). A közös bennük, hogy jogi személyek. Míg a tudományos/statisztikai értelmezés nem tekinti nonprofitnak a politikai pártokat (mert céljuk a közhatalom megszerzése), az egyházakat, szerzetesrendeket (mert a világi nonprofit szabályozás rájuk nem érvényes), az önkéntes kölcsönös biztosítópénztárakat (mert a profitszétosztás tilalma nem érvényesül).

Funkcionális megközelítésben azt mondhatjuk, hogy egyes meghatározható funkciókban a nonprofit szektor átfedésben működik az állammal (újraelosztás, humán szolgáltatás), bizonyos funkciókat pedig önállóan lát el (pl.: érdekvédelem), továbbiakat viszont az üzleti szektorral vagy a háztartásokkal és a magánélet területeivel közösen (csoportos kielégítetlen szükségletek, önszabályozás) (GYÖRFFY, 1995). A működés belső sajátosságai, jellemzői alapján is körülírhatók a nonprofit szervezetek. E meghatározás szerint a nonprofit szervezetet az identitása, a stratégiája, az emberi tényezői, a kialakult szervezeti és tevékenységi struktúrák illetve szervezeti eljárások, a működtetés módja, az irányítás és vezetés technikái is megkülönböztetik a más típusú társadalmi-gazdasági szervezetcsoportoktól (BULLAIN, 1995).

1. ábra: A nonprofit szektor felosztása



Forrás: Bíró, 2002

Az 1. ábra a nonprofit szektor szerkezetét mutatja be egy másfajta megközelítésben (BÍRÓ, 2002). Az ábrából kitűnik, hogy egymásra épülő bizonyos hierarchiát követő fogalmakkal van dolgunk. A nyugati mintából átvett NGO (Non Government Organisation) a „Nem kormányzati szervek”, a társadalom három szektorának egyik nagy fejezete az állami vagy kormányzati, illetve az üzleti-piaci (vagy vállalati, forprofit) szektorok mellett. A második szint a „Nem üzleti célú szervezetek”, amely körhöz a klasszikus civil szerveződésekön kívül tartoznak például az egyházak, köztestületek is és a közhasznú társaságok utódai. Harmadik fogalom és alanyi kör a „Társadalmi önszerveződések”, amely a civil nonprofit szervezeteken kívül tartalmazza a civil

társaságot, a nem formalizált mozgalmakat. Negyedik kör a „Civil nonprofit szervezetek”, amely az egyesületeket, alapítványokat jelenti. Ötödik és legszűkebb kör a bíróság által közhasznúnak minősített szervezetek halmaza. A hierarchia azért nem állítható fel egyértelműen, mert a csoportok között átfedések, párhuzamosságok vannak. A külföldi kutatások szerint nonprofit szervezetek létrejötte közgazdasági és szociális tényezőkkel egyaránt magyarázható. Közgazdasági megközelítésben a rendelkezésre álló közjavak szűkösségével (WEISBROAD, 1977, 1988), a nonprofit szervezetek iránti nagyobb bizalommal (HANSMANN, 1987), a kereslet heterogenitásával (JAMES, 1987) magyarázták a nonprofit szektor kifejlődését és országok közötti eltérését. A szociológiai megközelítésekben a mindenkori társadalmi- és történeti tényezőkre, a hatalmi struktúra elleni fellépésre, az életmódban, a társadalmi szerkezetben történt változásokra, a különböző érdekcsoportok igényeinek kielégítésére helyezték a nagyobb hangsúlyt. Ezek alapján a civil és nonprofit szervezetek alapítása és működése több tényezővel is magyarázható. Több szerző szerint az egyik ilyen tényező a fennálló hatalmi szerkezet elleni tiltakozás (SMELSER, 1963; TILLY, 1978). Mások szerint az állami túlterheltséggel van összefüggésben (ETZIONI – HALEVY, 1983). Ilyen tényezőnek tekintik a környezethez való folyamatos alkalmazkodást (TOURAINÉ, 1981). Egyesek ide sorolják az evolúciós fejlődés „szervezett sokféleségét” (GRABHER – STARK, 1996). KRASHINSKY (1997) szerint pedig az életmódbeli változásokkal, a társadalmi és politikai döntések befolyásolásának szándékával, az egyes érdekcsoportok számára megfelelő eredmények elérésével magyarázható egy szervezet létrehozása, működtetése. Több szempontú, azaz a szakterületeken átnyúló megközelítések szerint a nonprofit szervezetek eltéréseinek több oka is beazonosítható. SALAMON – ANHEIER (1998) szerint az egyes országok eltérő történeti, kulturális, gazdasági környezetével, a nonprofit szektor társadalmi feladatai és azok változásával, mások szerint pedig a jóléti államban betöltött érdekközvetítő szerepével (EVERS, 1988; EVERS – OLK, 1996) magyarázható. A fogalmak közös vonása a profit szerzés tilalma, illetve annak szétosztása a tulajdonosok között. Véleményem szerint ez nem egyértelmű, illetve a fogalom használat nem megfelelő. Ezt arra alapozom, hogy a nonprofit szervezetek tevékenységükkel szerezhetnek bevételt, ezáltal nyereségre tehetnek szert, annyi a korlátozás, hogy azt nem oszthatják fel maguk között, a tevékenységük fenntartására, fejlesztésére fordíthatják. A nonprofit szektor fogalmi áttekintése után fontos tisztázni a civil szervezetek körét. Ez a meghatározás korábban nehezebb volt, nem volt egyértelműen lehatárolva Magyarországon mit nevezünk civil szervezetnek. A 2011-es úgynevezett új Civil

törvény ezt egyértelműen definiálja. A Központi Statisztikai Hivatal (STATISZTIKAI TÜKÖR, 2009), valamint a Nonprofit Kutatócsoport Egyesület (BARANYAI et. al, 2003) szerint klasszikus civil szervezetnek tekintjük a magánalapítványokat és az egyesületeket, ezek adják a nonprofit szektor 87%-át. Jogi értelemben a 2011. évi CLXXV. törvény definiálja, hogy mit nevez civil szervezetnek. A korábbi jogi szabályozás nem vállalkozott a civil szervezetek meghatározására. Az új törvény szerint civil szervezetnek az egyesület, az alapítvány, valamint a civil társaság tekinthető. Kutatásom kizárólag ezeknek a szervezeteknek a vizsgálatára irányul.

Ebben a fejezetben bemutattam a civil társadalom, nonprofit szektor, illetve a civil szervezetekre vonatkozó definíciókat. A nemzetközi és hazai irodalom alapján a legtágabb kategóriának a civil társadalmat tekintem, melybe bele tartozik a nonprofit szektor, mely már formalizált szervezeteket jelent. A civil szervezetek működési elvük alapján a nonprofit szektor részei. Civil szervezetnek Magyarországon az érvényben lévő törvényeknek megfelelően az egyesületeket, alapítványokat valamint a civil társaságokat tekintjük. A szakirodalmi megközelítések és saját kutatási tapasztalataim alapján megfogalmazott definícióm szerint a civil szervezet nem más, mint olyan nem profit elvű szerveződés, amely általában állampolgári kezdeményezésre jön létre és formalizált keretek közt valósítja meg vállalt tevékenységét. Működését az önkéntesség, az autonómia, a pluralizmus, a szolidaritás, az altruizmus valamint a társadalmi felelősségvállalás jellemzi.

2.2. A civil szervezetek kialakulásának története

A civil szó jelentése már magában foglalja, hogy az, az emberi társadalmak kialakulásának kezdetétől értelmezhető, „minden, ami nem katonai, az civil”. Hogy ennek a szervezeti keretei mikor jelentek meg először és milyen fejlődési utat jártak be az már konkrétabb vizsgálódást igényel. A civil fejlődéstörténet általános kronológiai bemutatását nemzetközi kitekintéssel kívánom feldolgozni. Erre építve, ehhez kapcsolódóan részletesebben dolgozom fel a szektor kialakulásának magyarországi történetét.

2.2.1. A civil szervezetek általános fejlődésének története

A civil szektor kialakulása, fejlődése igen eltérő képet mutat a világ országaiban, mely a politikai berendezkedésből, a gazdasági fejlődésből, és a polgárok aktivitásának eltéréseiből fakad. A szektor fejlődésében tapasztalható eltérések különböző okokkal magyarázhatóak a különböző országokban. Ezek lehetnek vallási indíttatású, kulturális vagy szakmai különbségek, segítségnyújtási törekvések, altruizmus, és a kormányzati presszió erőssége arra, hogy a civil szervezetek vállaljanak részt a közösségi feladatok ellátásában (SALAMON, 1994). A különböző országok civil szektoráról eltérő mértékben áll rendelkezésre információ a szerepükre, gazdasági súlyukra, vonatkozóan. Míg korábban a jóléti feladatok széles körében az államot tekintették az optimális szolgáltatónak, addig napjainkban egyre inkább terjednek azok az aggodalmak, amelyek szerint a jóléti állam több feladatot vállal, mint amennyit hatékonyan el tud látni. Ezért az országok egy része olyan munkamegosztást igyekszik kialakítani, melynek értelmében az állam továbbra is folytatja a jóléti szolgáltatások széles körének finanszírozását, de a szolgáltatásokat a civil szervezetek nyújtják. Ebben a megoldásban a civil szektor nem alternatívája a jóléti államnak, hanem inkább olyan mechanizmus, amely megkönnyíti a kormányzati finanszírozású jóléti szolgáltatások körének bővítését. A gyakorlatban ez általában az együttműködési szerződések rendszere révén valósul meg. Az állam és szektor viszonyát a Benelux államokban, Németországban és az Egyesült Államokban már hosszabb ideje ilyen típusú szerződéses kapcsolat jellemzi (SEBESTÉNY, 2001).

A civil szektort a fejlett országokban négy elkülöníthető típusba sorolják a fejlődési sajátosságoknak megfelelően. A liberális modell, az angolszász országok csoportjára jellemző. Magas a gazdasági fejlettségi szint és az angolszász politika és jogrend közös tradíciója jellemző. Emellett nagy szerephez jut a magánjótékonyosság. Ezekben az országokban mindenkor nagymértékben támaszkodott az állam a civil szervezetekre. Tipikus példa erre az Amerikai Egyesült Államok, Egyesült Királyság és Ausztrália. A szociáldemokrata modellben az állam biztosítja a jóléti ellátás nagy részét, ezzel párhuzamosan kevés teret hagy a szolgáltató típusú civil szervezeteknek. Ez a modell azokban a térségekben jellemző, ahol erős a munkavállalók érdekképviselete, a szakszervezeti mozgalom. Ez különösen jellemző a skandináv országokra, de bizonyos jellegzetességei a közép- európai országok fejlődéstörténetében is fellelhetők (SALAMON – ANHEIER, 1999). A harmadik modell az előző kettő között helyezkedik el. Jellemzően az erős állam erős civil szektorral együtt jelenik meg. Ezt korporatív

modellnek nevezik, mely akkor jön létre, ha a kormányzat valamilyen okból (körülmények hatása, szervezett erő nyomása) együttműködik a civil szervezetekkel. Épít rájuk, mint közvetlen szolgáltatókra a jóléti ellátás állami finanszírozású rendszerének kialakításában. A szektor jelentős kormányzati támogatásban részesül. Az állam és a civil szektor között partneri kapcsolat alakult ki. Jellemző a Nyugat-Európai országokra, ahol nem az angolszász modell jellemző. Ilyen például Németország, Franciaország, de eltérések ezek között az országok között is tapasztalhatóak (ANHEIER – SEIBEL, 1993). A negyedik modell az etatista, ami az alacsony jóléti kiadások ellenére erős államot feltételez, mely nem a munkavállalók érdekeit szolgálja, hanem például az üzleti, gazdasági, politikai elit csoportját. Ez főként az iparilag fejlett ázsiai országokra jellemző (Japán, Dél-Korea). Ebben a modellben valamilyen okból, például vallási vagy történelmi tradíció miatt, a jóléti kiadások alacsony szintje ellenére sem jöttek létre nagy számban öntevékeny megoldások a társadalmi problémák kezelésére, mely a térségre jellemző fejlődéssel magyarázható. Az állam agresszív iparosítási politikát folytatott, emellett a szociális ellátás csak minimális mértékben biztosított és alig, vagy egyáltalán nem támogatja azoknak a civil szervezeteknek a fejlődését, amelyek alkalmasak lettek volna az állampolgári tiltakozás kifejezésére. Az a néhány szervezet, mely létrejött, a nyugati misszionáriusok munkájának volt köszönhető, melyek főként az oktatás, egészségügy és szociális ellátás területén tevékenykedtek (TAKEYOSHI, 1997; TADASHI, 1998).

Az Amerikai Egyesült Államok rendelkezik a világ legnagyobb méretű civil szektorával, melynek alapja az állammal szembeni bizalmatlanság, és a hagyományos individualizmus. Jellemző a szektorra, hogy nagyon fejlett, előrehaladott és a kultúrába erősen beágyazódott, összehasonlítva Magyarországgal (SALAMON – ANHEIER, 1995). A központi hatalom gyengítése, az egyének és a kisközösségek helyi hatalmának erősödése jellemző. Ugyanakkor az állam háttérbe szorításával az üzleti szektor hatalmasodott el az országban, mely erős hatással van a civil szférára is. Ennek oka, hogy a szervezetek támogatásának jelentős része innen származik, és ez megkérdőjelezi a függetlenségüket. Gyakran átveszik az üzleti modelleket és úgy működnek, mint a vállalatok (KÓSA, 1995).

Az Európai Unióban egészen más tendenciák jellemzik a szektort. Az Amerikai Egyesült Államokkal összehasonlítva az Unióban a civil szervezetek támogatói hálózata nem olyan kiterjedt. Ez azzal magyarázható, hogy nem jut annyira fontos funkció ezeknek a szervezeteknek a jóléti állam ellátásában, mint az USA-ban (GESZTI, 2003). Addig,

amíg az amerikai civil szervezetek bevételeinek többségét az ár- és díjbevételek, valamint a magántámogatások adják, addig az Unió országaiban az állami támogatás dominál (SALAMON – ANHEIER, 1999). Az USA-hoz képest az Unióban az állami gondoskodás több területre terjed ki, magas szintű és szervezetszerű állami szolgáltatási hálózat működik, nincsen olyan égető szükség a civil szervezetek hézagpótló szerepvállalására.

Kelet- Európában némileg más a szféra helyzete, mint Nyugat- Európában. Ez a gazdasági-, politikai-, ideológiai különbségekkel magyarázható. Közép-Kelet-Európát az új évezred küszöbén egy sajátos átalakulás jellemezte. 1989 után a civil társadalom fogalma misztifikálódott, túlzott elvárásokhoz volt köthető, melyet csalódások követtek. Ebben a térségben a civil társadalom egy igen erős változáson ment keresztül: részben eltűnt, részben párttá alakult, részben „anyagilag vagy politikailag prostituálódott”. Az életben maradt szervezetek a létért küzdöttek, mialatt a kelet-európai társadalom inkább atomizálódik, és amelyet újra a bizalmatlanság jellemez (MISZLIVETZ, 1999; MISZLIVETZ – JENSEN, 1998). A kelet-európai országok civil szektorát igen eltérő politikai és szabályozási környezet veszi körül, melynek kialakításában a politikai döntéshozók meghatározó szerepet játszanak (JENKINS, 1995; REGULSKA, 1999). Emellett az is kimutatható (KUTI, 1999), hogy a kormányok sokszor azzal sincsenek tisztában, mit is kellene szabályozniuk, és ismeretük sincs a szektor különböző területeiről. Az országok között egészen nagy az eltérés aszerint, hogy sor került-e a civil szektor egységes szabályozásának kialakítására, létrejöttek-e a megfelelő civil intézményi formák, kialakult-e az a jogi és gazdasági környezet, amely kedvező feltételeket teremt a civil szervezetek változatos társadalmi–gazdasági funkcióinak betöltéséhez (SEBESTÉNY, 2001). Az egységes politika kialakításának hiányával magyarázható, hogy a kelet-európai országok civil szervezetei még nem váltak teljesen önállóvá, öntudatosra és függetlenné. A szektor fejlődésének kulcskérdései a belső összefogás, a civil közösségen belüli együttműködés növelése országosan, regionálisan, hogy az állammal szembeni érdekérvényesítést és a kormányzati támogatás növelését elérhessék. A szektor stabilizálódása és bővülése elképzelhetetlen a szolgáltatási tevékenység jelentős fejlődése és az állami támogatottság számottevő növekedése nélkül. A civil szervezetekre váró feladatok rendszerint nincsenek arányban a finanszírozási lehetőségekkel. A támogatási gyakorlat rendezetlen és ellentmondásos (SEBESTÉNY, 2001). Ebben a régióban a kommunizmus bukását követő időszakot a „civil társadalom újjászületésének” is nevezik. A kultúra és rekreáció, valamint a szakmai

érdekképviselők és egyesületek viszonylag erősen jelen vannak, melynek oka, hogy a kommunista rendszer ezeket a területeket elfogadta, és támogatta is. Ugyanakkor a civil szervezetek a jóléti államhoz leginkább kötődő területeken, a szociális ellátásban, az egészségügyben és az oktatásban még ma is csak korlátozottan működnek (SALAMON – ANHEIER, 1999).

A civil szervezetek fejlődésével foglalkozó irodalmak vizsgálva megállapíthatjuk, hogy országoként igen jelentős eltérések vannak. Több szerző foglalkozik az eltérések okainak elemzésével. A különböző szerzők egyet értenek abban, hogy az okokat az adott ország, térség sajátos fejlődésével és eltérő társadalmi berendezkedésével lehet magyarázni. Hasonlóan lényeges különbségek mutatkoznak a Nyugat-Európában és az Amerikai Egyesült Államokban kialakult civil szektor között. Az amerikai gyors fejlődés és a kapitalizálódás következtében az állam és a gazdaság nem tudta/tudja felvállalni bizonyos társadalmi problémák megoldását, ezért az első perctől kezdve jelen van a polgári önszerveződés. Ennek eredménye, hogy jelentőségében és volumenében a világ egyik legerősebb civil társadalma azonosítható be Amerikában.

Közép-Kelet Európai országokban is tapasztalhatóak különbségek, de fejlődésüket egyértelműen meghatározza a régió azonos gazdasági- társadalmi története. Ez a környezet határozza meg a hazai civil szektor fejlődéstörténetét is, és ebben az aspektusban kell vizsgálni a szféra kialakulását és jellemzőit.

2.2.2. A hazai civil szektor kialakulása

A szektor kialakulása, fontossága, ideológiája Magyarországon is csak a történelmi múlttal összefüggésben értékelhető. Ezért fontosnak tartom bemutatni milyen gyökerei, hagyományai vannak ennek a szférának.

A civil szektor kialakulásának, a civil aktivitás megerősödésének megértéséhez elengedhetetlen a társadalmi történelmi háttér ismerete. A szociális problémák megoldására korszakonként eltérő szerepvállalású egyházi, állami vagy magánalapítású adománygyűjtő szervezetek működtek, az európai tendenciáknak megfelelően. Civil jellegű szervezetek létrejötte viszonylag hosszú történelmi múltra tekint vissza. Természetesen tevékenységük, működésük, szabályozásuk mindig az adott korszak társadalmi- gazdasági viszonyainak megfelelően alakult. Az általam vizsgált két szervezeti forma történelmi fejlődésében mind hasonlóságok mind különbségek fellelhetőek. Meg kell jegyezni, hogy az alapítványi forma sajátosságairól sokkal

kevesebb információ áll rendelkezésre, mint az egyesületekéről. Ezt azzal magyarázhatjuk, hogy sokkal kedveltebb szervezeti forma volt mindig is az egyesületi, mivel kevesebb jogi, szabályozási feltételnek kell megfelelni egy ilyen szervezet létrehozása, működtetése során.

A történeti előzmények egészen a korai középkori állam kialakulásáig vezethetők vissza. Az első alapítványszerű juttatások a középkor idején az uralkodó, illetve főurak által az egyháznak nyújtott adományok voltak. Később nagy számban jöttek létre világi alapítványok, bár ezek működéséről nem sokat lehet tudni. A mai civil szervezetek történelmi előzményének tekinthetők azok a jótékonyági intézmények, alapítványok, melyek már államalapító István királyunk uralkodása idejétől léteznek. Az államalapítás idején Géza fejedelem és István király a lázadó pogány vezetőktől elkobzott birtokok egy részét a katolikus egyháznak és Magyarországra hívott szerzetesrendeknek adományozta. Ez az adományozás tekinthető a későbbi alapítványi lét előzményének (KECSKÉS, 1988). Később Szt. István törvénybe foglalta, hogy a szerzetesrendeknek a hitéleti tevékenységen túl a szegényekről is gondoskodniuk kell (PATAKI, 1993). Ebből az időszakból fennmaradt írásos emlékek azt is bizonyítják, hogy a szerzetesrendek nem csupán királyi adományokból éltek, hanem világi személyektől is kaptak birtokokat, birtokrészeket, melyek átengedésével a szegények ellátását kívánták segíteni (SOMOGYI, 1941). Emellett természetbeni juttatásokat is kaptak a kolostorok, mely főként gabona, bor és méz voltak, és az ispotályokban ápoltak gyakran gyűjtöttek alamizsnát a környező falvakban, melyet a mise után a püspök osztott szét a szegények között (HAHN, 1960). A következő századokban erősödött az igény a szociális ellátásra, melynek következtében a kolostorok mellett világi „testvérületek” jöttek létre, melyeknek feladata elsősorban az volt, hogy átvegyék a gazdasági és jótékonyági feladatokat, műveljék a földeket, működtessék a vendégfogadókat és ispotályokat, alamizsnát osszanak a szegényeknek (SOMOGYI, 1941). Számos lovagrend folytatott jótékonyági tevékenységet. A középkorban jellemzően mélységes vallási érzületben jöttek létre a lovagrendek, bajtársi egyesületek és testvérületek. Ennek ellenére nagyban hasonlítottak azokhoz a világi szervezetekhez, melyeket ma egyesületeknek nevezünk (KUTI, 1998). A később kialakult céhek és közművesek társaságai egyaránt tekinthetők valamiféle egyesületnek, hiszen gazdasági funkciójuk mellett a tagok kölcsönös segítségnyújtása is megjelent (SZÁDECZKY, 1913). Az 1400-as években a céhektől némiképp független, önálló szervezeteket hoztak létre érdekeik megfogalmazása, és érvényesítése érdekében. Ezek elsősorban érdekvédelmi funkciókat láttak el, de voltak segélypénztárak is, részt

vállaltak betegek ápolásában, segítettek munkatalálásban is (SZÚCS, 1955). A XV. században a városiasodással, a társadalmi rétegek kialakulásával erősödött a polgárság. Erre a korra jellemző volt, hogy a létrehozott alapítványokat városi irányítás alá vonták, az egyház helyett, vagy a város tekintélyes polgáraitra, vagy a városvezetésre bízta a magánadományokból élő alapítványok kezelését (ZOLNAY, 1975; SOMOGYI, 1941). Eddig a magyarországi nonprofit szektor fejlődése azonos volt az európai fejlődéssel, de a XVI. században a gazdasági változások hatására a kelet-európai országok a perifériára szorultak, mely rányomta a bélyegét a nonprofit szervezetek életére is (WALLERSTEIN, 1983). A következő kétszáz évben teljesen ellehetetlenültek a társadalom önszerveződésai, az öntevékeny szervezetek normális működése. A török megszállás, majd a Habsburg megszállók egyaránt gyarmatként kezelték Magyarországot, tovább fékeztek a polgárosodást, melynek következményeként továbbra is akadályozva volt az önszerveződés lehetősége (BIBÓ, 1986).

A XVIII. században a figyelem a jótékonyági és önkéntes szerveződésekre terelődött, mely azt mutatja, hogy az alapítványok feltehetőleg komoly gazdasági erőt képviselhetek. Ennek következtében érdemes velük foglalkozni. Az első törvénycikk, mely kimondottan az alapítvány-felügyeletre vonatkozik az 1715. évi LXXIV., majd az LXX/1723-as törvénycikk, melyek kimondják a király teljes ellenőrzési jogát az alapítványok gazdálkodásra vonatkozóan (SCHULER, 1935). A XVIII. század végét és a XIX. század elejét a politikai túlfűtöttség jellemezte. Ez határozta meg az egyesületek létrehozásának okát. A korabeli olvasóköriek főként társadalom- politikai célú egyesületek voltak, melyek a művelődést a társadalmi átalakulás eszközeként tekintették (FÜLÖP, 1978). Ennek köszönhetően az 1800-as évek elején a könyvtárak szoros hatósági ellenőrzés alatt álltak, és nem lehetett sem nyilvános olvasóterme, sem valamiféle kapcsolata tudományos egyesülettel (GÁRDONYI, 1930). A diáktársaságok, olyan egyesületek voltak, melyek nem politizáltak nyíltan, mint az olvasóköriek, mégsem voltak kevésbé átitatva a felvilágosodás és függetlenség eszméivel. Ennek ellenére őket is sújtotta az 1799-es betiltás (BODOLAY, 1963).

A reformkor idején az önszerveződések új lendületet kaptak. Ennek köszönhetően a reformmozgalmaknak fontos alapjai voltak az egyesületek, olvasóköriek, kaszinók, irodalmi társaságok (FÜLÖP, 1978). A reformmozgalmak szerves része volt az egyesületi élet felvirágzása ebben a korban. Éppen ezért nem meglepő, hogy az 1848-as forradalom leverése után a bécsi udvar mindent elkövetett az egyesületek felosztatása, vagy megbénítása érdekében (KUTI, 1998).

A forradalmat követően nehéz volt az egyesületek élete, mégis fenn tudott maradni az 1848 előtt létrehozott egyesületek több mint fele. Sőt a nehézségek ellenére új szervezetek is alakultak. A társadalom igyekezett az önkéntes szervezeteiket életben tartani, a politikai helyzet enyhülésére új egyesületek százainak létrehozásával reagált. Ez a folyamat intenzívebb lett a kiegyezést, majd a céhek feloszlását követően. Elmondható, hogy az egyesületek száma a kiegyezéstől egészen a második világháborúig dinamikusan növekedett. Ezt a növekedést a második világháborút követő kommunista hatalomátvétel vetette vissza (HUNFALVY, 1862; VARGHA, 1880; STATISZTIKAI ÉVKÖNYV, 1934; EGYESÜLETEK MAGYARORSZÁGON, 1970, 1982, 1989).

Levéltári források megsemmisülése miatt főleg a XIX. századtól vannak ismét információk az alapítványokról. A kiegyezéstől a 2. világháborúig terjedő időszakban virágzó egyesületi hálózat jött létre, valamint számos alapítványi jótékonyági szervezet alakult. BALÁZS (1991) kutatásai szerint a XIX. századi alapítványok legnagyobb részében az adományozókban jótékonyági, oktatási, kulturális és tudományos célok fogalmazódtak meg, és ingatlan vagy pénztámogatás formájában igyekeztek ennek feltételeit megteremteni. A XIX. század végén XX. század elején az alapítványokra vonatkozóan több törvény is tartalmazott előírásokat a működtetéssel, ellenőrzéssel, regisztrációval kapcsolatban, ezek mégsem álltak össze egységes szabályrendszerre. Betartásuk ritkán és csak részlegesen történt meg, aminek következtében az alapítványok többsége nem a jogi előírásoknak megfelelően működött (KOVÁCS, 1989). Ezzel ellentétben az egyesületek szabályozása szigorúbb volt. Az újonnan létrehozott szervezetek alapító okiratát jóvá kellett hagyatni a hatóságokkal, addig nem kezdhették meg működésüket az 1394/1873-as rendelet szerint. Ezt némiképp enyhítette egy 1875-ös belügyminiszteri rendelet, mely azt mondta ki, hogy az alapítólevél benyújtását követően 40 nap elteltével ideiglenesen megkezdheti az egyesület a működését a hatóság engedélye nélkül is (HELLER, 1923). Az első világháború közeledtével újabb szigorításokat vezettek be. 1914-től két évig tilos volt egyesület létrehozni, de ezután is csak a Belügyminisztérium engedélyével lehetett. Emellett a minisztériumnak joga volt a tevékenység korlátozására, és a tevékenység beszüntetésére is, amennyiben a szervezet tevékenységét veszélyesnek minősítik. Ez egészen 1945-ig így is maradt. Mindezekről függetlenül a magyar társadalomban nem állt meg az egyesülés, és megtalálták a lehetőséget arra, hogy legális szervezeteket hozzanak létre. A második világháborút követően az öntevékeny csoportok elvesztették tagságuknak és vezetőségüknek jelentős részét, sok csoport kompromittálódott, és egy 1945-ös kormányrendelet értelmében

feloszlatták őket (SZABÓ, 1989). Mivel a civil szervezetek öntevékeny és kiszámíthatatlan működése nem kedvezett az önkényuralmi rendszernek, ezért 1947-től a kommunista párt hatalomra jutását követően a szabadságuk folyamatosan csorbult. A II. világháborút követően, a civil szervezetek életében új időszak kezdődött, melyet a szakirodalom „az önszerveződések korlátozása korszakának” (1948-1989) nevez. Az 1946. évi I. törvény, majd az 1949. évi XX. törvény, a népköztársasági alkotmány biztosította bizonyos területeken az egyesülési jogot (a „dolgozók” számára), de csak bizonyos állami felügyelet mellett. Az állam korlátlan hatalma mellett nem volt szükség civil önszerveződésekre.

Az alapítványok és az állam kapcsolatát a II. világháborúig az együttműködés jellemezte. A korabeli alapítványok társadalmi összetételéről elmondható, hogy támogatóik a XIX. század végéig főként az arisztokrácia, a nagypolgárság képviselői közül kerültek ki, később viszont a középosztály tagjai kerültek túlsúlyba. Magyarországon 1989 előtt a mai nonprofitok jelentős részének működését és elterjedését az egypárti politikai rendszer és a korabeli gazdasági struktúra meggátolta (BOCZ, 2009). Az alapítványok a II. világháborút követően rosszabb helyzetbe kerültek, mint az egyesületek. 1949 után csupán miniszteri engedéllyel lehetett alapítványt létrehozni, és 1959 után az alapítványt, mint jogintézményt megszüntették. Az alapítványi élet megszűnt, és az alapítványi vagyon az állam tulajdonába került (1959. évi IV. törvény a Polgári Törvénykönyvről). A következő három évtizedben nem lehetett alapítványt létrehozni.

Az egyesületek alapításával kapcsolatosan a jogi szabályozás a következő évtizedekben nem változott. Többször szigorítottak az előírásokon, és bizonyos esetekben az illetékes hatóságok betilthatták az egyesülést, ha úgy ítélték meg, hogy állami társadalmi gazdasági renddel ellentétes a szervezet célja (SZABÓ L., 1989). Az 1956-os forradalom azonban megmutatta a szakadékot az állam és a társadalom között. Megmutatta azt is, hogy minden államosítható, a civil szerveződések feloszlathatók, de az állampolgárok autonómiáját teljesen nem írható ki (KUTI, 1998). Az öntevékeny szervezetek tevékenységi köre és szabadsága 1956 után jelentősen bővült, melynek eredményeképp sorra hoztak létre társadalmi szervezeteket a polgárok. Ezek megszüntetését, betiltását már nem vállalta fel az állam, de bizonyos esetekben igyekezett a működésüket zavarni (TRENCSÉNYI, 1998).

A civil szervezetek 1980-as évek végétől kibontakozó hazai fejlődése és megalakulásuk körülményei jelentősen eltérnek a demokratikus társadalmi berendezkedésű országokétól. A szektor hazai kialakulásában sokkal nagyobb szerepet játszott a politikai

hozzaállás megváltozása, a korábbi társadalmi szervezetek számottevő részének fennmaradása, valamint a gazdasági- tulajdonosi struktúra átalakulása, mint a többletkeresleti lehetőség vagy a támogatási források megszerzése (BOCZ, 2009).

A nyolcvanas évek második felére az állam belátta, hogy nem képes minden társadalmi problémára megoldást találni, együtt kell működni a piaci szereplőkkel és civil szervezetekkel. Az alapítványokra vonatkozó szabályozás, már a rendszerváltás előtt 1987-ben megtörtént. Komoly erőfeszítéseket tettek abban az időben a máig élő, működő, jól ismert alapítványok létrehozásáért (Honthy Alapítvány, Rubik Alapítvány, Soros Alapítvány), melynek köszönhetően az 1987. évi 11. számú törvényerejű rendelettel bekerült a Polgári Törvénykönyvbe az alapítvány jogintézménye. Két évvel később a Parlament elfogadta az 1989. évi II. törvényt, mely az egyesülési jogról szól, és ezzel megteremtette az egyesülési szabadság törvényi lehetőségét (HALMAI, 1990).

A reményekkel teli rendszerváltó években újra virágzásnak indult a civil szektor, de a civil társadalom megszilárdulása helyett a csalódások évei következtek. A rendszerváltással nem jöttek el a remélt változások, a jelentkező társadalmi problémákra (munkanélküliség, szegénység, előítéletek) a politikai elit nem megfelelő hatékonysággal reagált (ARAPOVICS, 2009). A demokratikus gyakorlat hiánya, a félresiklott megoldások az állampolgárok csalódottságát, majd közömbösségét eredményezték. HANKISS (2002) „Új diagnózisok” című elemzésében megállapítja, hogy Magyarországon a demokrácia alapvető intézményei már működnek, mégis számos olyan jelenséggel kell szembesülni, mely akadályozza a demokrácia megszilárdulását.

A magyarországi rendszerváltás alapvetően befolyásolta a civil szervezetek működési feltételeit. A rendszerváltást követő időszakot KUTI és SEBESTÉNY (2004) öt fontos szakaszra bontotta. Az első szakasz a „nyitás időszaka” 1987-1990 között. A társadalmi környezet megváltozásának hatása a jogrendszerben is érvényesült. 1987-től újra lehetővé vált alapítvány létrehozása, és 1989-ben elfogadták az egyesülési szabadságról szóló törvényt, mely megteremtette a társadalmi önszerveződések létrehozásának demokratikus elveken alapuló törvényi lehetőségeit. Ebben az időszakban fogadták el az 1990. évi I. törvényt, mely a Polgári Törvénykönyv egyes rendelkezéseinek módosításáról szól, amely az alapítványok létrehozásának és működtetésének újabb szabályait tartalmazta. Ezt követte 1991-1994 között az adókedvezmények általános megszorításának időszaka. A 1990. évi I. törvény megszüntette azt az alapítványokra vonatkozó korlátozást, melynek értelmében alapítványt csak a tevékenysége szerint illetékes állami hatóság engedélyével lehetett létrehozni. 1991-ben hatályba lépett újabb adótörvények rendkívül kedvező

feltételeket biztosítottak a kialakulóban lévő hazai civil szektor működéséhez. 1995-1996 között az állami irányítású szervezetek számára szelektív megszorítások voltak jellemzőek, valamint kivételes bánásmód alakult ki. A következő évben (1997) további szelektív megszorítások voltak jellemzőek, ugyanakkor az indirekt állami támogatásokat kiszélesítették. Végül 1998-ban paradigmaváltás következett, melynek értelmében a szervezeti forma helyett a közhasznú státusz vált a kivételezés legfontosabb eszközévé az adókedvezmények igénybevételére. A "közhasznú" jelzőnek 1998. január 1. napja óta van megkülönböztetett jelentősége. Ekkor lépett ugyanis hatályba a közhasznú szervezetekről szóló 1997. évi CLVI. törvény (Khtv.), amely egyrészt alanyi (társadalmi szervezet, alapítvány, közalapítvány, köztestület), másrészt tevékenységi (létesítő okirat szerint ellátandó olyan feladatkör, amely megfelel a törvényben meghatározottaknak), harmadrészt szervezeti-működési (szabályozási, nyilvánossági, összeférhetlenségi) követelményeket állított a közhasznú szervezeti státuszt elérni kívánó nonprofit szervezetek elé.

A rendszerváltást követően először mennyiségi majd minőségi növekedésnek indult a civil szektor. Nagyon rövid idő, mintegy egy évtized alatt mutatott fel rendkívül lendületes, robbanásszerű növekedést, és átalakulást a szektor (HARSÁNYI,1998; KATONA, 1998). A 2011-ben elfogadott új Civil törvény egy új szakaszt nyitott a civil szervezetek hazai történetében. Az előbbieken bemutatott öt szakaszos kronologizálást alapul véve, akár a hatodik szakaszként is értékelhetjük az azóta eltelt időszakot. Az új Civil törvény mellett elfogadtak még néhány törvényt, valamint kormányrendeletet, melyek számos ponton módosították a társadalmi szervezetek szabályozását. Hatályon kívül helyeztek több olyan jogszabályt, melyek korábban az alapítványok egyesületek és más társadalmi szervezetek működését szabályozták. Helyettük 2012. január elsejétől kezdődően több, a következőkben bemutatásra kerülő jogszabály tartalmazza a civil szervezetekre vonatkozó rendelkezéseket. Elfogadták a 2011. évi CLXXV. törvényt (ez az úgynevezett Civil törvény), mely az egyesülési jogról, közhasznú jogállásról, valamint a civil szervezetek működéséről és támogatásáról szól. Emellett megalkotásra került a 2011. évi CLXXXI. törvény, mely a civil szervezetek bírósági nyilvántartásáról és az ezzel összefüggő eljárási szabályokról rendelkezik, valamint a 350/2011. (XII.30.) Kormányrendelet a civil szervezetek gazdálkodása, az adománygyűjtés és a közhasznúság egyes kérdéseiről szól. Megszűnt a társadalmi szervezetek elnevezés, helyette a civil szervezetek gyűjtőkategóriát használják a fent felsorolt jogszabályokban.

A törvény vállalkozik a civil fogalom megalkotására, mely szerint civil szervezetnek nevezzük az egyesületeket (kivéve: párt), alapítványokat és civil társaságokat.

A legfontosabb változásokat az alábbiakban foglalom össze. A törvény hatálybalépését követően közhasznú szervezetet nem lehet létrehozni, a közhasznú státuszt később lehet elnyerni. Minden civil szervezet köteles az előző üzleti évet lezáró beszámolóját elkészíteni a következő év május 31-ig, az Országos Bírósági Hivatalnál letétbe helyezni, valamint a saját honlapján közzétenni. A beszámolónak tartalmaznia kell mérleget (egyszerűsített mérleg), eredménykimutatást (egyszerűsített eredménylevezetés), kiegészítő mellékletet. Kötelezik a civil szervezeteket éves költségvetés készítésére, melyben a bevételek és kiadások egyensúlyát kell biztosítani. A nyilvánosságot folyamatosan, de legalább évente egyszer tájékoztatni kell a működésről és gazdálkodásról, valamint az adományok felhasználásról. 2012. január 1-től a civil szervezetekre is kiterjednek a csődeljárásról, a felszámolásról és a végelszámolásról szóló törvények rendelkezései, némi eltéréssel. Az alapítványok létrehozása során az alapítvány induló vagyonát ügyvédi letétbe kell helyezni, nem szükséges előzetesen banki letétbe tenni. Ezzel – bizalmi ügyvéd szakértő bevonásával- kikerülhetővé válik az alapítást megelőző felesleges banki ügyintézés. Elegendő a jogerős bejegyzést követően pénzt és időt fordítani erre. Ez a lehetőség rugalmasságot biztosít az alapító számára. 2012. július 1-től bevezetésre került az elektronikus eljárás (e-ügyintézés) a civil szervezetekkel kapcsolatos bírósági eljárásoknál, melynek előnye a gyorsaság. E-kérelem benyújtását követő 15 napon belül kell azt elbírálni a bíróságnak, így az e-akta beküldése után igen rövid idő alatt létre lehet hozni majd a szervezetet. Az e-ügyintézés lehetőségének kezdetétől jogi képviselők kizárólag elektronikus úton nyújthatják be a civil szervezetekkel kapcsolatos kérelmeket. Valamint elindult a Civil Információs Portál a www.civil.info.hu címen, ahol hozzáférhetőek a civil szervezetek legfontosabb adatai (HARASZTI, 2012).

Magyarország civil szektora a Kelet-Európai országokhoz hasonlóan fejlődött 1950-1990 között. A rendszerváltást követően közel húsz év alatt több évtizedes lemaradást kellett bepótolni. Mint általában a társadalmi fejlődésben, ha gyorsan akarják pótolni a hiányosságokat, az belső konfliktusokhoz, ellentmondásokhoz vezet, sok hibát eredményez. A szektor gazdasági- társadalmi jelentőségét elsősorban a területen működő szervezetek számával, tevékenységük volumenével, hatásával lehet jellemezni. A civil szervezetek esetében azonban a számszerű adatok mellett a tevékenységük fontosságát,

annak az emberekre, közösségekre, településekre, térségekre gyakorolt hatásával is értékelhetjük.

2.3. A civil szervezetek szerepe, jelentősége

Mint ahogy láthattuk a történelmi áttekintés elemzésénél a civil társadalom kialakulása, működése, a civil szervezetek jelenléte a modern demokratikus állam sajátossága. Ha csak a demokratikusság védelme, annak fenntartása lenne a szerepe, már önmagában elég lenne ahhoz, hogy kijelentsük, nagyon fontos a szektor jelenléte. Ezen túlmenően természetesen vannak olyan jellemzők, paraméterek, melyekkel jól lehet prezentálni a szektor társadalmi szerepének jelentőségét.

Ha a civil szervezetek funkcióját tekintjük, feladatuk igen sokrétű. Fontos a társadalmi problémák megoldásához való hozzájárulása, az állami feladatok részbeni átvállalása, illetve bizonyos csoport szociális, gazdasági, 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 települési, 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 kialakításában, vagy éppen évszázadok óta létező szakmák megőrzésében, azok piaci alapokra történő átállításával, életképességének megszervezésével. Ez pedig mind-mind források bevonhatóságának kérdése (BARTAL et al., 2005). Az 1. táblázatban az egyesületek számának megoszlását mutatom be 1862 és 1989 között. Az adatok egyértelműen tükrözik, hogy a kiegyezéstől a II. világháború időszakáig dinamikus növekedés volt jellemző a szervezetek számát tekintve. A következő időszakban bizonyos mértékben visszaesés következett be, de ez nem jelentős, és ez a polgárok öntevékeny csoportok iránti igényét mutatja.

1. táblázat: Egyesületek számának alakulása 1862-1989 között (db)

Évek	Szervezetek száma
1862*	319
1878*	1917
1932	14365
1970	8886
1982	6570
1989	8514

*a mai Magyarország területén működő egyesületek száma

Forrás: HUNFALVY, 1862; VARGHA, 1880; STATISZTIKAI ÉVKÖNYV, 1934; EGYESÜLETEK MAGYARORSZÁGON, 1970,1982, 1989.

A magyarországi civil szektor jelentőségéről pontos adataink 1993 óta állnak rendelkezésre, mivel a Központi Statisztikai Hivatal (KSH) ettől az évtől végez felméréseket a nonprofit szektorban, melynek részét képezik a civil szervezetek. Ezt megelőzően kevés, és sokszor pontatlan információk találhatók a szakirodalomban, és ezek is az egyesületek számára valamint tevékenységi területeire vonatkoznak. További paraméterekkel és jellemzőkkel (bevétel, taglétszám, önkéntesek száma) általában nem foglalkoznak a statisztikai nyilvántartások.

2. táblázat: Az egyesületek megoszlása tevékenységi területek szerint 1862-1989 között (%)

Tevékenységi terület	1862	1878	1932	1970	1982	1989
Kultúra, vallás	27,6	18	12,6	0,2	1,4	3,9
Sport	0,3	1,3	6,6	51,5	45,9	36,3
Szabadidős	27,3	14,4	32,6	16,1	26,3	23,8
Oktatás, kutatás	3,4	4,5	0,7	1,1	1,8	1,6
Egészségügy és szociális ellátás	30,4	19	19,8	0,1	0,2	6,7
Tűzoltás		6,2	9,3	30,4	22,5	13,9
Szakmai	6,6	31,9	16,4			7,6
Egyéb	4,4	4,7	2	0,6	1,9	6,2

Forrás: HUNFALVY, 1862; VARGHA, 1880; STATISZTIKAI ÉVKÖNYV, 1934; EGYESÜLETEK MAGYARORSZÁGON, 1970,1982, 1989.

Tevékenységi körökre vonatkozó megoszlást a 2. táblázat mutatja be. Az adatok egyértelműen tükrözik a történelmi múltból fakadó társadalmi igényeket, illetve a politika adta lehetőségeket. Kiemelendő a sport tevékenység, melynek aránya a II. világháborúig

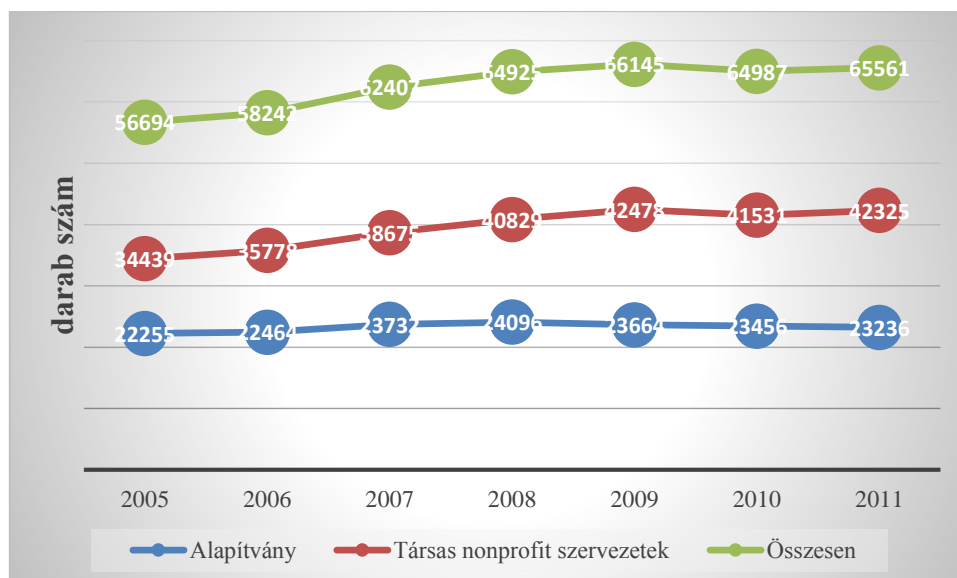
alacsonynak tekinthető, majd a következő időszakban a szektor felét tették ki. Nem meglepő tehát, hogy igen nagy hagyományai vannak a sportegyesületeknek Magyarországon, ami természetesen összefüggésben azzal, hogy a korabeli kormányzás ezt a területet nem találta veszélyesnek, nem akarta beszüntetni, inkább támogatta. Ebben az emberek kiélhették az öntevékeny szervezetek iránti igényüket. Hasonló képet mutat a szabadidő egyesületek számának alakulása, melynek aránya közelít a 30%-hoz. A legszembetűnőbb változás a kultúra, vallás, valamint az egészségügy és szociális ellátás területein tevékenykedő szervezetek arányának változása. Míg a kultúra, vallás területén 1862-ben közel 30% volt az arányuk, 1970-ben már csak 0,2%. Ezután némi növekedés figyelhető meg, és a rendszerváltást megelőző évben már meghaladta a 3%-ot. Az egészségügy és szociális ellátás tekintetében az 1832-es évi 30%-os arányról 1970-re 0,1%-ra esett vissza, 1989-re már közel 7%-ra emelkedett ezt a tevékenységet végző szervezetek száma. Ezek az adatok jól tükrözik az eltérő időszakok eltérő gazdasági, társadalmi, politikai helyzetét. Az egészségügyi és szociális ellátás területén az állam nem engedte a civil szerveződést, azt állami feladatnak tekintette. Amikor a politikai nyomás enyhült, azonnal növekedésnek indult az ilyen tevékenységet végző szervezetek száma. Ennek oka, hogy nem tud minden feladatot ellátni, megoldani az állam. Vannak dolgok, amiket a helyi civil szervezések jobban látnak, ezáltal hatékonyabbak azok megvalósításában.

Az 1989-1993 közötti időszokról nem állnak rendelkezésre információk. 1993-tól a KSH és a Megyei törvényszék adatai már elérhetőek és azok alapján dolgoztam fel a civil szféra hazai jellemzőit. A KSH felmérései során nem vállalkozik különbség tételre a civil és a nonprofit fogalom között, egy egységben kezeli, és ad ki tájékoztatókat évente a nonprofit szektorra vonatkozóan. A KSH fogalmi meghatározása szerint, a nonprofit szektoron belül a klasszikus civil szervezetek közé sorolandó az alapítvány és a társas nonprofit szervezetek. Ezért a számokban torzítás tapasztalható, de a saját kutatási tapasztalataim alapján ki tudtam egészíteni az adatokat. A definíciós problémák mellett, vagy éppen emiatt a szervezetek pontos számát is nehéz meghatározni. A KSH a nonprofit szféráról gyűjt adatokat, amibe beletartoznak a nonprofit gazdasági társaságok is. A megyei Törvényszék külön kezeli ezeket a kategóriákat. A legutóbbi KSH jelentés alapján a nonprofit szektorban közel 65 ezer szervezet működött Magyarországon. Ezzel szemben a bíróság adatai alapján valamivel több, mint 80 ezer szervezet van működőként bejegyezve (STATISZTIKAI TÜKÖR, 2012; BÍRÓSÁG, 2012). Ez az eltérés abból fakadhat, hogy a KSH kérdőív segítségével gyűjt adatokat a szervezetekről, melynek

kitöltése önkéntes, így ők csupán következtetni tudnak a visszaküldött kérdőívek alapján. A Törvényszék viszont pontosan tudja, hány civil szervezet van bejegyezve, mivel azok eddig is cégbírósági bejegyzésre voltak kötelezve. Tehát a civil szervezetek számára vonatkozóan a Törvényszék adatai pontosabbak, mint a KSH adatai. Ettől függetlenül a KSH adatait veszem figyelembe, mivel ő gyűjt információt a szféráról.

Az 1980-as évek végén 8,5 ezer társadalmi szervezet (egyesület és érdekképviselő) működött Magyarországon. Ezzel szemben jelenleg több, mint 65,5 ezer szervezetet integrál a szektor. Ez közel nyolcszoros növekedést jelent alig 20 év alatt. A KSH adatai szerint a nonprofit szektor alakulásának két legfontosabb jelzőszáma, a szervezetek száma, valamint a bevételek reálértéke egyaránt 89%-al növekedett 1993 óta. Az 2. ábrán a szervezetek számának változását mutatom be az elmúlt 7 évben. A szervezetek száma dinamikusan növekedett az 1990-es években, mely a 2000-es évek második felétől némileg visszaesett. Az alapítványok száma szinte stagnál, mely a szervezet létrehozásának nehézségéből eredeztethető, míg az egyesületek száma folyamatos növekedést mutat ebben az időszakban is.

2. ábra: A civil szervezetek számának alakulása 2005-2011 között



Forrás: Saját szerkesztés a KSH adatai alapján, 2013

2011-ben mintegy 65 500 szervezet működött Magyarországon, egyharmada (23 200) alapítványi formában, 42 300 társas nonprofit szervezetként. Az alapítványok 62 százaléka három tevékenységi területre: az oktatáshoz (32%), a szociális ellátáshoz (16%), és a kultúrához (14%) köthető. A társas nonprofit szervezetek körében továbbra is a szabadidős (25%), a sportegyesületek (16%), valamint a kultúrához köthető szervezetek (12%) aránya a legnagyobb (STATISZTIKAI TÜKÖR, 2012). A gazdasági

válság hatása kimutatható az állami támogatásokból származó források arányának csökkenésében is. 2008-ban a teljes szektor bevételeinek 44 százaléka származott állami vagy önkormányzati költségvetésből, míg 2009-ben ennek aránya 42 százalék volt. Ezzel párhuzamosan a magántámogatások aránya 11-ről 13 százalékra nőtt (STATISZTIKAI TÜKÖR, 2011). A 2011-es adatok alapján a szervezetek forrásait vizsgálva megállapítható, hogy dominál az állami támogatás (31%), közel azonos mértékű a magánadomány és a saját tevékenység bevétele (24-28 %) kismértékű a gazdálkodási bevétel (16%), és szinte alig jelennek meg egyéb bevételek (1%). A bevételek összege megközelítette az 1238 milliárd forintot – ami 2010. évhez képest folyóáron 3%-os növekedést, míg reálértéken 1%-os csökkenést jelent. Mindez annak tükrében, hogy a szervezetek 88%-ának vannak bevételei és kiadásai, 4%-uk csak bevétellel rendelkezik, 5%-nak semmilyen pénzügyi tevékenysége nincs, és 3%-nak csak kiadása van.

A 2010-es statisztikai adatok szerint az 500 ezer forintnál kisebb bevételű szervezetek aránya 44 százalék. 2004 és 2008 között – nem kis mértékben uniós taggá válásunknak és a Nemzeti Civil Alapprogram beindulásának köszönhetően – 13 százalékkal növekedett a pályázati úton nyert bevétellel rendelkező szervezetek száma, és közel 57 százalékkal emelkedett a szektor által megszerzett pályázati összeg (STATISZTIKAI TÜKÖR, 2011). A foglalkoztatottak száma egyenletesen és gyors ütemben bővült. A nonprofit szervezetek 2011-ban három és félszer annyi munkavállalónak biztosítottak állást, mint 1993-ban. A klasszikus civil szervezetek foglalkoztatottsága 12%-al emelkedett a közel 20 év alatt. 2010 és 2011 között 3,9%-al növekedett a szektorban munkát vállalók száma, az összlétszám így meghaladta 149 ezres értéket, mely a nemzetgazdaságban foglalkoztatottak 4%-a. A főállásban, teljes munkaidőben foglalkoztatottak létszáma 97 ezer fő. További 52 ezer fő részmunkaidős, vagy nem főállású, melynek 1/4-e alapítványoknál dolgozik. 2011-ban a szektorban tevékenykedő önkéntes segítők becsült száma 482 ezer fő volt. Az általuk teljesített közel 49 millió munkaóra több mint 24 ezer főállású foglalkoztatott munkaidejének felelt meg. Önkéntes munka bevonása nélkül működtek az egyesülések és a köztestületek, illetve igen kevés önkéntes munkát vettek igénybe a nonprofit társaságok és intézmények, valamint a közalapítványok. Az egyesületeknél és magánalapítványoknál tevékenykedett az önkéntesek több mint 94 százaléka (STATISZTIKAI TÜKÖR, 2012).

A magyarországi helyzettel ellentétben külföldön jelentős eltérés tapasztalható a civil szervezetek, valamint az önkéntes munka megítélésében. Az Európai Unióval, azon belül egyes országokkal, valamint az Amerikai Egyesült Államokkal összehasonlítva azt lehet

mondani, hogy a szektor jelentősége a foglalkoztatásban az Unió átlagnál valamivel magasabb, míg jelentősen elmarad az Amerikai Egyesült Államok átlagától. Az önkéntesség tekintetében is jóval fejletlenebbek vagyunk Amerikával összehasonlítva, hiszen amíg nálunk szinte alig voltak önkéntesek a szektorban, addig az USA-ban nagy tradíciója van az önkéntességnek. A bevételek típusait tekintve is igen nagy az eltérés, mivel az Államokban a díjbevétel dominál (52%), addig hazánkban az állami támogatás. A tevékenységi területek megoszlását vizsgálva közel azonos súlyt képvisel mindkét országban az oktatás, szociális ellátás, habár hazánkban az oktatás területén tevékenykedik a legtöbb szervezet. Ezzel szemben Amerikában a legnagyobb arányt az egészségügyi szervezetek teszik ki. Az Amerikai Egyesült Államokban a civil szektorban foglalkoztatottak száma meghaladja a 7 millió főt, mely az összes foglalkoztatotti létszám 6,8%-a. Az amerikai civil szervezetek bevételeik nagyobb részét ár- és díjbevételekből (52,3%), valamint magántámogatásból (18,5%) szerzik, míg az Unió tagországainak civil szektorában az állami támogatás dominanciája figyelhető meg (SALAMON – ANHEIER, 1999). Tevékenység területeket tekintve 53,4% egészségügy, 23,1% oktatás/kutatás, míg 10,1% a szociális területhez kötődik. A nonprofit szervezetek kiemelkedő jelentőségük a felsőoktatásban (SALAMON – ANHEIER, 1995). Az Európai Unióban a teljes foglalkoztatotti létszám 3,5%-át adja a nonprofit szektor, mely jelentősen elmarad az amerikai átlagtól. A bevételek tekintetében az Unió országaiban az állami támogatás dominál (GESZTI, 2003). Az USA-hoz képest az Unióban az állami gondoskodás több területre terjed ki, magas szintű és szervezetszerű állami szolgáltatási hálózat működik, nincsen olyan égető szükség a civil szervezetek hézgapótló szerepvállalására.

A különböző európai országok más és más jogi, fogalmi megközelítésben végeredményként ugyanazt a helyzetet produkálják: különböző ágazatokban és különböző erősséggel, de markánsan jelen van a társadalom működésében az a harmadik szektor, amely se nem állami, se nem piaci. Angliában a jogi szabályozás megkülönbözteti az úgynevezett jótékonyági szervezeteket, illetve az egyéb öntevékeny nonprofit szervezeteket. A jótékonyági szervezetnek széles körű és automatikus kedvezmények járnak, a többi öntevékeny szervezetnek mérlegelés alapján. A jótékony célokat a vonatkozó jogi forrás négy pontban határozza meg: szegénység enyhítése, oktatás segítése, egyházi élet fejlesztése, egyéb – a közösség egészét szolgáló célok. A jogfejlődés irányai Angliában arra mutatnak, hogy egyre több úgynevezett közfeladat ellátására létrejött szerződés működik az állam és a civil szervezetek között. A nonprofit

szektor erős az öregek szociális gondozásában, az óvodai ellátásban és az olcsó lakáshoz jutás piacában (például a lakásegyletek révén).

Németországban a közcélokat szolgáló szervezeteket tekinti a jog a nonprofit szektor részének. Közcélt a jogalkalmazás tág körben ismer el, például a politikai képzés, a politikai ismeretterjesztés is közcélú tevékenység. (Az alapítványok vonatkozásában közcél az oktatási, tudományos, karitatív, egészségvédelmi, kulturális, környezetvédelmi tevékenység.) Nagy kedvezményeket élveznek az alapítványok és alapítványtevők, ezért aztán az alapítványi szektor erőteljes fellendülésben van. A német jogrendszer az alapítvány két típusát ismeri: a közjogi alapítványt (kölségvetési pénzekből törvény hozza létre) illetve a magánjogi alapítványt. A további kedvezményeket biztosító közhasznú minősítéshez a működés általánossága, bárki által hozzáférhető jellege is szükséges.

A civil szervezetek különböző feladatok ellátására vállalkoznak. Magyarországon a KSH sorolja be a civil szervezetek tevékenységi területekbe, figyelembe véve a bírósági bejegyzési lehetőségeket. A 3. táblázatban az általam vizsgált két szervezeti típus tevékenység szerinti megoszlását mutatom be abszolút számokban és százalékos megoszlás szerint. Összehasonlítva a két szervezeti formát, megállapítható, hogy eltérő tevékenységcsoportra fókuszálnak. A legfrissebb adatok szerint az összes civil szervezetet vizsgálva megállapítható, hogy a legkevesebb politikai, nemzetközi kapcsolatok, többcélú adományozó nonprofit szövetség, polgárvédelem és jogvédelem területeken működik. Legnagyobb arányban szabadidő, hobbi (17%), oktatási (13,4%), valamint kulturális (12,8%) tevékenységet folytatnak. Az összes civil szervezeten belül az alapítványok legnagyobb arányban az oktatás (31,7%), a szociális ellátás (15,9%) és a kultúra (14,2%) területén működnek. Összehasonlítva a társas nonprofit szervezetekkel, melyek zöme egyesület, megállapítható, hogy az oktatás területén közel tizedannyi szervezet (3%), a szociális ellátásban nagyjából egyharmada (5,9%), míg a kultúra területén közel azonos arányt képviselnek. Legnagyobb arányban szabadidő, hobbi egyesületek vannak (25,2%), szemben az alapítványok számával, amely ezen a területen valamivel több, mint 2%. A spotegyesületek száma is jelentős a 15,6%-os aránnyal, mely területen az alapítványok csupán 4%-a működik.

3. táblázat: A magyarországi civil szervezetek tevékenységcsoport szerinti megoszlása 2011-ben

Tevékenységcsoport	Alapítványok		Társas nonprofit szervezetek		Összesen	
	száma	megoszlása %	száma	megoszlása%	száma	megoszlása%
Kultúra	3 297	14,2	5094	12,0	8391	12,8
Vallás	1 248	5,4	204	0,5	1452	2,2
Sport	977	4,2	6586	15,6	7563	11,5
Szabadidő, hobbi	548	2,4	10674	25,2	11222	17,0
Oktatás	7420	31,7	1365	3,2	8785	13,4
Kutatás	619	2,7	721	1,7	1340	2,0
Egészségügy	2229	9,6	873	2,1	3102	4,7
Szociális ellátás	3693	15,9	2132	5,0	5825	8,9
Polgárvédelem, tűzoltás	110	0,5	784	1,9	894	1,4
Környezetvédelem	627	2,7	1203	2,8	1830	2,8
Településfejlesztés	1355	5,8	2693	6,4	4048	6,2
Gazdaságfejlesztés	301	1,3	1582	3,7	1883	2,9
Jogvédelem	136	0,6	731	1,7	867	1,3
Közbiztonság védelme	224	1,0	2120	5,0	2344	3,6
Többcélú adományosztás, nonprofit szövetségek	39	0,2	721	1,7	760	1,2
Nemzetközi kapcsolatok	315	1,4	506	1,2	821	1,3
Szakmai, gazdasági érdekképviselő	34	0,1	3884	9,2	3918	6,0
Politika	64	0,3	452	1,1	516	0,8
Összesen	23					
	236	100	42325	100	65561	100

Forrás: Saját szerkesztés, a KSH 2012/a (stADAT tábla) alapján

Az adatokból egyértelműen látszik, hogy Magyarországon a szabad egyesülés engedélyezése után igen intenzív fejlődésnek indult a civil szektor. Ez a növekedés, fejlődés az Európai Unióhoz való csatlakozásunk után némiképp felgyorsult, megerősödött. Az Unió igen nagy hangsúlyt fektet civil szervezetek véleményére, megkérdezésük nélkül semmilyen fontos kérdésben nem döntenek.

Az is látható, hogy a civil szféra egy rendkívül dinamikusan fejlődő szektora a hazai társadalmi, gazdasági életnek. A foglalkoztatottak száma ma meghaladja más fontos gazdasági ágazatokét és itt további dinamikus fejlődés várható. A GDP%-ában is kimutatható az a forint összeg, amellyel ezek a szervezetek gazdálkodnak. Ez egyértelműen igazolja, hogy a civil szféra olyan fontos területe a magyar gazdaságnak,

mellyel kutatási szempontból is foglalkozni kell. Az országos szintű adatok mellett a kutatásom területi lehatárolása miatt fontosnak tartom bemutatni az Észak-Alföldi régió és a Hajdú-Bihar megye civil szektorának jellemzőit is.

Az Észak- Alföldi régió 388 településéből 301-ben van jelen civil szervezet. Az elmúlt években a régióban is jelentősen növekedett a civil szervezetek száma. Ennek köszönhetően 2006. júniusában 9249 szervezetet regisztráltak, melyből Hajdú-Bihar megyében 3553, Jász-Nagykun-Szolnok megyében 2462, Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében 3234 tevékenykedik. A szervezetek legnagyobb hányada (77,9%) főtevékenységét tekintve egyéb közösségi személyi szolgáltatást végez. (CSOBA et al, 2006).

Hajdú-Bihar megye 82 településéből 72 településen van ilyen közösség. A megyében 2004-ben 2607 bejegyzett szervezet volt (mára ez már a 3000 fölött van). Ebből Debrecenben 1163, Hajdúböszörményben 134, valamint Püspökladány-Hajdúszoboszló-Berettyóújfalu településeken 50 fölötti a számuk. Kisebb számban természetesen minden településen található civil szervezet (NAGYRNÉ, 2006). Bírósági megerősítés alapján elmondható, hogy a civil szervezetek száma jelenleg stagnál. A megyében igen nagy figyelmet fordítanak ezekre a szervezetekre, hiszen a közösségek aktivitása igen nagy, ez a számadatokból is tükröződik. A megyében 3545 működő társadalmi szervezetet és alapítványt tartott nyilván a Megyei Törvényszék 2013 áprilisában. A KSH 2008-ra vonatkozó adatközlésében 3075 nonprofit és 2762 civil szervezetről (klasszikus nonprofit szervezetről) számolt be. A szervezetek száma 2003 és 2008 között 494-el növekedett. A szervezetszám növekedésének intenzitása 22%-os volt (OSVÁTH et al., 2010). Az adatok alapján kijelenthető, hogy az önszerveződés a megyében erős.

A 4. táblázat Hajdú-Bihar megyében működő klasszikus civil szervezetek tevékenységcsoport szerinti megoszlását mutatja be. A táblázat jól szemlélteti, hogy a megyében a legtöbb civil szervezet négy tevékenységi csoport köré összpontosul, ezek a kultúra, sport, szabadidő, hobbi és oktatás. Az összes szervezet közel 60 százaléka ezekkel a tevékenységekkel foglalkozik.

A foglalkoztatottak számáról elmondható, hogy az országos civil szektor által foglalkoztatott fizetett munkaerőnek 3,2%-a jut a megyére. A megyében 10 ezer lakosból 17 dolgozik civil szervezeteknél, illetve 100 szervezetre 33 foglalkoztatott jut. Valójában csak 325 civil szervezet alkalmaz fizetett munkaerőt, amely a szervezeteknek közel 12%-a. Ez meghaladja az összességében nem túl magas fizetett alkalmazottal rendelkező országos szervezeti arányt (11,4%).

Ezzel szemben az önkéntességről, mely meghatározója, sőt előfeltétele egy civil szervezet létrehozásának és működtetésének az mondható el, hogy egy szervezetre közel 6 fő önkéntes jut, 10 ezer főre pedig mintegy 300 önkéntes. A megye inkább kedvezőtlenebb pozícióban van az önkéntesekkel rendelkező szervezetek vonatkozásában. Mintegy 1500 szervezet rendelkezik önkéntesekkel, ez a szervezetek 56 %-a (OSVÁTH et al., 2010). A Hajdú-Bihar megyei adatok, összhangban az országos paraméterekkel, igazolják, hogy a civil szerveződések ebben a régióban is jelentős szerepet töltenek be és feladatokat látnak el.

4. táblázat: Civil szervezetek tevékenységcsoport szerinti megoszlása Hajdú-Bihar megyében, 2008-ban

Tevékenységcsoport	Számuk	Megoszlás %
Kultúra	327	11,84
Vallás	89	3,22
Sport	360	13,03
Szabadidő, hobbi	471	17,05
Oktatás	465	16,84
Kutatás	57	2,06
Egészségügy	156	5,65
Szociális ellátás	279	10,1
Polgárvédelem, tűzoltás	34	1,23
Környezetvédelem	71	2,57
Településfejlesztés	168	6,08
Gazdaságfejlesztés	58	2,1
Jogvédelem	51	1,85
Közbiztonság védelme	78	2,82
Többcélú adományoztatás, nonprofit szövetségek	35	1,27
Nemzetközi kapcsolatok	38	1,38
Szakmai, gazdasági érdekképviselő	0	0
Politika	25	0,91
Összesen	2762	100

Forrás: Saját szerkesztés OSVÁTH et al. adatai alapján, 2010

A civil szervezetek gazdasági szerepére vonatkozóan a KSH adatai tekinthetők mérvadónak. Ennek oka, hogy a legátfogóbb információkat ők gyűjtik a szektorról. A Törvényszék elsősorban a regisztrációra helyezi a hangsúlyt, nem gyűjt adatokat a szféráról. A szakirodalmak leggyakrabban két jelzőszámmal értékelik a civil szervezetek gazdaságban betöltött szerepét. A gazdasági erőt általában a szervezetek bevételének nagysága, valamint a foglalkoztatottak száma mutatja. Erre vonatkozóan a KSH gyűjt adatokat egy kérdőív segítségével (Statistikai jelentés a nonprofit szervezetek tevékenységéről- 1156-os nyomtatvány). Ennek kitöltése önkéntes alapú, így annak

elmulasztása korábban nem vont maga után semmilyen szankciót. A KSH olyan kategóriákat alkalmaz, mint: kiadásai, bevételei vannak; pénzt gyűjt- nincs kiadása; tartalékából él-csak kiadása van; valamint pénz nélkül működik. A Hivatal által közzé tett adatok alapján megállapítható, hogy igen összetett a kép a szervezetek gazdasági aktivitását tekintve. 2011-ben az egy alapítványra jutó átlagos bevétel Hajdú-Biharban 9,1 millió forint volt, míg ez az érték egyesületek esetében 6,9 millió forint (KSH, 2012,b). A KSH adatai mellett meg kell említeni egy másik lehetőséget, az NCA aktivitást, mely a civilek aktivitását tükrözi. A legutóbbi nyilvántartás szerint (NEMZETI CIVIL ALAPPROGRAM, 2011) az Észak- Alföldi régió működési pályázataira benyújtott pályázatok száma 1472, melyből 1378 volt érvényes. Ennek a régió egy megyéjére jutó átlaga mutatja a megyei aktivitást, mely egy további jelzőszámnak tekinthető.

A fejezetben bemutatott adatok egyértelműen szemléltetik a szektor jelentőségét mind nemzetközi téren, mind Magyarországon. Az általam vizsgált térségben a polgároknak igényük van az önszerveződési jogok gyakorlásának lehetőségére, mely a szervezetek számbeli nagyságában tükröződik. A történelmi múlttal, hagyományokkal összefüggésben alakulhatott ki a tevékenységi területek sokszínűsége, az egyes területeken működő szervezetek nagy száma. Ezek közül kiemelkedik országos viszonylatban az oktatás, szabadidő, sport, kultúra, szociális ellátás. Megyei szinten is jellemzően ezek a tevékenységi területek emelhetőek ki.

3. Vezetési feladatok, a civil menedzsment

A fejezet összeállítása során három fontos cél megvalósítását tartottam szem előtt. Elsők között áttekintem a vezetési feladatok változását, a tudományos vezetési gondolkodás kialakulásától kezdve napjainkig. Erre a feldolgozásra alapozva céлом volt továbbá, hogy feltárjam, milyen sajátosságok definiálhatóak olyan társadalmi szervezetek esetében, mint a civilek. Milyen vezetési feladatok, funkciók határozhatóak meg ezeknél a szervezeteknél. Végül az irodalmi feldolgozás és elméleti megközelítés révén kiválasztani azokat a funkciókat, melyeket a kutatás során vizsgálni kívánok. Ezzel párhuzamosan arra a kérdésre is választ szeretnék adni, hogy értelmezhető-e önálló fogalomként a „civil menedzsment”.

3.1. A vezetési feladatok változása

A vezetést általában úgy értelmezi a szakirodalom, hogy az a szervezeti folyamatok irányítására vonatkozik. A meghatározásokhoz közvetlenül kapcsolódik, hogy tudatos, tervszerű tevékenység, bár többen kifejtik szituáció függőségét. Fontos jellemzője az összhangteremtés, a szervezeti folyamatok koordinálása. A vezetés tudományosan megalapozott ismeretek és módszerek tudatos alkalmazása, alkalmazkodva a változó környezeti feltételekhez, a vezető célja a szervezet működtetése, a formális és informális struktúra, valamint a célkitűzés – folyamat- szervezet egyensúlyának fenntartása, és a hatékonyság elvárt mértékű növelése (GULYÁS – SZENDE, 1984). Egy másik megközelítésben a vezetés olyan tevékenységnek tekinthető, mely a kommunikációs folyamatra támaszkodva, előre meghatározott célok érdekében befolyásolja az emberek egymás közötti kapcsolatait, és az emberek magatartását (BAYER, 1995). A vezetők tevékenységében jól elkülöníthető önálló feladatok definiálhatóak, melyek sajátos ismervekkel rendelkeznek és több szempont szerint csoportosíthatóak. A vezetési feladatok definiálása, pontos meghatározása azért nagyon fontos, mivel ezen feladatok megoldására a vezetőknek fel kell készülni, és ezek az elvégzendő feladatok határozzák meg, hogy a vezetőknek milyen speciális ismerettel, képzettséggel kell rendelkezniük (LÁ CZAY, 2003). A vezetési funkciók mutatják meg, melyek a vezetők feladatai, melyek a vezetés, mint szakma összetevői. A vezetési feladatok definiálása, a feladatmegvalósítást befolyásoló tényezők feltárása tekinthető a vezetéstudomány elsődleges céljának. Azokat a vizsgálódásokat, melyek a jelenségek magyarázata során

azok rendeltetéséből indulnak ki, funkcionalista gondolkodásmódnak nevezzük (MOREL, 2000). „A feladatközpontúság, 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). ANDORKA (2000) úgy véli, 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 neo-funcionalizmusnak is. A funkcionalista társadalomkutatások szerint egy társadalom minden aspektusa- intézmények, szerepek, normák, viselkedés- valamilyen célt szolgál, azaz valamilyen funkcióval bír (MOREL, 2000). Ezt a szervezetekre vonatkoztatva úgy lehetne megfogalmazni, hogy a funkció: működést, tevékenységet, feladatot, beosztást, szerepet jelent egyszerre. TORGERSEN – WEINSTOCK (1979) a funkcionalizmust vezetéselméleti irányzatnak tekinti, mely azt a célt tűzte ki maga elé, hogy meghatározza a vezető feladatait. Az elmélet hívei azt vallják, hogy a vezetők funkciói különböző típusú szervezetekben, és különböző feltételek között állandónak tekinthetők. A feladatokat állandónak tekintik, de a vezető személyiségétől, a szervezet típusától függően a különböző feladatok fontossága eltérő mértékű.

DOBÁK (1991) a funkcionális gondolkodásmód megjelenését a vezetésben Fayoltól származtatja. FAYOL (1916) szerint az alapvető vezetési feladatok a következők: tervezés, szervezés, parancsnoklás, koordinálás, valamint az ellenőrzés. Ezek a vezetési funkciók jól elhatároltak és egyfajta logikai sorrendben 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.

Fayol kortársa az amerikai F.W. TAYLOR az amerikai fejlődés sajátosságaiból adódóan más megközelítésben vizsgálta a vezetők feladatait. Alapvetően a vezetés üzemi szintű kérdéseivel és a munkaszervezéssel foglalkozott. Vezetés alapelvei főként a vezető beosztott viszonytal kapcsolatosak. TAYLOR (1911) szerint a vezetőnek négy feladata van: munkatársak kiválasztása, betanítása, együttműködés a munkatársakkal, munka- és felelősség megosztás. Azt lehet mondani, hogy míg Fayol a folyamatokra összpontosító, a termelő tevékenységre irányuló feladatokat részesítette előnyben, addig Taylor a ma

emberi erőforrás menedzsmenthez tartozó feladatokat tartotta fontosnak. Míg Fayol a szervezetet, az igazgatást tartotta fontosnak, addig Taylor a tudományosan megalapozott munkaszervezés megalapítója volt.

Néhány évtizeddel később a fayoli funkciókat GULICK és ULRICK (1937) kiegészítették. Az ő véleményük szerint a vezetők 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).

A vezetési iskolák fejlődésével, az irányzatok bővülésével többek között megjelent a folyamatszempléletű irányzat, melynek célja az volt, hogy meghatározza a vezető általános funkcióit. Az irányzat hívei szerint a vezetők a tevékenységük során a döntéseiket alapozzák meg. 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'DONNELL (1967) külön funkciónak tekintik a dolgozó kiválasztásával kapcsolatos vezetői tevékenységet is. HUITFELDRT et al. (1993) egy sajátos csoportosítást alkottak. Szerintük a vezetők feladatai a tervezés, döntés, megvalósítás, ellenőrzés, motiválás, tájékoztatás és értékelés. HITT (1990) a szakirodalom átfogó tanulmányozására alapozva nyolc fő vezetési funkciót határozott meg. Ezek az elképzelés megalkotása, a csapat kialakítása, az értékek tisztázása, helyzet meghatározás, kommunikációs képesség tétel, felkészítés és mérés. DRUCKER (1991) szerint a vezetőnek öt funkciót kell ellátnia: célok meghatározása, szervezés, ösztönzés, minősítés és az emberek fejlődésének biztosítása. Emellett kiemeli a kommunikáció fontosságát. MINTZBERG (1975) a korábbiaktól eltérően csoportosította a vezetők tevékenységét. Véleménye szerint nem funkciói vannak a vezetőknek, hanem szerepei. Összesen tíz menedzser szerepet határozott meg három csoportba osztva. A személyközi (interperszonális) szerepekhez a nyilvános megjelenések szerepet sorolta. Ide tartozik a látogatók üdvözlése, fogadások, kitüntetések átadása, gyűlésen való elnöklés, nyilvános megjelenések. A főnöki szerep esetében a felvétel, elbocsátás, továbbképzés, beosztottak motiválása, ösztönzés, azaz az emberek irányítása értelmezhető. A kapcsolatteremtő és ápoló szerep összevont értelmezési személyiség elvárásokat jelent. Az információs

szerepek csoportjába sorolta az információgyűjtő, információszétesztő valamint szóvivői szerepeket. A döntési szerepekbe a vállalkozói, a zavarelhárító, az erőforrás- elosztó, és a tárgyaló-megegyező szerep tartozik.

A fent említett csoportosítások egyértelműen mutatják, hogyan változtak a vezetői funkciók Fayoltól a XXI. századig. Ezeket a csoportosításokat hasonlította össze VÉRY (2009), aki szerint a 21. században 13 funkciója van a vezetőknek (3. ábra).

3. ábra: A vezetői funkciók változása

				Megkönnyítés
			Változás menedzsment	Kockázat kezelés
			Döntés	Döntés
		Ellenőrzés	Motiváció	Motiváció
		Értékelés		Értékelés
	Utasítás		Utasítás	Utasítás
	Költségtervezés	Vizsgál		
	Jelentés	Képviselés		
		Tárgyalás	Kommunikáció	Alku kötés
	Személyzeti ügyek	Személyzeti ügyek	Személyzeti ügyek	Csapat építés
Ellenőrzés			Irányítás	Irányítás
Koordinálás	Koordinálás	Koordinálás		Koordinálás
Közvetlen irányítás	Közvetlen irányítás		Vezetés	Vezetés
Szervezés	Szervezés		Szervezés	Szervezés
Tervezés	Tervezés	Tervezés	Tervezés	Tervezés

— 1916 ————— 1937 ————— 1965 ————— 1980-1986 ————— 2000 —————>

Fayol Gulick- Urwick Mahoney-Jerde- Caroll Koontz- O'Donnell XXI. századi vezetői funkciók

Forrás: Saját szerkesztés VÉRY (2009) nyomán

Az irodalmakat értékelve megállapítható, hogy a vezetői tevékenységet leginkább olyan folyamatnak tekintik, melynek alapelemei 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 az információmenedzsment, a motiváció, vagy a teljesítménymérés. Mások, pedig ezeket az alapfeladatokat tovább részletezik. A vezetőknek viszont vannak olyan feladataik is, mint a szervezet menedzsment, a konfliktuskezelés, vagy a szervezeti kultúra kérdései, amelyek nehezen illeszthetőek be a vezetési folyamat logikájába. Egy másik szemlélet szerint a vezetési feladatokat két csoportra lehet bontani: folyamat feladatokra és tartalmi

feladatokra. A folyamat feladatok csoportjába sorolja a klasszikus vezetési feladatokat úgy, mint információszerzés, kommunikáció, tervezés, döntés, rendelkezés, szervezés, ellenőrzés. A felsorolt feladatok a szervezeti folyamatokkal kapcsolatos funkciók. A másik csoportba azok a feladatok sorolhatóak, melyek egyértelműen nem helyezhetőek el a vezetési folyamat logikai sorrendjébe, illetve amelyek több elemhez, funkcióhoz is köthetőek. Ezek a motivációmenedzsment, a szervezeti kultúraformálás, a változásmenedzsment, a minőségmenedzsment, a szervezetfejlesztés, a humán erőforrás-gazdálkodás és a szervezeti magatartásformálás. Ezek a vezetői feladatokhoz tartalmuknál fogva kötődnek, ezért „tartalmi feladatoknak” nevezhetőek (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. TERNOVSZKY (2000) a klasszikus vezetési feladatok mellett a környezet kezelését is önálló vezetési funkciónak értelmezi. Az emberi erőforrások, az ember felértékelődése világméretű jelenség a szervezetek életében (HAJÓS – GŐSI, 2008). DIENESNÉ (2000) a humánmenedzsment területeit, mint a munkakörelemzés – tervezés, teljesítményértékelés és emberi erőforrás 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 e köré, az általuk fontosnak ítélt elem köré csoportosították a vezetési feladatokat (PETERS – WATERMAN, 1982).

A vezetés differenciálódásának, diverzifikáltságának tehát 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 termelő szervezetek, vállalatok tevékenységében értelmezték a vezetési funkciókat. A differenciálódás egyik sajátos megnyilvánulása azok a vizsgálatok, melyek már oktatási szervezetek, műszaki szervezetek, társadalmi szervezetek vezetési sajátosságait elemzik. Az utóbbi időben több

olyan cikk, könyv jelent meg, mely egy-egy ágazat specifikus vezetési feladataival foglalkozik. Ilyen például BENEDEK (1995): Pedagógiai vezetés, a vezetés pedagógiája; KOCSIS (1997): Menedzsment műszakiaknak; WAGNER – KÖCK (1999): Az egészségügyi intézmények menedzsmentje; BERDE (2003): Menedzsment a mezőgazdaságban; BALOGH et al., (2007): Pedagógiai menedzsment; KOTLER – KELLER (2008): Marketingmenedzsment.

BERDE (2000) szerint az alapvető vezetési feladatokat három nagy területre oszthatjuk: a szervezet, az emberi erőforrás, és a folyamatmenedzselésével kapcsolatos feladatokra. A szervezetmenedzsment témakörébe tartozik a szervezeti formák és azokkal összefüggő vezetési feladatok; szervezetfejlesztés, szervezeti kommunikáció, információmenedzsment, szervezeti kultúra, csoportmenedzsment, változásmenedzsment, szervezeti struktúra kialakítása. Az emberi erőforrás menedzsmenttel kapcsolatos feladatcsoport témái a motiváció, a konfliktusmenedzsment, az emberi erőforrás biztosítás (tervezés, szervezés), munkaerő kiválasztás, teljesítményértékelés, humánerőforrás fejlesztés, 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 a vezetési folyamatban megjelenő feladatok egymásra épülésének logikáját követi. Ide sorolható a tervezés, döntés, rendelkezés, szervezés, logisztikai menedzsment, ellenőrzés, minőségmenedzsment, időgazdálkodás, valamint a biztonságmenedzsment vezetési feladatait. A csoportosítás kidolgozásának alapja, hogy ezek önálló feladatok. De amikor elkezdjük ezeket a feladatokat tovább részletezni, bontani, egyértelművé válik, hogy ezek valójában feladatcsoportok, amelyekben további számos önálló feladat definiálható.

Bizonyos szinten túl nincs értelme a feladatok további részletezésének. A valóságban az egyes vezetési feladatok nem elkülönülten, hanem egymásba épülve, komplexen jelennek meg. Az egyes funkciók csak elméleti absztrakció révén definiálhatóak 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 hangoztatott elvei is nehezítik. Ritkán adódik lehetőség arra, hogy a kutatók több funkcionális területet is párhuzamosan vizsgáljanak” (DEMETER, 2007).

A társadalom és a gazdaság fejlődésével a vezetés célja, szerepe állandóan változik, melyet számos tényező befolyásol. Hogy csak néhányat említsünk: a folyamatok bonyolultsága, összetettsége; 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, beállítódás, feladat vagy a kapcsolat orientáltság, a vezetési stílus, illetve az alkalmazott vezetési módszer mind olyan személyiség tényező, amely befolyásolja a vezetési funkciók fontosságát, rangsorát, tartalmát (BILANICS, 2005). A másik befolyásoló 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 szervezet egészen más vezetési feladatokat generál. A szervezeti tényezők között fontos szerepe van a vállalati méreteknek is. 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 szervezetről van szó. A szervezeti tevékenység jellege, tartalma közvetlenül hat a vezetői funkciókra, meghatározza, hogy a vezetőknek milyen feladatokat kell megoldaniuk.

3.2. „Civil menedzsment”

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

A társadalmi szervezeteket eltérő mértékben, de közösségi orientáció és feladatorientáció egyaránt jellemzi. A két jellemző aránya eltérő ugyan, de az bizonyos, hogy minél inkább feladatorientált egy struktúra, annál szervezettebb, strukturáltabb és formalizáltabb a működése. Az említett jegyeket nem szokás civil szervezetekkel kapcsolatban említeni, mivel e struktúrák alapját a bürokratikus szervezettség hiánya, a spontaneitás, és a személyes erőforrások bevonása jelenti. Ma már egyre inkább az látszik, hogy ezek a szervezetek csak akkor tudnak hatékonyan működni, ellátni az államtól átvett, vagy társadalmi feladatait, ha maguk is hatékonyan működnek. Mindehhez szükség van a szervezeti működés korszerű és racionális megszervezésére. A fenti megállapítás

tükrében fontos kérdés, hogy mennyire kell formalizálnak, strukturálnak lennie egy civil szervezetnek? Ezt természetesen a vállalt feladat határozza meg. „Az optimális szervezettség néhány jól megválasztott és összehangolt alapszabálytól a komoly szervezeti struktúráig terjedhet, mint ahogy működnek civil szervezetek csupán önkéntesekkel, fizetett alkalmazottak nélkül, és léteznek olyanok is, melyeknek több tíz vagy száz fizetett alkalmazottjuk van” (GLÓZER, 2000).

PAVLUSKA (2002) szerint a civil szervezetekben alapvetően nyolc menedzsment funkció határozható meg (4. ábra). A menedzsmenten belül vannak olyan alapvető funkciók, melyek a mindennapos tevékenységet segítik. Ilyenek a tevékenység-szervezés, személyzeti munka, beszerzés, melyeket a mindennapi tevékenység során kell ellátni. Ezek mellett vannak olyan feladatok, melyeket jogszabályi előírások határoznak meg. Ezek a pénzügyi irányítás, és a hozzá kapcsolódó számvitel.

4. ábra: A civil szervezetek legfontosabb menedzsment funkciói



Forrás: PAVLUSKA, 2002

„A pusztán klasszikus funkciókból építkező szervezet menedzsmentje alapvetően belülről vezérelt. 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). Vannak olyan funkciók, melyek akkor kerülnek előtérbe, ha a szervezet komoly veszélybe kerül a források, az érdeklődés csökkenése vagy az erősödő verseny miatt. Ilyen a Public Relations és a marketing. A működés és a tevékenység finanszírozásához szükséges pénzügyi források

megszerzése ezekben a szervezetekben az egyik legfontosabb vezetési feladatnak tekinthető, mely szorosan összefonódhat a fent említett funkciók mindegyikével.

Egy ezen a területen korábban végzett felmérés szerint (BARTAL et al., 2005) a civil szervezetek többségének többféle bevételi forrása van. Ezek közül kiemelkedő az adomány, a személyi jövedelemadó egy százaléka, valamint az alaptevékenységből származó bevétel, többek között tagdíj. Elenyésző a központi kormányzattól pályázati úton bevételt szerző szervezetek száma. A működés függvénye a kapcsolati háló sűrűsége. A ritka kapcsolati hálóval rendelkező szervezetek érzéketlenek a finanszírozásra, míg a sűrű kapcsolati hálóval rendelkező szervezetek esetében nagyobb függés mutatkozik az állami és önkormányzati, valamint az alaptevékenység díjbevételétől. Érdekesnek tűnhet, hogy pénzügyi szabályok, az adópolitika változása, valamint a magas járulékok, illetékek nem jelentettek túlzott problémát a szervezeteknek, mely azzal magyarázható, hogy nem jelentős, igen kevés vagy nincs is alkalmazottjuk. A működési feltételek biztosításával kapcsolatban kiemelik az önkéntes segítők szükségességét, melytől egyértelműen függ a szervezetek működése.

Feltételezhető, hogy azok a szervezetek sikeresek, amelyek több tőkére, saját tőke mellett pedig több külső forrás bevonására tudnak támaszkodni, azaz életképes, eleven szervezetek. Egy korábbi vizsgálat a hatékony munka alapjának, így a szervezet sikeres működésének igen fontos tényezőjeként, egyebek mellett, az állami és civil szereplőkkel kötött megállapodást, valamint külső források bevonását tekinti (MURÁNYI – SZEREPI, 2005). Ennek megfelelően a társadalmi- gazdasági kapcsolatépítés is kiemelt fontosságú vezetési funkciónak tekinthető.

A modern társadalmakban megkülönböztetett figyelem irányul a civil szervezetek támogatási és ösztönzési rendszerére, mely abból a felismerésből fakad, hogy ez a szektor esendőbb, erőtlenebb mind a piac, mind az állam szférájánál. A civil szervezeteket nem azok a rideg, kizárásokkal és szankciókkal operáló mechanizmusok, mint a gazdasági racionalitás, a haszonelvűség, a jog, a hatalom működtetik, mint a másik két szektor intézményeit, hanem olyan erkölcsi hajtóerők, mint a bizalom, a szolidaritás, a megértés. Forrásaik ezért 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 fegyelmetlenebbek, 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 gazdasági 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, együttműködési készségen kívül szükség van megfelelő menedzselésre, a szervezeti működtetés professzionalizmusának kialakítására is. Egészséges egyensúlyt kell teremteni a hagyományos civil értékek és a hatékony működtetés eszközei között. A hazai civil 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 civil szervezetek egyik legfontosabb kérdésévé (PAVLUSKA, 2002). Az első lépések megtörténtek, hiszen mára, főként a nemzetközi szakirodalomban, több könyv jelent meg a menedzselésük témakörében, valamint számos egyetem bővítette képzési programját ezzel, és OKJ-s képzések indultak valamint rendszeressé váltak a civil vezetők számára szervezett menedzser tréningek.

Mivel a modern menedzsment alapvető feladata a célok kijelölése, a források megszerzése és megfelelő felhasználása, mely biztosítja a hosszú távú fennmaradást, éppen ezért a civil 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 definiálhatóak. A menedzseri funkciók meghatározása, valamint ezek definiálása a profitorientált szervezetek vezetési aspektusából vezethető le. Szakirodalmakat vizsgálva több csoportosítás található, melyek a civil szervezeteknél legfontosabb vezetési feladatokat tartalmazza.

HORVÁTH (2000) a problémamegoldást, a döntéshozatalt, a stratégiai tervezést, a szervezetfejlesztést, a csapatépítést, a facilitást, valamint a konfliktuskezelést emeli ki, mint legfontosabb vezetési feladatokat. Véleménye szerint ezek nem csak elméletben, hanem a mindennapi gyakorlatban megjelenő feladatok. „A szervezet deklarált céljától, struktúrájától és méretétől függően van különbség a for-profit és a non-profit 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).

A civil szervezetekről összességében elmondható, hogy az egyik legdemokratikusabb szervezeti forma. 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 feladat- generációval 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 felhasználás történik. A civil szervezetek működése, bár sokszor vitatható, alapvetően anyagi feltételeik meglététől függ, azaz egyre nagyobb figyelmet kap a forrásbevitel. A feldolgozott irodalmak alapján megállapítható, hogy több forrás is foglalkozik azokkal a sajátosságokkal, melyek hatással vannak ezeknek a szervezeteknek a vezetési feladataira. Azonban az is kijelenthető, hogy nincs formalizált struktúra, nem azonosak a kiemelt feladatok. Egyes szerzők más- más funkciókat más szempontból preferálnak. Sok az adaptáció, párhuzamosság a gazdasági szervezetekkel, melyek nem feltétlenül úgy jelennek meg a civileknél, mint más szférában. Ezek alapján összefoglalóan kijelenthető, hogy a szakirodalom nem definiálja, nem értelmezi a „civil menedzsmentet”, mint önálló fogalmi kategóriát.

4. A vizsgálat anyaga, módszere

A feldolgozott irodalmak alapján látható, hogy a civil szervezetekre egyre több kutatás irányul és kutatási eredményekről is beszámolnak a szerzők. A szervezetek vezetésére, a civilek menedzselési viszonyaira vonatkozó releváns kutatási eredményekből azonban kevés áll rendelkezésére. A problémát nehezíti, hogy sokszor összekeveredik a megközelítési módokban a nonprofit, a civil társadalom, és a civil szervezetek fogalma. Saját vizsgálataim viszont csak és kizárólag az általam definiált civil szervezetek, egyesületek és alapítványok vezetési kérdéseinek kutatására irányultak. Ennek megfelelően kellett kiválasztanom a vizsgálati módszereket, lehatárolni a kutatás területét. Megfogalmazni azokat az elveket és elvárásokat, melyeket a felmérés során szem előtt kívántam tartani.

Ebben a fejezetben ismertetem a kutatás előzményeit. Kapcsolódását a menedzsment funkcionális vizsgálata című Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet által művelt kutatási programhoz. Bemutatom a kutatásom kereteit, lehatárolását térben és időben egyaránt. Részletezem a vizsgálati módszereket, valamint az adatok feldolgozása és kiértékelése során alkalmazott statisztikai elemzési módokat.

4.1. A kutatás előzményei és lehatárolása

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. A kidolgozott program funkcionális szemléletű, mert a vezetési feladatok vizsgálatára irányul, empirikus, mert a tényleges vállalati gyakorlaton, vezetői tapasztalatokon alapul (BERDE, 2006). A program három modulból áll, a szervezet, az emberi erőforrás és a folyamatmenedzsment témakörébe tartozó valamennyi vezetési témát felöleli. A témakörökön belül a vezetési funkciók vizsgálatára irányulnak a kutatások. A táblázatban szereplő témák további al- és résztémákra bonthatóak a vizsgálati céltól, a kutatás célcsoportjától és a kutatási terület lehatárolásától függően. Azonban a program szerkezete nem csupán a vizsgált területek egyre konkrétabb lehatárolására, egyre mélyebb bontására alkalmas, hanem arra is lehetőséget biztosít, hogy a kutatási eredmények beépíthetők legyenek a hierarchikusan egymásra épülő al-, rész-, főtémák eredményeibe (JUHÁSZ, 2004).

5. táblázat: „A menedzsment funkcionális vizsgálata”

<i>1. Szervezetmenedzsment vizsgálatok</i>	<i>2. Emberi erőforrás menedzsment vizsgálatok</i>	<i>3. Folyamatmenedzsment vizsgálatok</i>
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.Emberi erőforrás 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 hierarchia vizsgálata	2.7.Emberi erőforrás fejlesztés	3.7.Minőségmenedzsment
1.8.Változásmenedzsment	2.8.Karriermenedzsment	3.8.Időgazdálkodás
1.9.Innováció menedzsment	2.9.Esélyegyenlőségi menedzsment	3.9.Biztonságmenedzsment

Forrás: Saját szerkesztés, BERDE, 2011, DONELLY et. al 1992. nyomán

A moduláris felépítés eredményeképpen az egyes részek önálló vizsgálataiból származó eredmények szervesen kapcsolódnak egymáshoz, így következtetesként a szervezeti működés egészére vonatkozó megállapítások tehetők. Ezen kívül biztosítható az időbeli folytonosság vizsgálata is, amennyiben egy vizsgálatsorozatot eltérő időszakokban is lefolytatnak. Ezáltal folyamatukban értékelhetők a szervezeti működéssel összefüggő vezetői állásfoglalások, attitűdök. Amennyiben megfelelően tág időintervallumot ölel fel a vizsgálatsorozat, akkor értékelhetővé válik az alkalmazott vezetési és szervezési módszerek eredményessége is (KERÉKJÁRTÓ, 2005). Emellett az eltérő időszakokban végzett kutatások eredményeit, ha összehasonlítjuk, leírhatóvá válnak a vizsgált vezetési problémák változásai (SZABADOS, 2008). A vizsgált témák nem pusztán vertikálisan szűkíthetők, vagy bővíthetők, hanem a struktúrának köszönhetően ez horizontálisan is értelmezhető (DAJNOKI, 2006). A kutatás során vizsgált kérdések pontosítása révén, tartalmának szűkítése olyan mértékű lehet, hogy el lehet menni egészen a vezetési feladatokat befolyásoló tényezők elemzéséig, értékeléséig. Az Intézet kutatási struktúrájába jól illeszkedik a szféra vizsgálata és olyan kérdések megválaszolása, mint az hogy milyen sajátosságai vannak a civil szervezetek menedzselésének. Jelenleg nem tudunk más funkcionális jellegű vizsgálatról a civil szervezetek menedzselési viszonyainak feltárására vonatkozóan. 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 sajátosságait kívánja feltárni. Azonban a kutatások során vizsgált témakörök több területet is érintenek a szervezet mellett a folyamatmenedzsment és az emberi erőforrás menedzsment témaköreit. Így a témám több ponton is kapcsolódik az 5. táblázatban bemutatott programhoz. Térbeli kiterjedést tekintve a kutatásaimat Hajdú-Bihar megyében bejegyzett civil szervezetek körében végeztem. A térbeli korlátozásra azért volt szükség, mert a civil szervezetek száma rendkívül nagy. Ahogy az irodalmi fejezetben bemutattam több mint 65 ezer működő szervezetet tart számon a KSH. 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. Tudományos diákkörösként kezdtem foglalkozni a civil szervezetek vezetési feladataival 2009-ben, 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. Ez tekinthető a doktori cselekményem tudományos előzményének. Az itt szerzett kutatási tapasztalataim alapján fogalmaztuk meg a doktori képzés alatt vizsgált tudományos problémát is. Ezeknek a vizsgálatoknak eredményei alapján világosan belátható volt, hogy a civilek döntési folyamatainak vizsgálata erősen leszűkített kutatási terület. Úgy ítéltük meg, hogy a doktori cselekmény témájául a civilekre vonatkozó, de szélesebb problémakört vállaló vezetési témát fogok feltárni. Ennek köszönhetően a kutatási területet kibővítettem. 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.

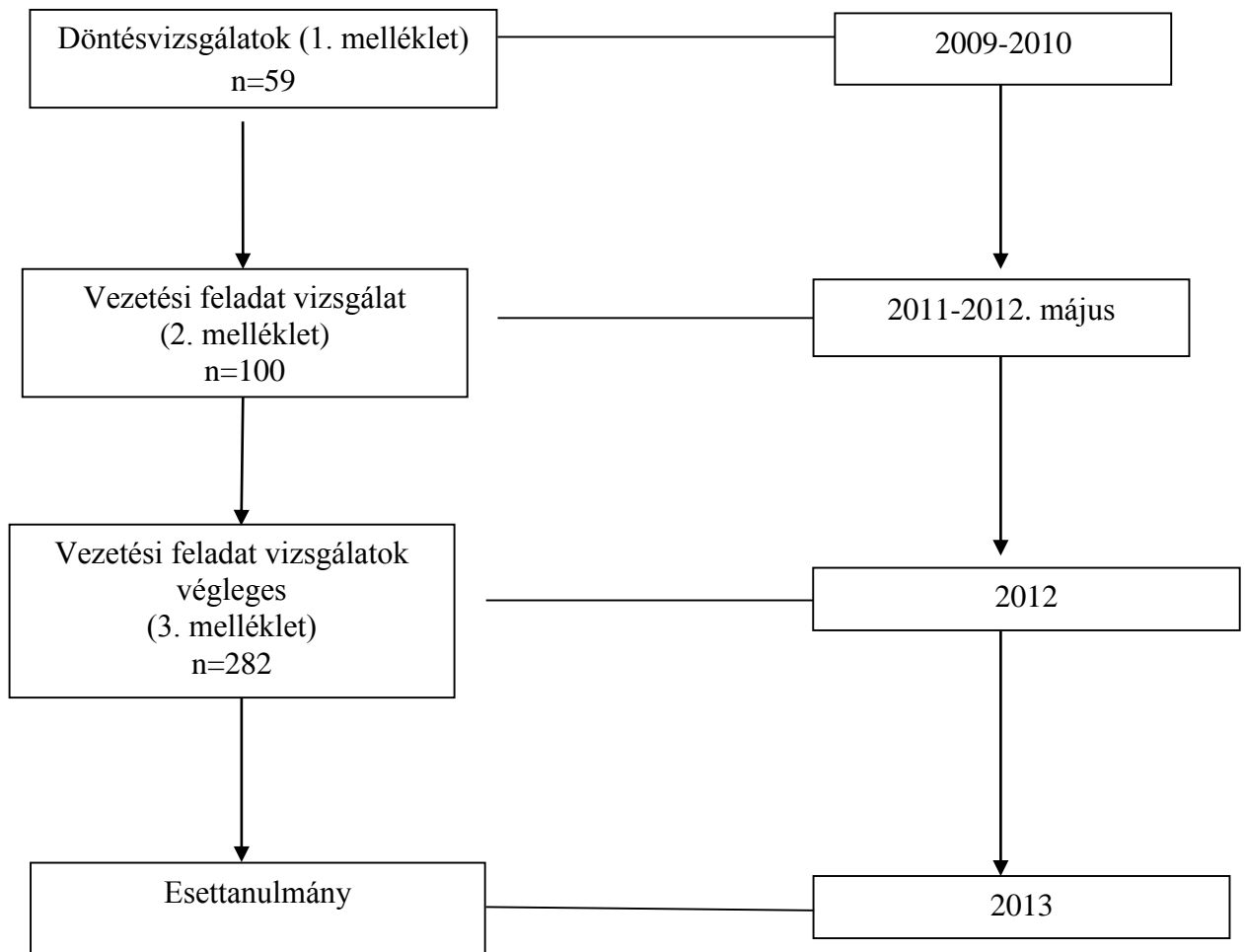
4.2.Vezetési interjúra alapozott vizsgálatok módszere

A kutatásaim során 2010-2013 között összesen három kérdőíves felvételezést végeztem, valamint esettanulmányt készítettem. A három felmérés a civil szervezetek vezetési feladatait vizsgálta, míg az esettanulmányt a felmérés során tapasztalatait foglalja össze. 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 csak összefoglaló jelleggel mutatom be.

Kutatómunkámat elsősorban kérdőíves felvételezésre építettem. Mind a három vizsgálathoz önálló kérdőíves interjút dolgoztam ki. A civil szervezetek vizsgálatának módszertanát „A vállalati menedzsment funkcionális vizsgálata” kutatási program intézeti szinten alkalmazott struktúrája szerint alakítottuk ki (kérdőíves felmérés, kérdőív szerkezete). A mintavételezés módszerét, és az általános adatgyűjtőn vizsgált konkrét témaköröket Szabados Györggyel közösen végzett kutatásainkban dolgoztuk ki és adaptáltam a civil szervezetek vizsgálatához. A kérdőívek összeállítása során figyelembe vettem a szakirodalom (CSEH-SZOMBATHY – FERGE, 1971; BABBIE, 1998), valamint a tanszéki munkatársaim ajánlásait is. A 2010-ben végzett felmérés eredményeit egy tudományos diákköri dolgozatban foglaltam össze, melyekből a téma szempontjából relevánsakat doktori értekezésemben is ismertetek. A 2011-ben összeállított kérdőívet egy próba felvételezés során teszteltem, melyet 2011. december és 2012 májusa között folytattam le. Ennek tapasztalatai alapján a kérdőívet átdolgoztam, és az így kialakított végleges kérdőívvel a kutatásokat 2012. szeptember- december között folytattam le. Az esettanulmányt 2013-ban készítettem.

Az 5. ábra azt szemlélteti, hogyan fejlődött a kutatás a doktori képzésem megkezdésétől a végéig.

5. ábra: A vizsgálatok folyamata



Forrás: Saját szerkesztés, 2013

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 szisztematikus mintavételhez. A Megyei Törvényszék honlapján bejegyzett kategóriába tartozó szervezetekből szakirodalmi ajánlásoknak megfelelően K-szemponitú szisztematikus mintavétellel választottam ki a felmérésbe vont szervezeteket. Ez az jelenti, hogy a mintavétel során a mintavételi keret minden k-adik tagját választjuk be a mintába. BABBIE (1998) szerint

ez a módszer néhány kivételtől eltekintve funkcionálisan egyenértékű az egyszerű mintavétellel, de praktikusabb annál. A főcímek mellett meghatároztam a pótcímek kiválasztásának módját is azért, hogy ha a kiválasztott cím valamilyen okból nem elérhető, akkor azt pótolni lehessen, ezáltal a meghatározott minta nagyság mindenképpen elérhető legyen. A pótcímeket úgy határoztam meg, hogy mindig a következővel kell folytatni, egészen addig, míg valamelyik címen nem járunk sikerrel. A felvételezés során a főcímek meghatározása után pótcímeket is meghatároztam annak érdekében, hogy az előre meghatározott minta elemszám elérhető legyen, illetve ezzel mérhető az elérhető szervezetek köre. A pótcímek szükségessége abból fakad, hogy sok esetben nem voltak elérhetőek a főcímen bejelentett szervezetek. A legtöbb esetben a vezetők nem akartak válaszolni, illetve megszűnt a keresett szervezet. De az is előfordult, hogy elköltözött és az új címet nem adta meg, illetve nem tudtak a megadott címen a létezéséről. A szakmai kérdőíves felmérés során a megkérdezettek véleményét mérem fel a szervezetek vizsgált vezetési feladatairól. Civil szervezetek esetében minden esetben a vezetőkkel töltöttem ki a kérdőívet. Vezetőnek az tekinthető, aki döntésre jogosult, tehát egyesület esetében az alapszabályban rögzített nem nevesített képviselői, alapítványok esetében az alapító okiratban nevesített személy, képviselő, elnök vagy más vezető beosztású tisztségviselő. A kérdőív minden esetben három részből tevődik össze: az általános adatgyűjtőből, az interjúazonosító adatokból és magából az interjúból. Az általános adatgyűjtőn elsősorban az adott szervezetre vonatkozóan fontosabb információkat gyűjtöttem. Az interjúazonosító a kérdezett személyes és szakmai adatainak, tapasztalatainak felmérése irányul, mint az alany legmagasabb iskolai végzettsége, neme, kora. A szakmai kérdőívben főként zárt kérdéseket alkalmazok, melyekkel a kérdezettek preferenciáját, értékítéletét vizsgálom. A szakmai kérdések esetében megadtam azokat a tényezőket, melyeket a megkérdezett vezetőknek minősíteniük kellett, azok fontossága, hatása alapján. A kérdések között vannak szelektív vagy feleletválasztós kérdések. Ebben az esetben a megadott válaszlehetőségek közül egyet kell megjelölni. Vannak index típusú kérdések, ahol a személy szubjektív megítélésére, véleményére kérdezek rá. Többválaszos kérdések, melyek esetében a válaszlehetőségek közül több is megjelölhető, valamint skála- kérdések, amelyek alkalmasak arra, hogy a mért jelenségek belső struktúráját megmutassa (HÉRA – LIGETI, 2006). Ennek egyik legismertebb típusát, az ötfokozatú Likert-skálát alkalmazom. Ezeknél a kérdéseknél a megadott válaszokat 1-5-ig terjedő skálán kell minősíteni; 1: nem megfelelő/jelentéktelen mértékű v. összegű, 3: közepes/közepes

mértékű v. összegű, 5: kitűnő/jelentős mértékű v. összegű, valamint egy választ megjelölős kérdések egyaránt. Alapvetően zárt kérdéseket alkalmazok, de „egyéb” válasz megjelölésével lehetőséget adok arra, hogy az interjú alany kifejtse véleményét, amennyiben a megadott válaszok nem teljes körűek, válaszlehetőségek nem fednek mindent. Ezt a kategóriát abban az esetben veszem figyelembe, ha konkrét leírást adtak hozzá a megkérdezettek. SOMOGYI et al. (2002) szerint zárt kérdések esetében ötfokozatú intenzitás skálánál nem javasolt részletesebbet alkalmazni, mivel a megkérdezettek nagyobb része nem elég érzékeny a részletesebb árnyalatokra, nem él a hosszabb skála adta lehetőségek kihasználásával.

A döntésvizsgálatok célja a civil szervezetek döntési viszonyainak feltárása, a döntést befolyásoló tényezők meghatározása volt. Ennél a felmérésnél, eltérően a később kialakított mintavételi eljárástól, hálóba módszerrel választottam ki a megkérdezett szervezetek vezetőit. A kérdőíves felmérést (1. melléklet) 4 részre lehet strukturálni, annak megfelelően, hogy a kérdések, milyen kérdéskörbe tartoznak. Ezek alapján kitértem a döntés, mint folyamat; a probléma felismerés, helyzetfelmérés; a döntést befolyásoló tényezők; valamint a döntések visszajelzéseinek vizsgálatára. A kérdőívben összesen 11 kérdésben minősítettem a vezetőkkel a döntést befolyásoló tényezőiket. A döntés vizsgálatára irányuló kérdőíves felmérésemben 59 vezetői interjút használhattam fel, a vizsgálatban részt vevő civil szervezetek száma 57 volt (PIEROG, 2010).

A vezetési feladatokra vonatkozó felméréseimnek vannak közös vonásai. A következőkben ezeket mutatom be részletesen, majd külön taglalom a különbségeket.

A 2011-es felmérés volt mind a kérdőív, mind a reprezentatív felvételezés lehetőségének kísérlete. A mintavételezés során a Megyei Törvényszék honlapján szereplő adatbázisból, a bejegyzett kategóriába sorolt szervezetekből határoztam meg a vizsgáltak körét. 2011. június 7-én 1463 bejegyzett szervezet szerepelt a honlapon, melyekből minden 10. került az alappopulációba. Így összesen 140 interjúra lehetett számítani. A kiválasztott szervezetek közé esők pedig a lehetséges pótcímeket jelentették. A próba felvételezés során gyakran kellett pótcímekhez folyamodni, sokszor csupán az 5. 6. 7., vagy akár 10. címen lehetett csak szervezetet találni. A kérdőív szakmai kérdéseit szakirodalmi ajánlásoknak megfelelően állítottam össze (2. melléklet). Összesen 8 kérdésben vizsgáltam a motivációt, kommunikációt, tervezést, döntést, szervezést, valamint a teljesítményértékelést. Kérdésenként 7-11 válaszlehetőséget adtam, melyeket a megkérdezetteknek kellett értékelni. Ezzel a kérdőívvel egy próba-felvételezést végeztem, mely során összesen 100 kérdőív készült el. Ez a minta ilyen jellegű

felvételezésnél alsó határt képvisel (RUDAS, 1998). Ennek a felmérésnek a tapasztalatai alapján készült el a későbbi felmérés alapját képező kérdőív. A minta megbízhatósága 95%-os valószínűségi szinten a konfidencia intervallum pontos értéke ± 9.46 a Creative Research System kalkulátora szerint. A konfidencia intervallum pontos értékének számítása során a többi vizsgálatnál is ezt az eszközt alkalmaztam.

Az elővizsgálatok, azaz a próbafelvételezés tapasztalatai alapján két alapvető dolgot változtattam a végső kérdőív elkészítésében, valamint a felvételezésben: az alkalmazott mintavételi módszert és a vizsgálati elképzelést. A mintavétel nehézségei miatt kellett másfajta adatgyűjtési módszert választani. Ennek megfelelően a k értéket csökkentettem 10-ről 5-re. Feltételeztem, hogy ezzel jobb eredményre juthatok a nehezen elérhető szervezetek nagy száma miatt. A vizsgált tényezők értékelésére adott válaszokból arra következtettem, hogy nem jól választottuk meg a vizsgált feladatokat. Nem relevánsak, vagy nem tudták jól értelmezni. Ezért a kérdéseket át kellett strukturálni, bizonyos kérdéseket elhagytunk, másokat beletettünk és ez alapján alakítottuk ki a végleges kérdőívet. A felmérés bázisnapján (2012. október 7.) 1407 bejegyzett szervezet volt a megyei nyilvántartásban. Ebből minden 5. került az alappopulációba, mely így 282 lett. A továbbiak pedig a lehetséges pótcímek (1126 darab) csoportjába kerültek. A felvételezés során összesen 282 kérdőív készült el. Ennek címek szerinti megoszlását a kutatási eredmények fejezetben részletezem. A szakmai kérdések körét is módosítottam (3. melléklet), mivel a korábbi tapasztalataim alapján megállapítottam, hogy a korábban vizsgált vezetői funkciók közül nem mind értelmezhető. Így ebben az esetben összesen 11 kérdésben általánosan a vezetési feladatok fontosságát, motivációt, kommunikációt, tervezést, döntést, szervezést, valamint a konfliktusmenedzsmentet vizsgáltam. Kérdésenként 3-9 válasz lehetőséget adtam meg, amelyeket minősítenie kellett a megkérdezetteknek. Össességében 282 kitöltött kérdőív állt rendelkezésemre, a teljes sokaságon belül a megbízhatósági intervalluma 95%-os valószínűségi ± 5.22 , azaz a következtetések levonása kapcsán óvatosan kell eljárni.

A kvantitatív módszerek mellett alkalmaztam kvalitatív módszereket is a vizsgálatok során. A számtalan módszer közül az esettanulmányt és a célzott interjúkat választottam. Az esettanulmány a civil szervezetek aktivitásával kapcsolatos tapasztalataimat tartalmazza. Az esettanulmány a vezetéstudományban ma már teljesen elfogadott módszer, melyben valós esetek feldolgozásával, különböző szituációk bemutatásával általánosítható következtetéseket vonhatunk le. A vezetők valós tapasztalatainak tanulmányozása, valamint a mindennapos esetek feldolgozásának segítségével

eljuthatunk az elvekig (BERDE et al., 2003). Az esettanulmányokat a vezetés strukturáltabb vizsgálatával együtt alkalmazzák. Önmagában nem használt módszer, azonban jól alkalmazható kérdőíves felmérések kiegészítéseként.

4.3. A vizsgálati minta bemutatása

Ebben a fejezetben a két vizsgálati mintát, több paraméter és jellemző alapján elemzem, mely adatokat a kérdőívek általános adatgyűjtő lapján kérdeztem meg (1., 2., 3. melléklet). Bemutatom a vizsgált szervezetek megoszlását a működési forma és a közhasznúsági státusz szerint. Kitérek a tagok, az önkéntesek és az alkalmazottak létszáma alapján értelmezett méret szerinti megoszlásokra. Elemzem, hogy melyek a jellemző tevékenységi körök. A vizsgált vezetői mintát az interjúalanyok jellemzői alapján értékelem kor, nem, iskolai végzettség alapján. Valamint a civil szervezetek működtetése terén meglévő tapasztalatuk, a közvetlen munkatársak száma, valamint aszerint, hogy mennyi időt töltenek hetente a szervezetük működtetésével.

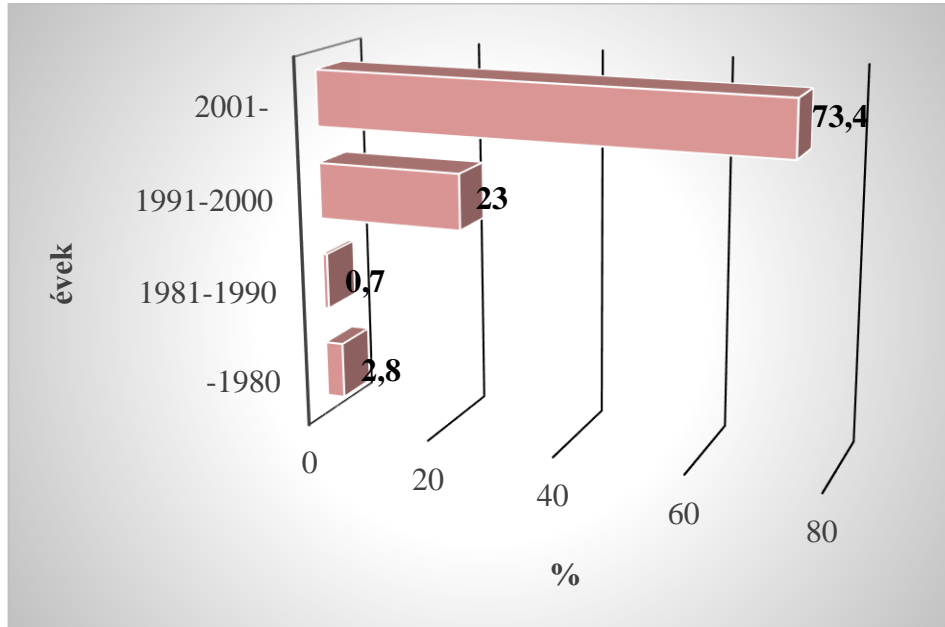
4.3.1. A vizsgált szervezetek bemutatása

A vizsgálat során összesen 282 kérdőív készült el, melyeket kérdezőbiztosok segítségével vételeztem fel. A mintába, a működési formát nézve többségében egyesületek kerültek. A működési forma szerinti megoszlás azt mutatja, hogy a minta 69,5%-ban egyesület (196 darab) és 30,5%-ban alapítvány (86 darab) volt. A Hajdú- Bihar megyei civil szervezetek működési forma szerinti megoszlását tekintve elmondható, hogy több egyesület működik, mint alapítvány.

A civil szervezetek közhasznúsági fokozatát vizsgálva három kategóriába soroltam a kérdőív feldolgozása során. A felmérés eredményei alapján megállapítottam, hogy a vizsgált szervezetek közel kétharmada (61,3%) nem közhasznú. 35,5%-uk közhasznú státusszal bír. A kiemelt közhasznúságú szervezetek aránya kicsi, a vizsgált szervezetek mindössze 3,2%-a rendelkezik kiemelt minősítéssel. A közhasznúsági státusz a központi támogatások terén nem jelent különösebb előnyöket, az adatok alapján mégis az a következtetés vonható le, hogy a szervezetek többsége igyekezett elérni ezt a fokozatot. A következő évben várható a civil szervezetek körében egy közhasznúsági szűrő, mely során a közhasznú szervezeteknek számos kritériumnak kell megfelelniük. Amennyiben nem teljesítik a feltételeket, elveszik a szervezettől a közhasznúsági fokozatot.

A begyűjtött adatok lehetőséget biztosítottak a szervezetek korának, azaz a működés megkezdésének elemzésére is. Erre az alapítás idejéből következtettek. Az eredményeket a 6. ábra szemlélteti.

6. ábra: A szervezetek megoszlása a bejegyzés dátuma szerint



N=282

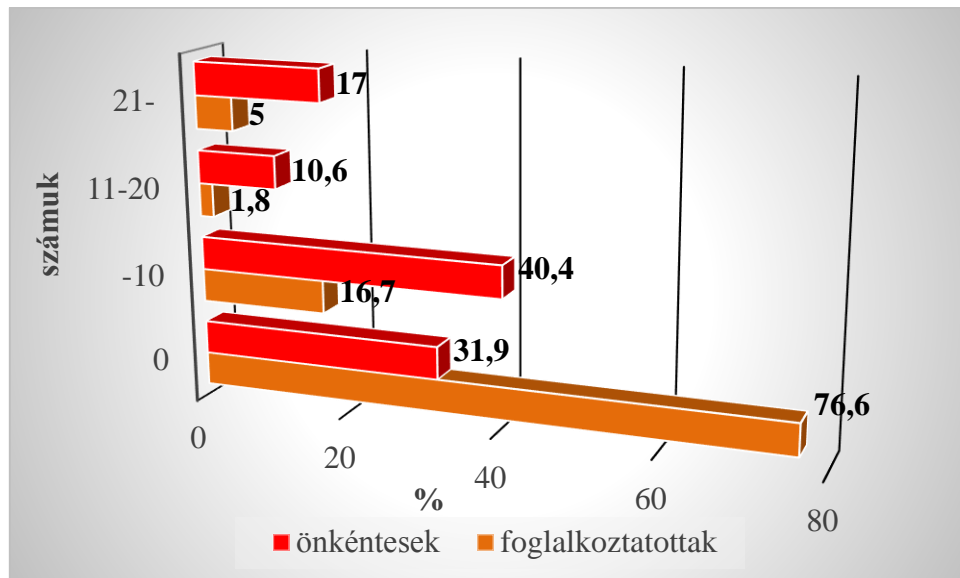
Forrás: Saját vizsgálatok, 2013

Az általam felmért szervezetek több mint kétharmadát 2001 után alapították. Nem egészen egy negyedüket (23%) 1991-2000 között. A szervezetek 3,5%-át 1990 előtt, azaz több mint húsz éve működnek. A mintában szereplő szervezetek többsége fiatalnak tekinthető.

Az általános adatgyűjtőn rákérdeztem olyan adatokra is, melyek alapján elemzést végeztem a szervezetek taglétszámára, önkéntes segítőinek számára, valamint a foglalkoztatottak számára vonatkozóan. A foglalkoztatott a KSH fogalomtárát alapul véve, az a személy, aki az év nagyobbik részében, legalább heti egy órányi, jövedelmet biztosító munkát végez, illetve rendelkezik olyan munkahellyel, ahol átmenetileg (betegség, szabadság – ideértve szülési szabadságot is – miatt) nem dolgozott. Az önkéntes személy fogalmának meghatározása az önkéntesség, önkéntes munkavégzés definiálásával írható körbe. Hazánkban az önkéntes tevékenységet az önkéntesek foglalkoztatásának lehetőségeit a Közérdekű önkéntes munkáról szóló 2005. évi LXXXVIII. törvény szabályozza. Ennek értelmében önkéntes tevékenységnek az számít, amit valaki a köz javára, azaz nem a saját maga vagy családja érdekében, közvetlen ellenszolgáltatás nélkül végez. Civil szervezet tagjainak a szervezet választó és választható személyei tekinthetők, akik részt vehetnek a szervezet rendezvényein,

valamint igénybe vehetik a szervezet bizonyos szolgáltatásait (PAVLUSKA, 1999). A tagoknak a jogai mellett kötelezettségei is vannak, mint például évente tagdíjat fizetni, a szervezet céljai elérésében segíteni. Az önkéntesek, valamint az alkalmazottak száma alapján a szervezetek méretére lehet következtetni (7. ábra).

7. ábra: A szervezetek megoszlása önkéntesek és foglalkoztatottak számát tekintve

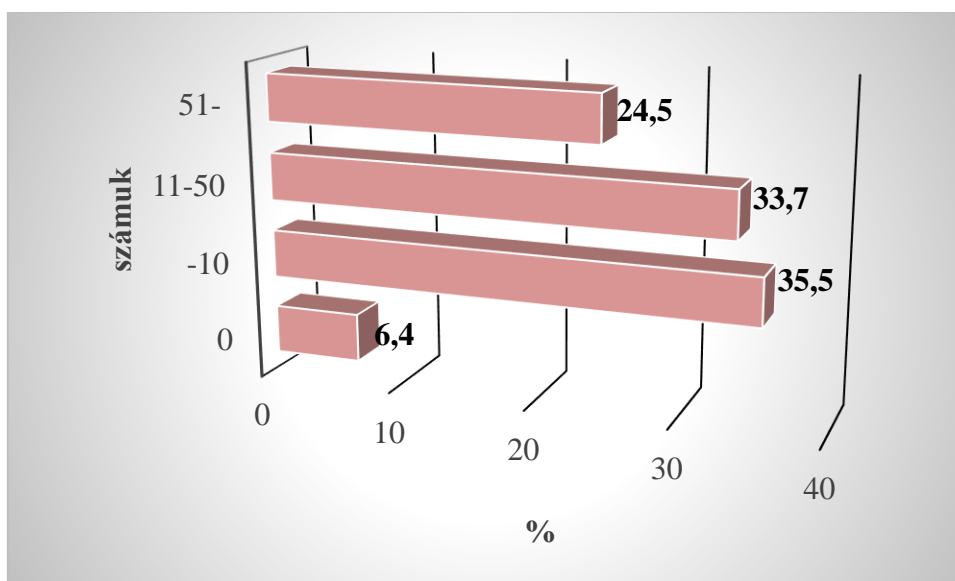


N=282

Forrás: Saját vizsgálatok, 2013

A begyűjtött adatok azt mutatják, hogy a vizsgált szervezetek többségében (76,6%) nincs foglalkoztatott, és közel 32% nem rendelkezik önkéntes segítővel sem. A szervezetek 16,7%-ban 10 fő alatt, elhanyagolható, alig 2% 11-20 főt, míg 5% 21 fő fölötti létszámban foglalkoztat. Az önkéntesek tekintetében elmondható, hogy 40%-uk 10 fő alatt, 10,6% 11-20 fő, míg 17%-uk 21 fő fölötti önkéntes segítővel rendelkezik. Összességében megállapítható, hogy kis szervezetek jellemzik a megyei összetételt, hiszen 93% 10 főnél kevesebb foglalkoztatottal és 72% 10 főnél kevesebb önkéntes segítővel tevékenykedik. A vizsgált szervezetek közel 42%-a kevesebb, mint 10 taggal rendelkezik, ebből 6%-nak egyáltalán nincs tagja. A szervezetek közel negyedében (24,5%) 51 főnél több tag tevékenykedik, és a fennmaradó 33,7% 11-50 fő közötti taglétszámú (8. ábra). Ezek az eredmények azt mutatják, hogy a szervezet nagyságára vonatkozó adatokból levonható az a következtetés, hogy a szervezetek jelentős száma kisméretű. A mintában a szervezetek 76,6%-ában nincs foglalkoztatott, 31,9%-ában önkéntes sincs. A 20 fő feletti önkéntessel illetve alkalmazottal rendelkező szervezetek száma alacsony. Ezek a mintajellemzők egybeesnek az országos adatokkal.

8. ábra: A szervezetek megoszlása taglétszám alapján

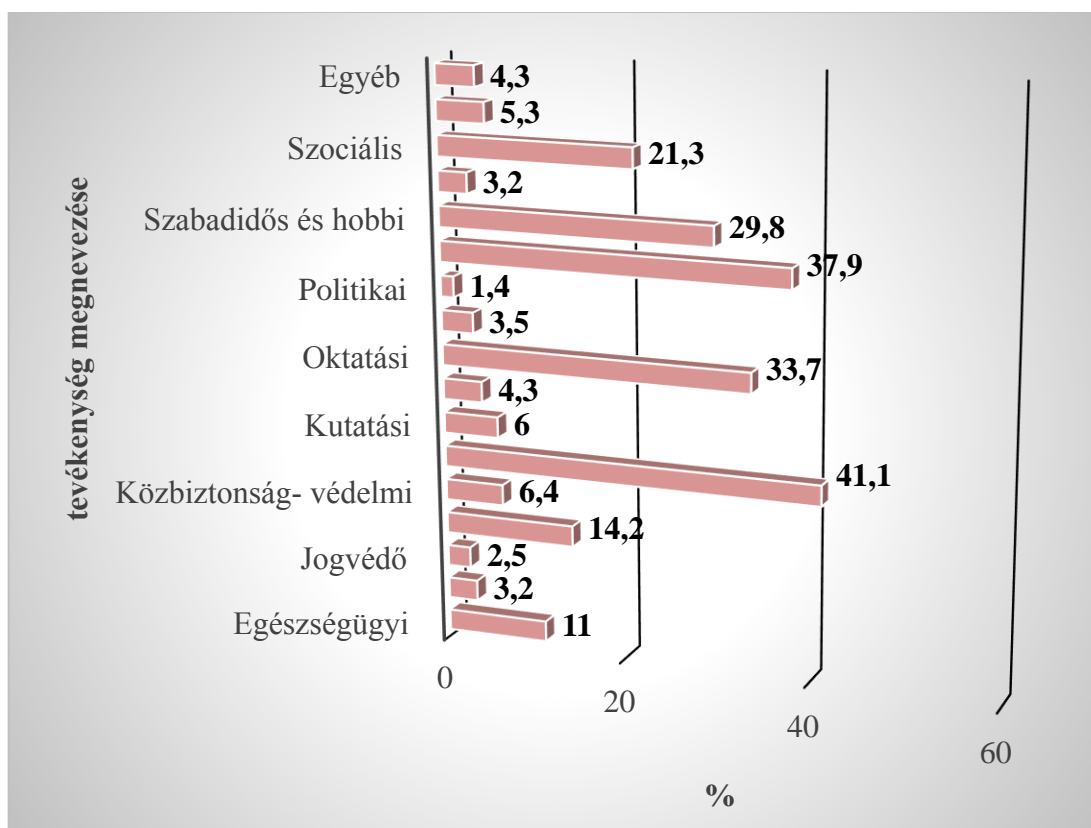


N=282

Forrás: Saját vizsgálatok, 2013

A civil szervezetek tevékenységét tekintve a bejegyzés, létrehozás során tizennyolc kategória közül lehet választani. Mivel több tevékenység megjelölhető, ezért a felmérés során is úgy kértem az interjú kitöltését, hogy többet is választhatnak. A vizsgált szervezetek tevékenység szerinti megoszlását az 9. ábra mutatja be. A mintában szereplő civil szervezetek legnagyobb arányban (41,1%) kulturális tevékenységet folytatnak. Egyharmaduk sport- szabadidő- és hobbitevékenységet (37,8-29,8%), 33,7%-uk oktatást végez. Körülbelül a szervezetek egytizede egészségügyi tevékenységgel, és 14,2% környezetvédelemmel foglalkozik. Azok, akik az egyéb kategóriát bejelölték minden esetben hitéleti tevékenységet neveztek meg, mint foglalkozási terület. Az általam nyert adatok hasonló képet mutatnak, mint a KSH adatai. A legfrissebb statisztikák (STATISZTIKAI TÜKÖR, 2012) adatai szerint az oktatással 32%, a szabadidős- és hobbitevékenységgel 25% és szociális tevékenységgel 16%-uk foglalkozik. Ez közel hasonló, mint a megyei átlag. A felmérés adataival szemben a KSH szerint pusztán a szervezetek 14%-a végez kulturális tevékenységet, és 16% sporttevékenységet. Ez azt jelenti, hogy a megyében ezek a tevékenységek felül vannak értékelve.

9. ábra: A szervezetek tevékenység típus szerinti megoszlása



N=282

Forrás: Saját vizsgálatok, 2013

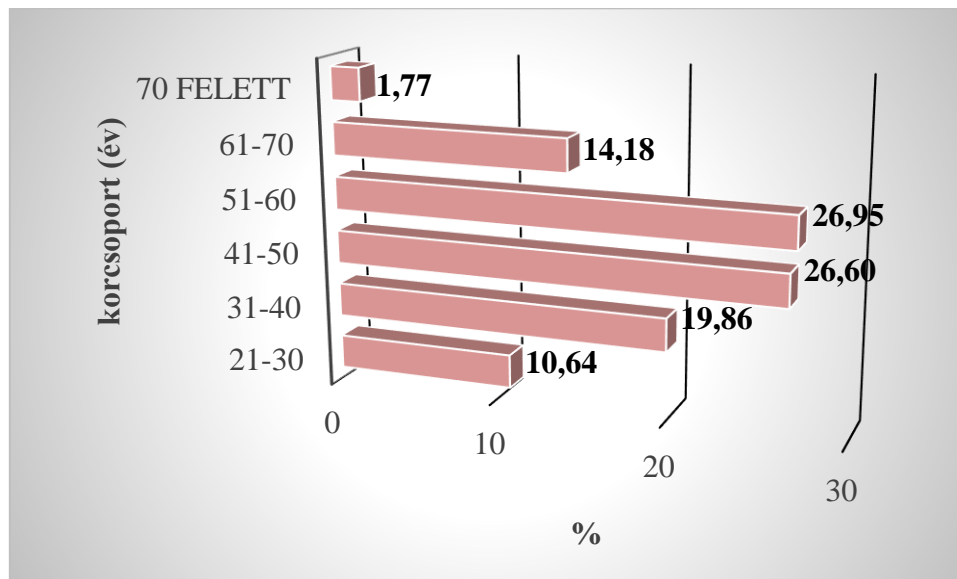
Összefoglalva megállapítható, hogy a mintában többségében 2001 után alapított egyesület van. A szervezetek 80%-a nem rendelkezik foglalkoztatottal. Az önkéntesség, mely a szektor működésének alapfeltétele, alacsony szintet mutat. A szervezetek 73%-ában az önkéntesek száma 10 fő alatti. A taglétszám esetében elmondható, hogy a szervezetek 40%-ában 10 főnél kevesebb. A vizsgált szervezeteknek nagyobb hányada nem rendelkezik közhasznú státusszal. A tevékenység szerinti megoszlás azt mutatja, hogy a szervezetek legnagyobb arányban kulturális (41%), sport- szabadidő és hobbi (38-30%), valamint oktatási (34%) feladatok megoldására vállalkoznak.

4.3.2. A vizsgálatban résztvevő interjúalanyok jellemzői

Az általános adatgyűjtőn több, az interjúalanyok jellemzésére vonatkozó adatot is begyűjtöttem, úgy mint a kor, iskolai végzettség, beosztás, munkatapasztalat, nem, a szervezetre fordított idő, valamint a közvetlen munkatársak száma. Ezek az információk lehetőséget biztosítottak arra, hogy a vizsgálati eredményeket az interjúalanyok jellemzői alapján csoportosítva elemezzem. Így következtetéseket vonhattam le, és

megállapításokat tehettem, hogy milyen mértékben befolyásolják a megkérdezettek értékítéletét. A mintába közel fele-fele arányban szerepel férfi illetve nő, habár néhány százalékkal a férfiak voltak túlsúlyban (42,9- 57,1%). Az interjúalanyok munkaviszony szerinti megoszlását tekintve elmondható, hogy 83%-ban önkéntesek, és pusztán 13%-uk áll foglalkoztatotti viszonyban a szervezetben. A kor szerinti megoszlást a 10. ábra tartalmazza.

10. ábra: Az interjú alanyok kor szerinti megoszlása

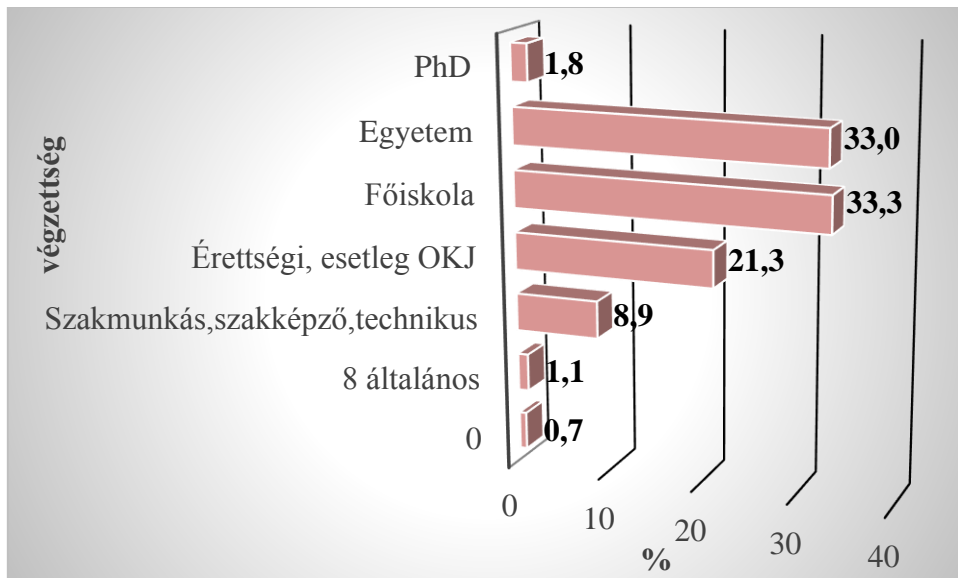


N=282

Forrás: Saját vizsgálatok, 2013

Az adatok azt mutatják, hogy 26,6% 41-50 év közötti, 26,9% 51-60 év közötti, tehát azonos arányban képviselteti magát ez a két korcsoport. A válaszadók 19,9%-a 31-40 éves, 14,2% 61-70 éves, és 10,6% 21-30 éves korosztályba tartozik. Nem volt 20 év alatti válaszadó, és csupán 1,7% 70 év feletti. Negyven év feletti a vizsgált minta 70%-a. Ebből arra lehet következtetni, hogy ilyen feladat összefogására, irányítására vállalkozni bizonyos életkori tapasztalat szükséges. A válaszadók iskolai végzettségi megoszlását a 11. ábra szemlélteti. Többségében főiskolai és egyetemi (33-33%) végzettséggel rendelkeznek a válaszadó vezetők, valamint közel 30%-uk középfokú végzettségű. Nem egészen egy százalék nem adta meg a végzettségére vonatkozó adatot, 1,1% általános iskolai végzettségű, míg majd 2% PhD fokozattal rendelkezik. Az adatok alapján a szervezetek vezetői magasan képzettek, több mint kétharmaduk legalább főiskolai végzettséggel rendelkezik.

11. ábra: A válaszadó vezetők iskolai végzettség szerinti megoszlása

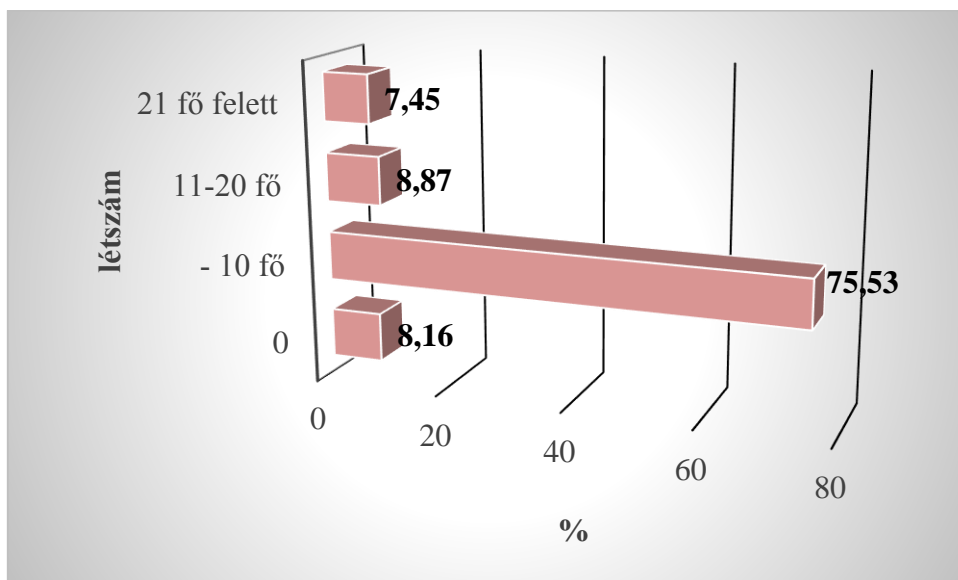


N=282

Forrás: Saját vizsgálatok

A szervezetek vezetői többségében (75,5%) 10 főnél kevesebb közvetlen munkatárssal dolgoznak együtt a mindennapokban, de meg kell említeni, hogy van 8%, aki azt mondja, hogy egy fővel sem dolgozik együtt (12. ábra). Közel azonos arányban van a 11-20 fő (8,9%) és a 21 fő feletti (7,4%) közvetlen munkatársi arány is.

12. ábra: A közvetlen munkatársak számának alakulása



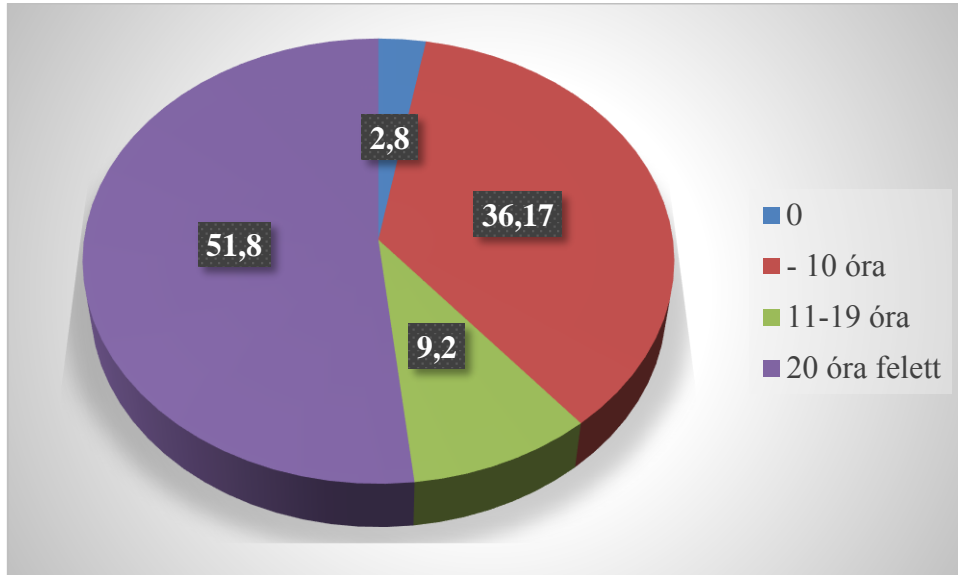
N=282

Forrás: Saját vizsgálatok, 2013

A vizsgálataim kiterjedtek annak felmérésére is, hogy a megkérdezett vezetők mennyi szakmai tapasztalattal rendelkeznek civil szervezetek működtetése terén. Az eredmények

azt mutatják, hogy a legtöbb vezető (54,9%) kevesebb, mint 10 éves szakmai múlttal rendelkezik. Egy negyedük 11-20 év közötti tapasztalattal rendelkezik, és nem elhanyagolható az a 17,4%, akiknél ez az idő 20 év feletti.

13. ábra: A vezetők a szervezetre fordított ideje hetente (%)



N=282

Forrás: Saját vizsgálatok, 2013

Az általános adatgyűjtő arra is lehetőséget biztosított, hogy megvizsgáljam, a vezetők mennyi időt foglalkoznak a szervezetük menedzselésével hetente. Az eredmények azt mutatják (13. ábra), hogy a megkérdezettek több mint fele (51,8%) 20 óránál többet, és 36%-ot tesznek ki azok, akik hetente 10 óránál kevesebb időt foglalkoznak a szervezettel kapcsolatos ügyekkel.

A válaszadók jelentős része felsőfokú végzettséggel rendelkező férfi, akik főként önkéntes formában tevékenykednek a szervezetekben. Közel azonos arányban vannak a mintában a 40-es, 50-es korosztályhoz tartozók, de nem elhanyagolható a 30-as korosztály sem. A vizsgált minta 70%-a 40 év feletti. Ebből arra lehet következtetni, hogy az ilyen jellegű tevékenység felvállalásához bizonyos élettapasztalat szükséges. A vezetők zöme 10 évnél kevesebb szakmai tapasztalattal rendelkezik, 75%-uk kevesebb, mint 10 fővel dolgozik együtt. A válaszadók több mint fele 20 óránál több időt tölt a szervezet ügyeivel hetente, 40% körüli azoknak az aránya, akik kevesebb, mint 10 órát.

4.4. Az adatfeldolgozás és elemzés módszere

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 $\pm 10\%$, 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 eFt, 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.

A csoportosításokat tartalmazó sorok összetételét a statisztikában leggyakrabban megoszlási viszonyszám segítségével vizsgálják. A megoszlási viszonyszám az egyes részsokaságok arányát fejezi ki a teljes sokasághoz képest (GÁBRIELNÉ, 2002). Ezt a mutatót a tervezés időintervallumára vonatkozó kérdés értékelése során alkalmaztam.

A nagy elemszámú minták legösszefogottabban valamely középértékükkel, vagy valamely szóródási mutatójukkal jellemezhetőek. A leíró statisztika leggyakrabban a számtani átlagot és a szórásnégyzetet (variancia) használja (HUNYADI et al., 2001). A vezetési feladatok minősítéseinek összehasonlítására, egy kivétellel, a számtani átlagok összevetését használtam. A tervezésre vonatkozó kérdés esetében, a válaszok gyakoriságát vizsgáltam.

A leíró statisztika mellett egyes esetekben keresztábra elemzést végeztem. A keresztábra olyan elterjedt elemzési módszer, mely két vagy több változó közötti összefüggést vizsgálja, valamint kombinált gyakorisági eloszlást mutat (SAJTOS – MITEV, 2007). Az elemzés elvégzésével arra kerestük a választ, hogy van-e kapcsolat két nominális, vagy két ordinális változó között. MALHOTRA (2001) szerint a keresztábra olyan statisztikai technika, mely két vagy több változót ír le egyidejűleg egy olyan táblában, mely megmutatja két vagy több korlátozott számú kategorizált vagy értéket felvevő változó együttes eloszlását. A statisztikában leggyakrabban használt mutatók, melyeket én is alkalmaztam az elemzés során a Khi-négyzet (X^2), phi, kontingencia együttható (C), Cramer-féle V, lambda, Goodman és Kruskal tau, bizonytalansági együttható (uncertainty coefficient), Kendall-tau b, Kendall-tau c valamint gamma. A keresztábra elemzés során a változók közötti összefüggést a Khi- négyzet próbával vizsgáltam. A változók közötti összefüggés erősségét abban az esetben elemeztem, amennyiben szignifikáns az

összefüggés a Khi- négyzet alapján. Nominális változók vizsgálata során alkalmazott szimmetrikus mutatók a phi, kontingencia együttható (C), és a Cramer V mutató, míg a nem szimmetrikus mutatók a lambda, Goodman Kruskal tau, és a bizonytalansági együttható. A szimmetrikus mutató azt jelenti, hogy a független és függő változók felcserélése változtatja meg az eredményt, míg az aszimmetrikus mutatók esetében ez nem igaz. Ordinalis mérési szintű változók esetében más mutatók alkalmazása szükséges. Ebben az esetben két változó értékeinek sorrendje között keresünk összefüggést. Az alkalmazható mutatók körét a táblák szimmetrikussága határozza meg. Amennyiben szimmetrikus a tábla (például 2X2-es, vagy 3X3-as) akkor Kendall-tau b mutató alkalmazható. Nem szimmetrikus táblák esetében Kendall-tau c. Bármely tábla esetében alkalmazható a gamma, a Somers-féle d (SAJTOS – MITEV, 2007). Keresztábra elemzést használtam a vizsgálati minta részletező elemzése során. A mutatókat annak megfelelően választottam ki, hogy milyen mérési szintű adatokat elemeztem.

A statisztikában számos olyan módszert dolgoztak ki, melyek függetlenek a sokaság eloszlásától és az eloszlás paramétereitől. Ezeket a módszereket nem paraméteres próbáknak nevezzük (SPIEGEL, 1995). A nem paraméteres rangösszeg próbák közül kettőt választottam. Ezek a próbák nem tényleges értékekkel dolgoznak, hanem az értékek sorrendjével, úgynevezett rangokkal. Egy érték rangja azt jelenti, hogy nagyság szerint milyen magasan helyezkedik el a mintában (VARGHA, 2000). Az egyik általam alkalmazott módszer a Kruskal-Wallis próba, mely több független minta egy szempont szerinti vizsgálatát jelenti. A próba során a mintákat egyesítik, kiszámítják a rangokat és a rangszámokat csoportonként átlagolja (KRUSKAL – WALLIS, 1952). Esetemben a vezetési kérdések válaszait a válaszadó vezetők legmagasabb iskolai végzettsége valamint életkora alapján vizsgáltam. A nullhipotézis az, hogy a válaszok minősítése nem függ a válaszadók végzettségétől, illetve életkorától. Összességében egyszempontos variancia analízisként is felfogható, melyet rangszámokon hajtunk végre (VARGHA, 2000). Azokban az esetekben ahol a Kruskal-Wallis próba szignifikáns eltérést mutatott további elemzést végeztem, az úgynevezett Mann-Whitney próbát. Ez az eljárás független minták összehasonlítására szolgál. A próba két független mintás homogenitás vizsgálat (HUNYADI et al., 1996). Az eljárás során két csoport elemeinek párba állítása történik (MANN – WHITNEY, 1947). Esetemben a válaszlehetőségeket korosztályok párba állításával, valamint a végzettségek párba állításával elemeztem, és vizsgáltam a csoportok közötti eltérést. Néhány esetben a Spearman-féle rangkorreláció módszert alkalmaztam. Ebben az esetben a H_0 hipotézis, hogy a korrelációs együttható nem tér el

szignifikánsan nullától, a két változó független, pusztán a véletlen miatt nem nulla korreláció. Amennyiben szignifikáns az eltérés, abban az esetben elvetjük a nullhipotézist, tehát a változók között összefüggés van. A korrelációs együttható értéke -1 és +1 között esik. Minél szorosabb az összefüggés két változó között, annál közelebb áll a korrelációs együttható értéke az 1-hez. Fordítva, minél lazább az összefüggés két változó között, annál közelebb van a korrelációs együttható értéke a 0-hoz. Rangkorrelációval a méret szerinti összefüggéseket vizsgáltam.

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.*

5. Vizsgálati eredmények

A vizsgálati eredményeket nyolc fő fejezetben foglalom össze. Az első fejezet a szervezetek aktivitására vonatkozik. A kérdőíves felmérések során észlelt tapasztalataim valamint a szervezetekről gyűjtött adatok lehetőséget biztosítottak arra, hogy a működéshez szükséges forrásokra vonatkozóan végezzek elemzéseket és megállapításokat vonjak le a szervezetek működési aktivitására vonatkozóan. A kiinduló adatokat ennél a vizsgálatnál alapvetően a szervezeti paraméterek jelentik, melyekkel elsősorban csupán a mintát akartam jellemezni, de úgy ítélem meg, hogy ezek a feldolgozások mélyebb összefüggések feltárására is alkalmasak.

A további hét fejezet a feladat, a motiváció, kommunikáció, tervezés, döntés, végrehajtás, konfliktus vizsgálatok eredményeit tartalmazza. A fejezetek logikai felépítése azonos. Minden egyes vizsgált kérdés esetében először a teljes mintára vonatkozó eredményeket ismertetem. A begyűjtött adatok lehetőséget biztosítottak arra is, hogy a szervezeti paraméterek és interjúalanyok jellemzői alapján különböző csoportosításokat és erre alapozottan részletező elemzéseket végezzek. Minden egyes kérdésnél a módszertanban bemutatott összes vizsgálatot és statisztikai elemzést elvégeztem. Ezek közül az eredmények közül csak azokat emelem ki, melyek esetében ellentmondásokat, jelentős mértékű eltéréseket, vagy olyan összefüggéseket találtam, amelyek előremutatóak a téma szempontjából. Az eredmények ismertetésénél a megállapítások alátámasztásául, a vizsgálati tényezők kiválasztásának igazolásául, illetve a vizsgálat fontosságának bizonyításául irodalmi forrásokra is hivatkozok. Itt csak a releváns irodalmi forrásokat használom fel a teljesség igénye nélkül. A statisztikai elemzések eredménytábláit a terjedelmi korlátok miatt mellékletben szerepeltetem. A fejezetek a statisztikai vizsgálatok eredményeinek szöveges értékelését tartalmazzák.

5.1. Aktivitás vizsgálatok

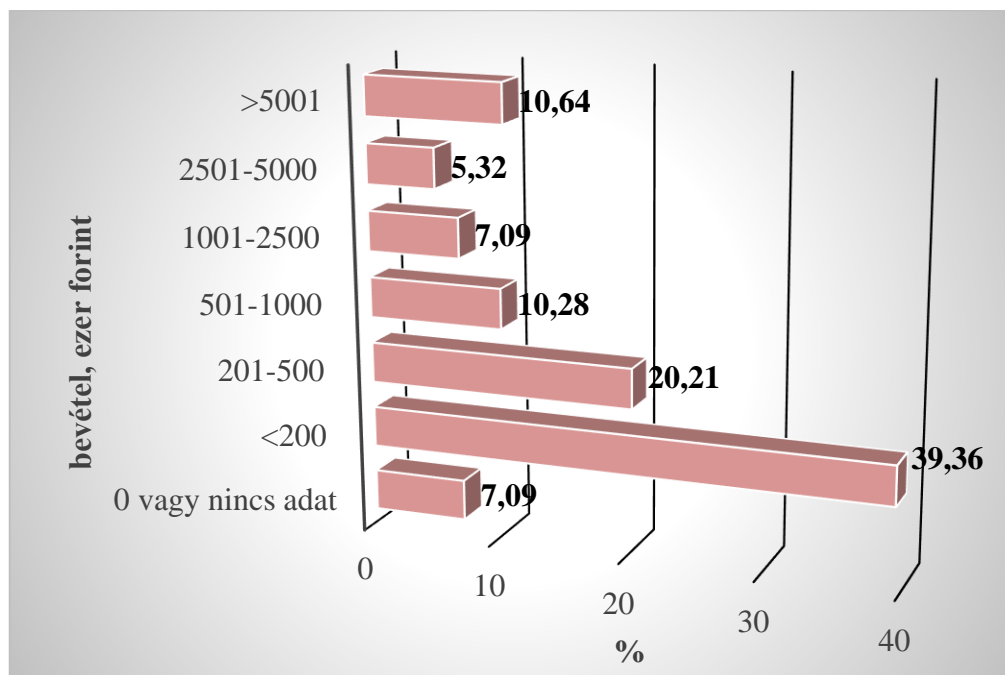
A fejezet célja annak bemutatása, hogy a vizsgált civil szervezetek milyen aktivitással működnek. Ennek érdekében egy esettanulmány segítségével ismertetem a kérdőívesek tapasztalatait, melyekből következtetéseket lehet levonni a civil szervezetek aktivitására vonatkozóan. Ezen túlmenően forrásvizsgálatokat is végeztem, melyeket a kérdőív általános adatgyűjtőjén kért adatokra építettem. A vizsgálatok célja annak feltárása és bemutatása, hogy a vizsgált szervezetek működésükhöz szükséges pénzeszközöket

milyen forrásból tudják biztosítani. Céлом volt továbbá annak elemzése, hogy ezek a források milyen volumenűek. Biztosítják-e a működéshez szükséges pénzügyi fedezetet? Ezekből az eredményekből a szervezetek működési aktivitására, a bevételek nagyságára, a külső és belső források arányára vonok le következtetéseket. A forrásvizsgálatok további adatokat szolgáltatnak a civil szervezetek aktivitására vonatkozóan is, mivel az irodalmak gyakran azzal mérik a civilek aktivitását, hogy mekkora volumenű a bevételük, illetve milyen forrásból finanszírozzák tevékenységüket.

SZABADOS (2009) kutatása szerint a megyei-térségi civil szervezetek többnyire jóval kapacitásuk hatékonysága alatt működnek. Saját kutatási tapasztalatunk, hogy szervezeti felépítésüknél, emberi erőforrás, működés és folyamat szervezési 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 Unió csatlakozás után elmondható, hogy bár a szervezetek menedzserei, segítői kapcsolatba kerülhettek bizonyos képzésekkel, szervezetfejlesztési elképzeléseik ennek ellenére sincsenek. Csak néhány szervezetnél tapasztalható az alapvető problémák felismerése és megfontolt átgondolása, ugyanakkor működési elképzeléseik konkrét megfogalmazása, világos jövőkép és tevékenységi struktúra, valamint átgondolt forrásteremtés tevékenység, feladat- generáció sok szervezetnél teljesen hiányzik. Az NCA elindításától fogva léteznek helyi segítő, tanácsadó szolgálatot teljesítő civil szervezetek, jelentőségüket 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. A fentiekből egyértelműen érzékelhető, hogy lassan felismerik a civil szervezetek is, hogy hatékony, szakmailag felkészült, gyakorlott vezetőre van szükség ahhoz, hogy feladataikat a kellő hatékonysággal tudják elvégezni.

A civilek aktivitását elsősorban két számmal jelzik, gazdasági kapacitásuk nagysága, valamint a humán erőforrás ellátottság mértéke (SZABADOS et al., 2012). Ennek a megállapításnak megfelelően a kérdőív általános adatgyűjtőjében szereplő kérdések biztosítottak lehetőséget arra, hogy ebből az aspektusból elemezzem a vizsgált szervezeteket. Honnan szerzik a működésükhöz, vállalt feladataik megvalósításához szükséges forrásokat? Ennek megfelelően vizsgáltam milyen éves bevétellel rendelkeznek, azok milyen külső, illetve belső forrásból származnak, és hogyan ítélik meg saját szervezetük működési feltételeit. További statisztikai elemzések segítségével megvizsgáltam van-e összefüggés a szervezetek működési formája, illetve közhasznúsági fokozata és a bevételek nagysága között. A szervezeteket a bevételeik nagysága alapján hét csoportba soroltam. A megoszlást a csoportokon belül a 14. ábra mutatja be.

14. ábra: A bevételek megoszlása



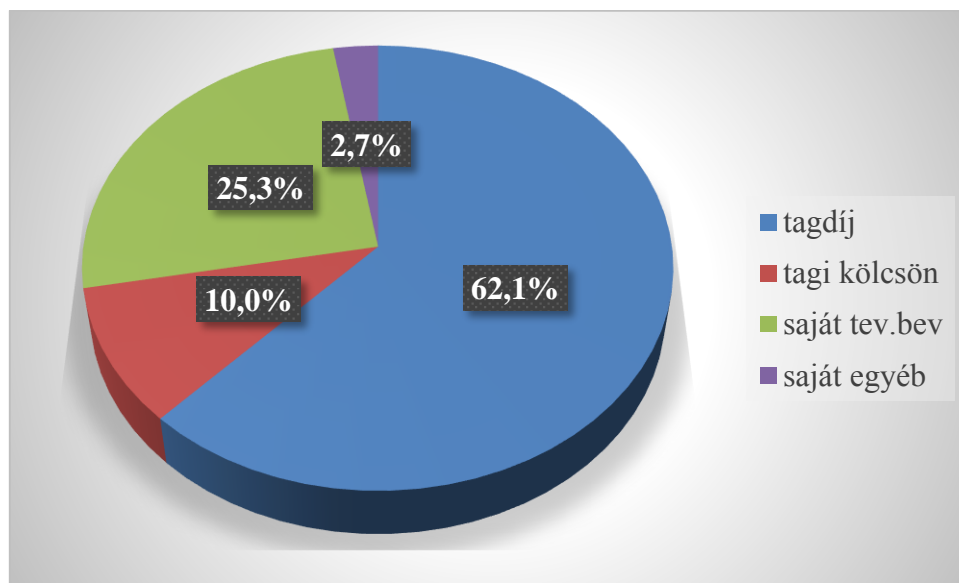
N=282

Forrás: Saját vizsgálatok, 2013

A mintába került szervezetek közel fele (46,5%) 200 ezer forint alatti éves bevétellel rendelkezik. A szervezetek 10%-a gazdálkodik évente 501-1000 ezer forinttal, valamint 5001 ezer forint feletti összeggel. Nagy arányban, 20% rendelkezik 201-500 ezer forint közötti éves bevétellel. Összességében az általam vizsgált szervezetek kevés bevétellel rendelkeznek, bár az öt millió forint feletti éves bevétellel rendelkező 10% nem elhanyagolható. Az irodalmi adatokkal összevetve az eredményeimet megállapítható, hogy 2011-ben a civil szervezetek 45%-a kevesebb, mint 500 eFt éves bevétellel

gazdálkodott. A minimálbérnek megfelelő anyagi forrással (bruttó 936 eFt) rendelkező szervezetek csupán a klasszikus civil szervezetek között voltak, ezeknek aránya 60%-os volt (STATISZTIKAI TÜKÖR, 2012). A kapott eredmények egybe vágnek a KSH adataival. Egy hivatalosan bejegyzett civil szervezet éves működési költségeit figyelembe feltételezhető, hogy 500 ezer forint alatt nem biztosítható azok érdemi működése. A bevételek forrásait a kérdőívben két részre bontottam: saját bevételekre és külső forrásokra. A saját bevételek megoszlását a 15. ábra mutatja be. Az összes érték nem 100%, mivel a több válasz lehetőség is megjelölhető volt.

15. ábra: A saját bevételek vizsgálata



N=282

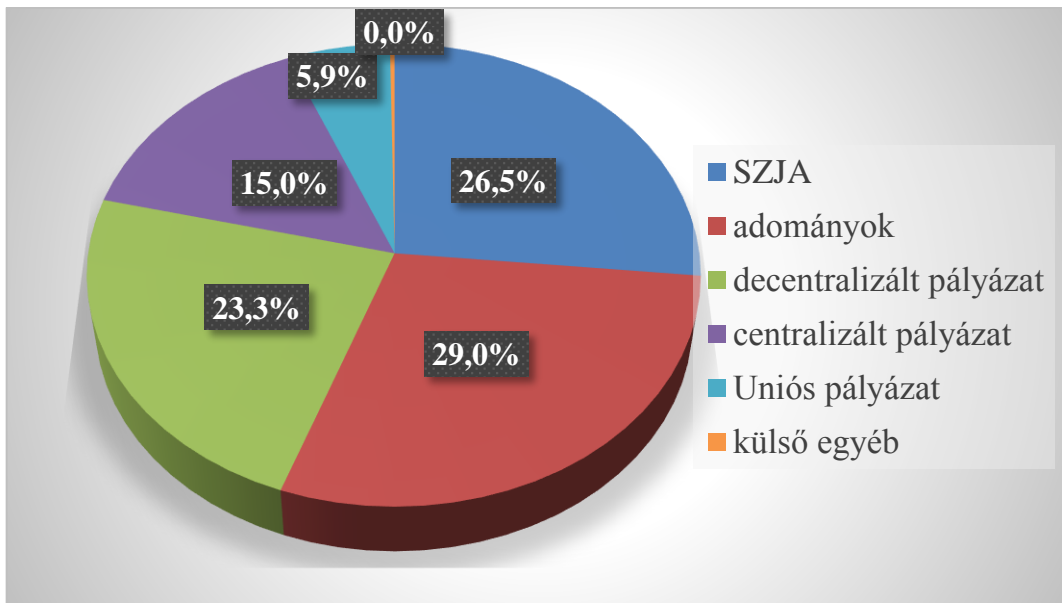
Forrás: Saját vizsgálatok, 2013

Az adatok alapján megállapítható, hogy a legfontosabb bevételi forrása a szervezeteknek a tagdíj (57%). A másik nagy jelentőséggel bíró bevételi forma a saját tevékenységből származó bevételek (25,3%). A legkisebb mértékű a tagi kölcsön és a saját egyéb bevételek lehetősége.

A saját bevételeken kívül külső forrásaik is lehetnek a szervezeteknek. A külső forrásokra vonatkozó eredményeket a 16. ábra szemlélteti. A külső források tekintetében megállapítható, hogy a közel azonos fontosságúak az adományok (38,3%), a decentralizált pályázatok (30,9%) valamint a személyi jövedelemadó 1%-os felajánlása (35,1%). Az Uniós pályázatok 7,9%-os szintje alacsonynak tekinthető. Az KSH adatai szerint a szektorban 2011-ben az állami támogatások (31%), a magánadományok (28%) és a saját tevékenység bevétele (24%) dominált (STATISZTIKAI TÜKÖR, 2012). Összevetve a kapott eredményekkel megállapítható, hogy más megközelítésben

vizsgáltam a bevételi forrásokat, mint a KSH. Ennek ellenére látható, hogy az általam vizsgált szervezeteknél jóval nagyobb arányban jelennek meg a saját tevékenységgel összefüggő bevételek (tagdíj, saját tevékenység bevétele), mint ahogy azt az országos adatok mutatják.

16. ábra: A külső források megoszlása



N=282

Forrás: Saját vizsgálatok, 2013

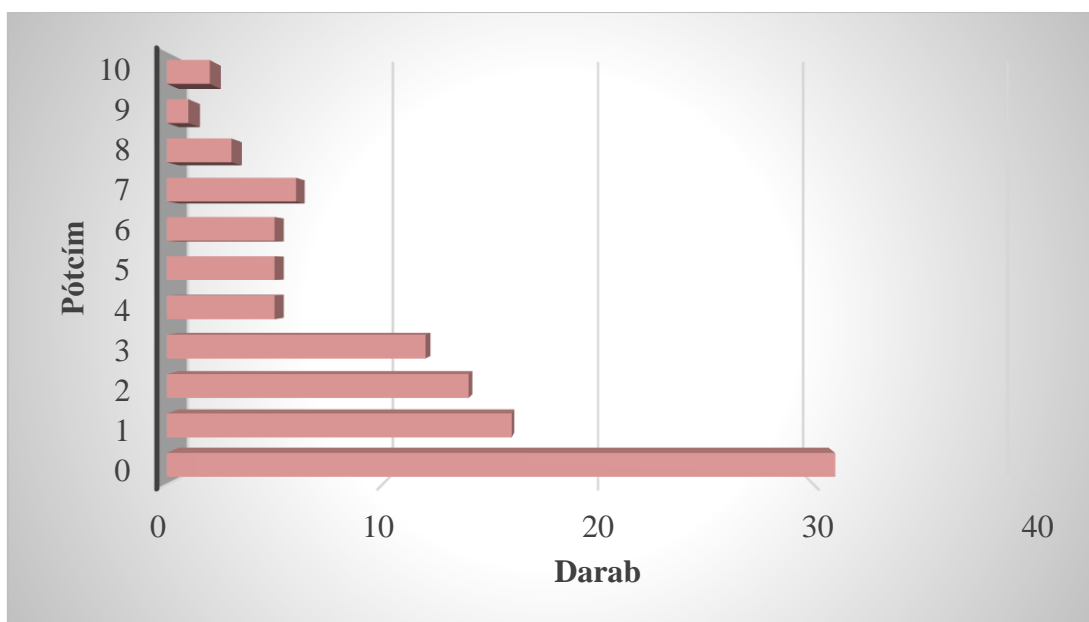
A civil szervezetek aktivitás helyzete sajátos, ha azt az üzleti, vagy társadalmi szervezetekhez viszonyítjuk. Ugyanis a civilek esetében eredményeink szerint nagy számban fordulnak elő olyan szervezetek, melyek be vannak jegyezve, azonban több mint 50%-a nem működik. Más szervezetek esetében a nem működés 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 létevel is tudatosíthatja a környezetével, hogy a feladat, amire vállalkozott fontos és értékes. Képviselet 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. A vizsgálati módszer kiválasztásánál azért alkalmaztuk a pótcímezt, mert azzal az előfeltételezéssel éltünk, hogy sok bejegyzett, de nem működő szervezet létezhet. A 2011-es próba-felvételezés során a „k” értéke 10 volt. Azaz minden 10. szervezetet kerestük fel, míg a fennmaradó szervezetek a pótcímek voltak. Akkor az 1462 bejegyzett szervezetből 146 került a mintába. Összesen 100 kérdőívet sikerült elkészíteni, mely több okra vezethető vissza. A felkeresett

szervezetek közül sok a már megszűnt, de még a bejegyzett szervezetek között szerepelt. Ezen túlmenően a következő akadályokat tapasztaltam:

- nincs a megadott címen,
- nem ismerik a szervezetet,
- nem tudnak arról, hogy léteznie kellene (valamely gazdasági társasághoz kötődő),
- elköltöztek, nem tudják az új címet, nem adhatnak elérhetőséget,
- nem ad választ.

Ezek az akadályok nem csupán az első címeznél jelentkeztek, hanem a pótcímezés során is. Meg kellett állapítanom, hogy a törvényszék honlapján található adatbázis nem minden esetben naprakész. Ennek oka feltehetően azzal magyarázható, hogy a civil szervezetek nem veszik komolyan a bírósági regisztrációt, nem tesznek eleget bejelentési kötelezettségüknek, nem szolgáltatnak időben, pontos információt. Sok olyan vezető volt, aki megtagadta a válaszadást, és a legtöbben az időhiányra hivatkoztak. Amennyiben a főcímen nem találtam civil szervezetet, a pótcímekkel folytattam. A 17. ábrán az látható, hogy az adott sorszámú címen hány kérdőív készült el. A 0. cím jelzi a kiválasztott szervezetet, és értelemszerűen 1-10 a pótcímek sorszáma. Az adatok alapján megállapítható, hogy az eredeti címen a kiválasztott szervezetek csupán 31%-a volt megtalálható. Az 1-3 pótcímen a szervezetek 42 %-a adott választ. Tehát az 0-3 címeken a felvételezett kérdőívek 73%-a készült.

17. ábra: Civil szervezetek megoszlása pótcímek szerint



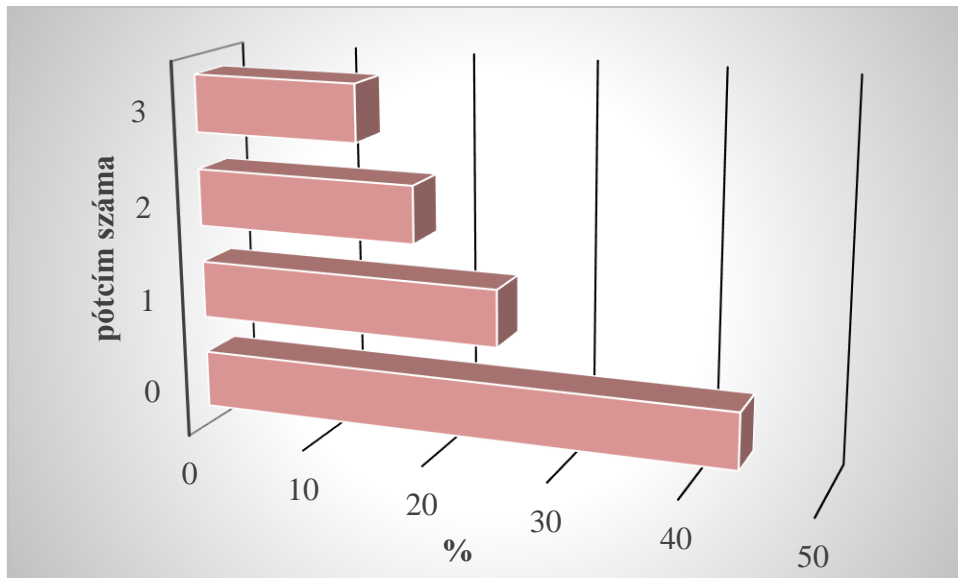
0= elérhetőség főcímen

1.2.3.4.5.6.7.8.9.10. = elérhetőség pótcímen

Forrás: Saját vizsgálatok, 2011

A szervezetek elérhetősége, illetve el nem érhetősége miatt a végleges kérdőívezés során a „k” értékét a felére, azaz 5-re csökkentettük. Így a begyűjtött kérdőívek alapján megállapítható, hogy a szervezetek 43,6%-a volt elérhető a főcímen. Közel egynegyede az első pótcímen, 18,1%-uk a második pótcímen, míg 13,5%-a a harmadik pótcímen (18. ábra).

18. ábra: A szervezetek pótcímek szerinti megoszlása



0= elérhetőség főcímen

1.2.3.= elérhetőség pótcímen

N=282

Forrás: Saját vizsgálatok, 2013

Az eredmények arra utalnak, hogy a Megyei Törvényszék adatbázisában rögzített szervezeteknek pusztán töredéke működik a valóságban. Az új Civil törvény erre is megoldást jelenthet, mivel, ha egy szervezet nem ad be beszámolót az éves működéséről, azt törölni kell a rendszerből. Ezzel úgy vélem letisztulhat a ténylegesen működő szervezetek száma, mind megyei, mind országos szinten, habár a bürokrácia, az adminisztráció lassúsága miatt ez akár több hónapig, akár évekig is elhúzódhat. A szervezetek megtalálhatósága mellett a vezetők válaszadási hajlandósága is meglehetősen változatos képet mutat. A vezetők válaszadási hajlandósága, vagy ennek hiánya sok okra vezethető vissza, melyekből a teljesség igénye nélkül a legfontosabbnak a külvilággal szembeni bizalmatlanságot tartom. A bejegyzett szervezetek között vannak professzionálisan működtetett, professzionális menedzsmenttel rendelkezők is, de nagyobb arányt képviselnek az olyanok, amelynek vezetője kényszerből vállalta el a feladatot, nem rendelkezik megfelelő vezetési ismeretekkel és tapasztalattal, ezért sok helyen hiányosságot mutat. A mintavételi eredményekből arra lehet következtetni, ezt

tapasztalataim is megerősítik, hogy professzionálisan működtetett civil szervezet alig néhány százalékát teszi ki az összes szervezetnek.

A bevételekkel összefüggésben vizsgáltam, hogyan ítélik meg a civil szervezetek vezetői a szervezetük helyzetét. A megkérdezettek nagy arányban a működési feltételeiket közepesnek (40,7%), illetve jónak (39,4%) minősítették. 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.

Keresztábra elemzés segítségével elemeztem, hogy van-e összefüggés a szervezeti forma, a közhasznúsági fokozat valamint a bevételek nagysága között. A működési forma és a bevétel nagysága közötti összefüggést vizsgálva megállapítható, hogy nincs szignifikáns összefüggés a két változó között (4.1. melléklet, 1. táblázat). Hasonlóképpen vizsgáltam a közhasznúsági fokozat és bevételek nagysága közötti összefüggést. Az eredmények alapján elmondható, hogy van összefüggés (4.1. melléklet, 2. táblázat). Mivel a Khi-négyzet szignifikáns eltérést mutat, ezért tovább kell elemezni a szimmetrikus és nem szimmetrikus mutatókat is (4.1. melléklet, 3. 4. táblázat). A nem szimmetrikus mutatók eredményeit elemezve megállapítható, hogy az egyes mutatókhoz különböző értékek tartoznak. Látható, hogy minden mutató esetében eltérés van a függő változónak a független változóra gyakorolt hatását tekintve. A lambda szerint 18%-ban, a Goodman Kruskal tau szerint 68%-ban, míg a bizonytalansági együttható (uncertainty coefficient) szerint 81%-ban jelzi előre a közhasznúság a bevétel nagyságát. Ez alapján megállapítható, hogy a közhasznúsági fokozat jól jelzi a bevétel nagyságát. Meg kell jegyezni, hogy 5%-os szignifikancia szinten a Goodman Kruskal tau és a bizonytalansági együttható szignifikáns, a lambda nem az. A szimmetrikus mutatókat megvizsgálva megállapítható, hogy mindegyik mutató szignifikáns, habár a kapcsolat erőssége közepes szintet mutat a Phi (0,334) és a kontingencia együttható (0,317) szerint, valamint gyengének tekinthető a Cramer-V mutató (0,193) szerint. Ezek alapján kijelenthető, hogy annak ellenére, hogy a pályázati elbírálások során nem jelent különösebb előnyt a közhasznúsági státusz, mégis ők rendelkeznek nagyobb mértékű bevétellel. Ez azzal magyarázható, hogy a közhasznú státusz megszerzéséhez különböző kritériumoknak kell megfelelni, mely feltételezi a szervezet dokumentációjának helytállóságát. Ezzel összefüggésben valószínűleg jobban odafigyelnek a pályázati munkára, több lehetőséget ismernek, valamint nagyobb eséllyel tudnak pályázni.

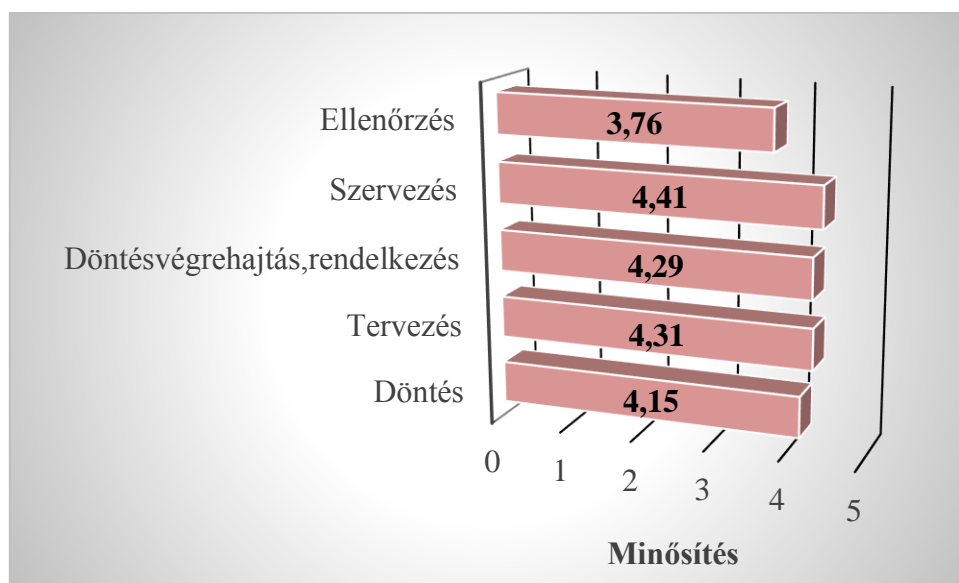
Az aktivitás vizsgálatok alapján több megállapítás is tehető. A civilek forrásait elemezve azt a következtetést lehet levonni, hogy a szervezetek nehéz anyagi helyzetben vannak. Ezt támasztja alá, hogy a szervezetek közel 70%-a kevesebb, mint egy millió forint éves bevétellel rendelkezik, ezek 40-50%-a kevesebb, mint 200 ezer forinttal gazdálkodik egy évben. Ez valószínűleg azt jelenti, hogy alig, vagy egyáltalán nem működnek ezek a szervezetek. Létük formálisnak, névlegesnek tekinthető, tényleges működésük aligha finanszírozható ebből az összegből. Aktívnak az 500 ezer forint feletti pénzügyi forrással működő szervezetek tekinthetők. Ez a vizsgálati minta 32%-a. Intenzív működésűnek az 5000 ezer forint feletti összeggel rendelkező 10% minősíthető. 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. 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 szervezetek aktivitását nézve megállapítható, hogy a szervezetek nyilvántartásában hiányosságok mutatkoznak. Ezen túlmenően a civil szervezetek vezetői sokszor hanyagnak tekinthetőek, mivel nem jelentik be sok esetben a szervezetük megszűnését, és azok akár évekig nyilvántartásban maradnak. Vélhetőleg ez az új Civil törvény hatására meg fog változni. A megszűnése után probléma a vezetők segítőkészsége. Az alacsony válaszadási készséget a bizalmatlansággal magyarázom. Számos olyan szervezettel is találkoztam, mely aktívan nem tevékenykedik, pusztán programszerűen, mégis életben tartják. Ezek alapján értelmeztem az „alvó” civil szervezetet, mely a pusztán létével képviseli a vállalt feladatát.

5.2. Vezetési feladatok vizsgálata

A vezetési feladatok változása című fejezetben bemutattam, hogy a szakirodalom szerint a szerzők hogyan definiálták a vezetési feladatokat és milyen sokféleképpen csoportosíthatóak a vezetési funkciók. Ennek a vizsgálatnak a célja, hogy feltárjam a civil szervezetek vezetői milyen fontosságot tulajdonítanak a különböző vezetési

feladatoknak. A kutatásaim során több vizsgálatot is folytattam ebben a témában, melyek során többféle csoportosítás szerinti elemzést is végeztem. A tudományos diákköri dolgozatomban, melynek témája a döntés volt, megvizsgáltam a különböző vezetési feladatok fontosságának megítélését, mely alapján egyfajta sorrendet lehet felállítani a különböző feladatok között. Akkor a fayoli csoportosítást figyelembe véve vizsgáltam a vezetők véleményét a vezetési feladatok fontosságáról. Az erre vonatkozó eredményeket a 19. ábra mutatja be. A válaszok azt mutatják, hogy közel azonos jelentőségűek ezek a feladatok a vizsgált vezetők körében. A legkevésbé fontos az ellenőrzés (3,76), a legfontosabb pedig a szervezés (4,41), mint vezetői tevékenység.

19. ábra: A vezetési feladatok fontosságának megítélése



N=59

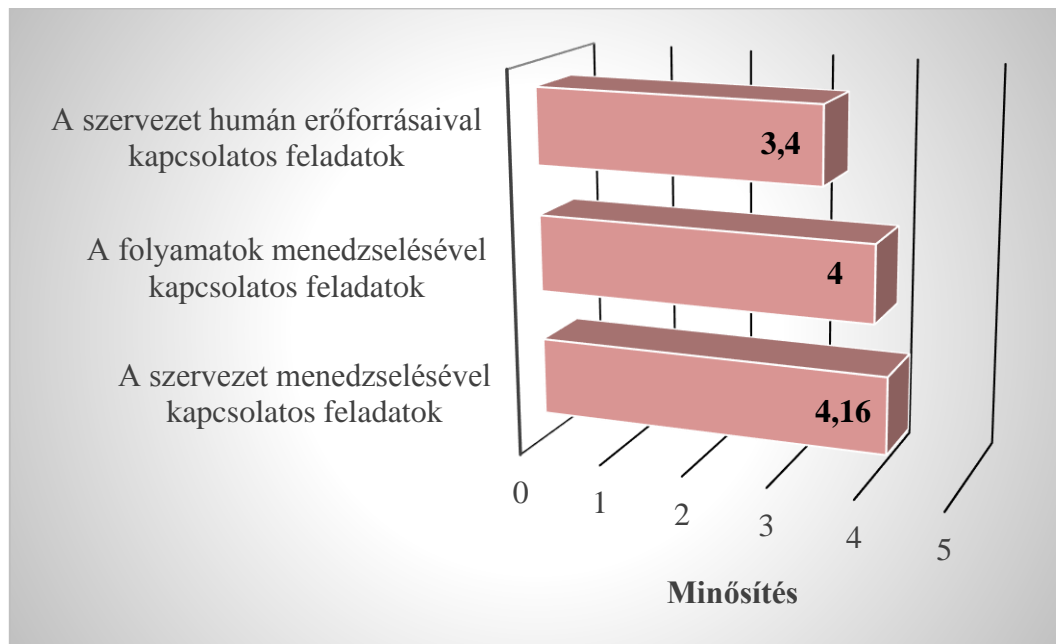
Forrás: Saját vizsgálatok, 2010

Az értékelések magyarázata az lehet, hogy az önkéntesség elvén szerveződő civil tevékenység megvalósítása erősebb szervezési összehangolást igényel. Az ellenőrzés lehetősége korlátozott, és annak ellenére, hogy fontos lenne a folyamatok kontrollálása, a civilvel nehezen egyeztethető össze az erős ellenőrzés. A döntés a válaszadók tevékenységében 4,15-ös értékkel szerepel, míg a tervezés 4,31, a döntésvégrehajtás 4,29 értéket kapott. Ezek alapján elmondható, hogy a döntés kevésbé preferált vezetői tevékenység, az ellenőrzéssel együtt. Ennek megfelelően vizsgálati eredményeim szerint a fayoli vezetési funkciók sorrendje: szervezés, tervezés, döntésvégrehajtás, rendelkezés, döntés, ellenőrzés.

A további kérdőívekben az intézet kutatási programjában szereplő feladatsoportokat adtam meg válaszlehetőségként. Azt vizsgáltam, hogy ezeknek a feladatsoportoknak,

milyen fontosságot tulajdonítanak a civil szervezetek vezetői. Elsősorban arra kerestem választ, kialakul-e valamilyen sorrend a vezetési területek megítélésében (20. ábra).

20. ábra: A vezetési feladatok fontosságának megítélése



N=282

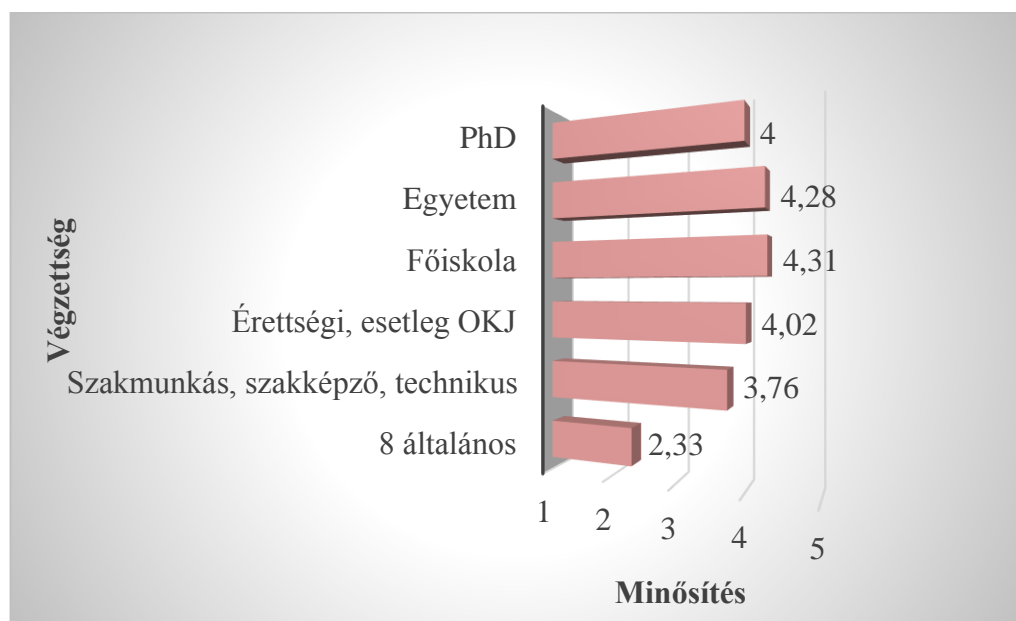
Forrás: Saját vizsgálatok, 2013

A megkérdezett vezetők a különböző területekhez kapcsolódó vezetési feladatokat szinte teljesen azonos mértékben jelölték fontosnak. Az eltérések nem jelentősek, de az értékelésekben különbségek kimutathatóak. A legalacsonyabb értéket (3,4) a humánerőforrással kapcsolatos feladatok kapták. Valószínűleg azért értékelték a humánerőforrással kapcsolatos feladatokat a legkevésbé jelentősnek, mivel ezeknek a szervezeteknek az emberi erőforrás ellátottsága alacsony szintet mutat, illetve a résztvevők elkötelezettek. A vizsgálati minta bemutatása fejezetben a 7. és 8. ábra alapján egyértelműen megállapítható, hogy a szervezetek 72%-a 10 főnél kevesebb önkéntes segítővel, közel 42%-a kevesebb, mint 10 taggal rendelkezik, valamint 76,6%-ában nincs foglalkoztatott.

A feladatcsoportok sorrendje úgy alakul, hogy a legfontosabbak a szervezet menedzselésével, majd a folyamatmenedzseléssel, végül az emberi erőforrás menedzseléssel összefüggő feladatok. A kutatási eredményeim egybe vágnak SZABADOS (2009) „A nonprofit szervezetek menedzsmentje, vezetési sajátosságai valamint a professzionális szakmai irányítás és az eredményesség összefüggései” címmel készült kutatási eredményeivel. A tanulmány Hajdú-Bihar megyében végzett vizsgálat eredményeit tartalmazza, melyben ugyanezt a sorrendet állították fel a megkérdezettek.

A vezetési feladatok megítélését elemeztem a válaszadók kora és végzettsége alapján is. Az eredmények azt mutatják, hogy a végzettségek szerint van szignifikáns különbség a szervezet menedzselésével kapcsolatos feladatok tekintetében. (4.2. melléklet, 1. táblázat). A 21. ábrán a szervezetmenedzseléssel összefüggő feladatok végzettség szerinti megítélését szemléltetem. Az ábra alapján megállapítható, a szervezetmenedzseléssel kapcsolatos feladatokat a különböző végzettségű interjúalanyok eltérő fontosságúnak ítélik meg. Az eredmények azt mutatják, hogy a legkevésbé fontos a 8 általánost végzettek szerint (2,33), a legfontosabb a főiskolai (4,31) és egyetemi (4,28) diplomával rendelkezők véleménye szerint. Ez alapján arra lehet következtetni, hogy kvalifikáltság növekedésével fontosabbá válnak ezek a feladatok. Az iskolai végzettség alapján szignifikáns különbség mutatkozik az alacsony iskolai végzettségű és a magasabb iskolai végzettséggel rendelkező személyek minősítésében.

21. ábra: A szervezetmenedzselésével kapcsolatos feladatok megítélése végzettség szerint



N=282

Forrás: Saját vizsgálatok, 2013

Az adatok elemzése során vizsgáltam, hogy van-e összefüggés a tevékenység csoportok megítélése valamint a különböző szervezeti paraméterek között, azaz determinálja-e a szervezet működési formája, közhasznúsági fokozata, taglétszáma és bevételi nagysága a feladatok fontosságának megítélését. Az eredmények alapján megállapítható, hogy ezen paraméterek egyike esetében sem mutatkozott szignifikáns eltérés. Ebből arra lehet következtetni, hogy a működési formától független a vezetési feladatok megítélése, azok sorrendje.

Összességében megállapítható, hogy a vezetési feladatok fontossága alapján felállítható egyfajta sorrend. A fayoli csoportosítás alapján végzett elemzés sorrendje a szervezés, tervezés, döntésvégrehajtás, rendelkezés, döntés, ellenőrzés. A kutatási program csoportosítását alkalmazva a szervezetmenedzselés, a folyamatmenedzselés, majd az emberi erőforrás menedzselés a sorrend. A két vizsgálat összekapcsolható, mégpedig abban a formában, hogy a vezetési feladatok ötös felosztása a folyamatmenedzselés témakörébe tartozik. Ezáltal a folyamatmenedzsmet feladatainak sorrendje is egyben. A teljes mintára nézve a különböző vezetési feladatcsoportok megítélése között nincs jelentős különbség, de a legnagyobb átlagpontszámmal a szervezet menedzselésével összefüggő feladatok rendelkeznek. 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 szervezetmenedzselésével 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.

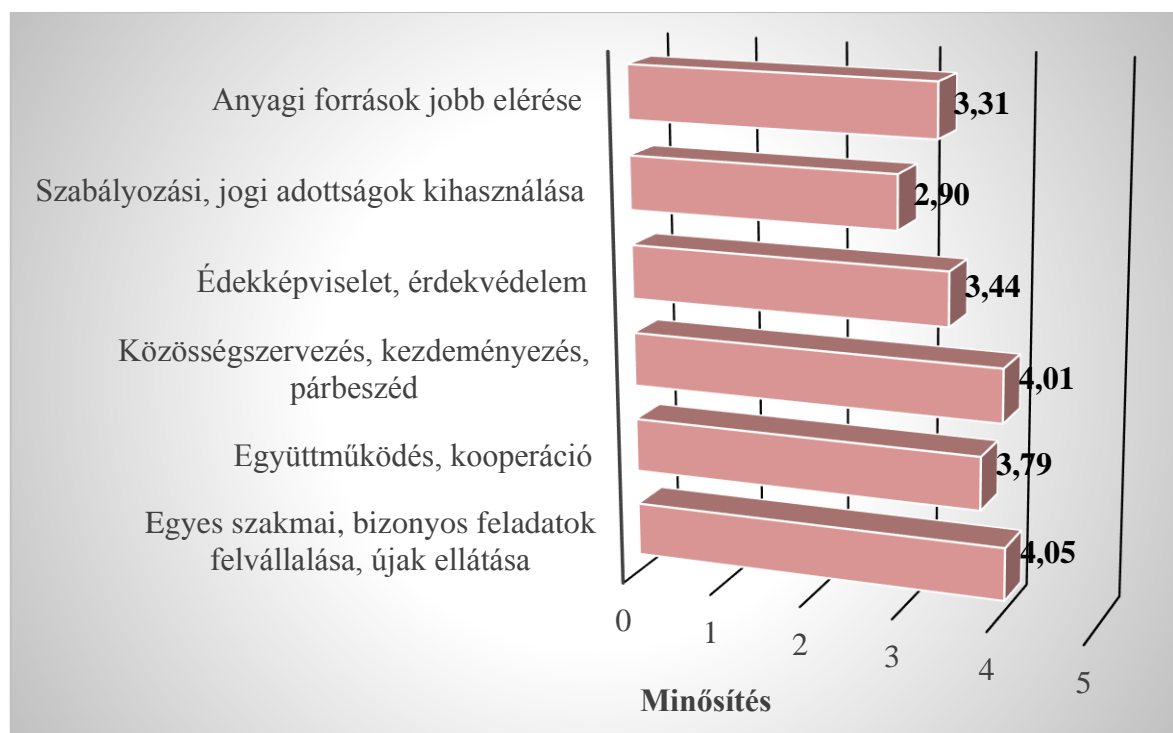
5.3. Motivációs vizsgálatok

Kutatásaim során a motivációt több szempontból is vizsgáltam. Céлом 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 a vezetési feladat vizsgálatok során gazdasági, pszichológiai és szociális csoportokba összevontan is elemeztem.

A vezetésen belül a motiváció olyan terület, melynek értelmezéséhez a legtöbb irodalmi forrás, elméleti háttér áll rendelkezésre. A vizsgálati eredmények ismertetése előtt elsősorban terjedelmi korlátok miatt, csak azokat a területeket ismerttettem, melyek valamilyen összefüggésben vannak az általam vizsgált témával, illetve alátámasztják a kutatási elképzeléseimet. Az intézeti kutatási programban JUHÁSZ (2004) részletesen

feldolgozta és vizsgálta a szervezeti motiváció témakörét. Az ő definíciója szerint a motiváció egy olyan érzelmi és tudati állapot, mely belső és külső hatásokra alakul ki, és valamilyen magatartást viselkedést vált ki. Bemutatja, hogy a kutatási eredményei alapján a belső és külső tényezők jól definiálhatóak és szétválaszthatóak, de bizonyos területeken ez a lehatárolhatóság nem egyértelmű. Különösen érvényes ez a szükségletek esetében, melyben mind a külső és belső motiváció jól értelmezhető. A „belső motiváció”, a motívum az, ami a viselkedést energiával látja el, irányítja, tereli valami felé, valamint fenntartja vagy megállítja (KLEIN, 2001). Belső motiváló erő az embernek az a természetes vágya, igénye, hogy értelmes (értékalkotó, termelő) munkát végezzen (RÓKUSFALVY, 1971). Ez a késztetés általában mindenkiben megtalálható, de egyénenként eltérő okokra vezethető vissza. Megkülönböztethetünk személyiségen belüli és személyiségen kívüli motivációs tényezőket. A személyiségen belüli alapvető motívumok MORGAN et al. (1986) és KEMÉNYNÉ (1998) alapján a szükségletek, homeosztatikus késztetések, drive-ok, érzelmek, vágyak.

22. ábra: Civil szervezet létrehozásának motivációi



N= 100

Forrás: Saját vizsgálatok, 2011

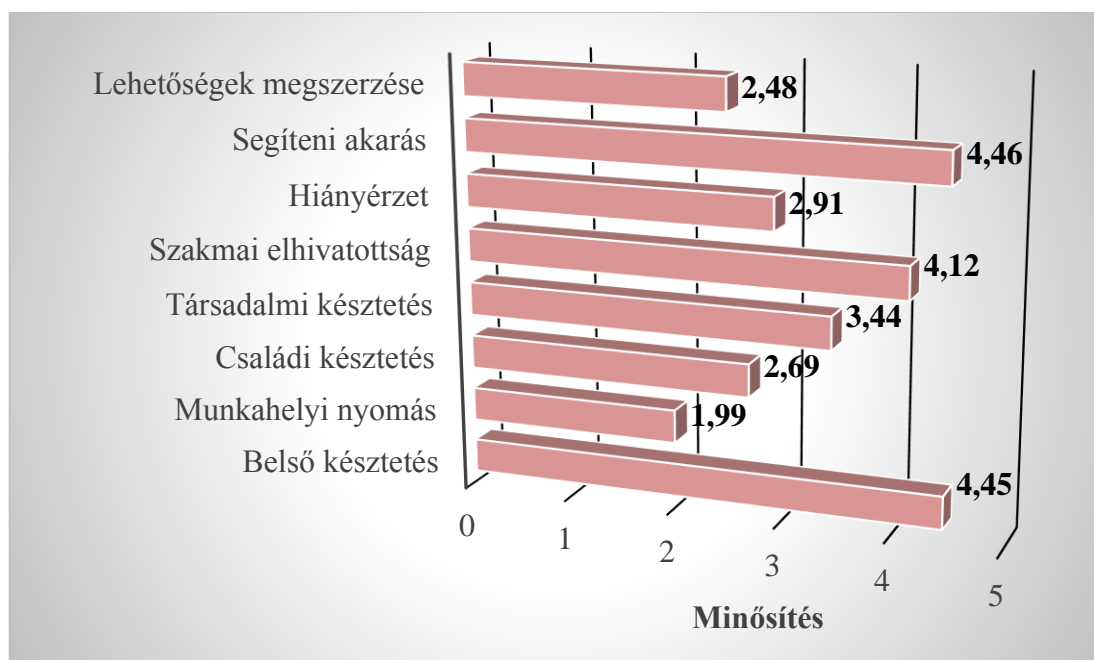
A kérdőíves felmérés során külön kérdésben vizsgáltam, hogy milyen motivációk játszanak szerepet egy civil szervezet létrehozásában. Az eredményeket a 22. ábra mutatja be. Az eredmények alapján megállapítható, hogy a válaszadók véleménye szerint a

legjellemzőbb a szakmai feladatok felvállalása (4,05), valamint a közösségszervezés (4,01). Közepes szintet mutat az együttműködés, kooperáció (3,79), érdekképviselés, érdekvédelem (3,44), valamint az anyagi források jobb elérése (3,31). A legkevésbé fontosnak a jogi, szabályozási lehetőségek kihasználását (2,9) tartották. Az eredményekkel némileg ellentmondásos egy 2007-ben végzett fókuszcsoportos felmérés, mely során vizsgálták a civil szervezetek vezetőinek motiváltságát civil szervezet létrehozására. A vizsgálatban résztvevők válasza alapján a legjellemzőbb célnak a forrásgyűjtés tekinthető (KINYIK, 2007), a szerző véleménye szerint.

A szervezet létrehozás motiváltságát elemeztem a szervezetek paramétereinek alapján. A statisztikai elemzések eredményei szerint a szervezetek taglétszáma és a válaszok között szignifikáns összefüggés mutatkozik. Az eredményeket az 4.3. melléklet 1. táblázata mutatja be. Megállapítható, hogy a szervezet mérete az „együttműködés, kooperáció”, a „községszervezés, kezdeményezés, párbeszéd” esetében gyenge, de pozitív irányú összefüggés van. A taglétszám, azaz a szervezet méretének növekedésével, fontosabbá válnak ezek a feladatok.

Külön kérdésben vizsgáltam, hogy a vezetőket mi motiválja civil szervezetben való tevékenységre. Megállapítható, hogy leginkább a belső készítés (4,45) és a segíteni akarás (4,46) a jellemző (23. ábra). Ezeket követi a szakmai elhivatottság (4,12), a társadalmi készítés (3,44). A közepes szintet nem éri el a családi készítés, hiányérzet, valamint a lehetőségek megszerzése. Legalacsonyabb átlagpontot pedig a munkahelyi készítés kapta. KINYIK (2007) felmérése azt az eredményt hozta, hogy a személyes motiváció közül a válaszadók esetében a családi szocializáció a legfontosabb, a szakmai tudás, a szakmai motiváció, kevésbé meghatározó. A vizsgálati eredményeim szerint a legerősebb motivációs tényező a belső készítés és az altruizmus. A családi motivációt a megkérdezettek csak közepes erősségűnek minősítették. A drivok és az altruizmus kialakulásában viszont a szocializációs folyamatok, különösen a családi szocializáció, fontos szerepet játszanak. Így csak látszólagos az ellentmondás a két vizsgálati eredmény között. Kutatásaim csak megerősítik, hogy a belső motivációnak meghatározó szerepe van a civil szervezetek vezetői motiváltságának kialakulásában.

23. ábra: A vezetők motiváltsága



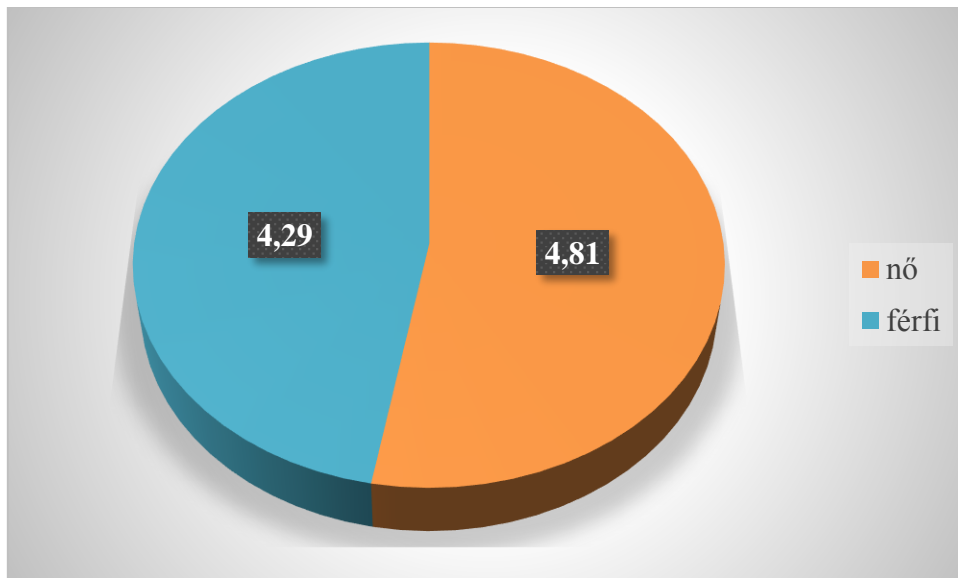
N=100

Forrás: Saját vizsgálatok, 2011

Az irodalmi adatok és a saját megállapításaim között nagyobb ellentmondás tapasztalható a szakmai elhivatottságra vonatkozó eredményekben. Ezt a megkérdezettek a kutatásomban a legfontosabb három tényező közé sorolták, míg az irodalmi eredmények szerint ez nem olyan fontos motivátor.

A vezetői motivációt a válaszadók jellemzői alapján is elemeztem. Az összefüggés vizsgálatok eredményei azt mutatják, hogy a vezetők kora nem befolyásolja jelentős mértékben a válaszok minősítését. Azonban mind a válaszadók neme, mind a végzettsége alapján van szignifikáns eltérés. A nemek tekintetében a segíteni akarás megítélése esetén van jelentős különbség (4.3. melléklet, 2. táblázat). A 24. ábrából leolvasható, hogy a férfiak és nők a segíteni akarást, milyen mértékben tartják fontosnak. Látható, hogy a nők nagyobb átlagot adtak (4,81) ennek a faktornak, mint a férfiak (4,29). A válaszadó nők 53%-a értékelte ilyen fontosságúnak ezt a motivációt, míg a férfiak esetében a válaszadók 47%-a. Ez összefüggésben lehet azzal, hogy a nők empátikusabbak, mint a férfiak.

24. ábra: A segíteni akarás minőségének nemek szerinti megoszlása

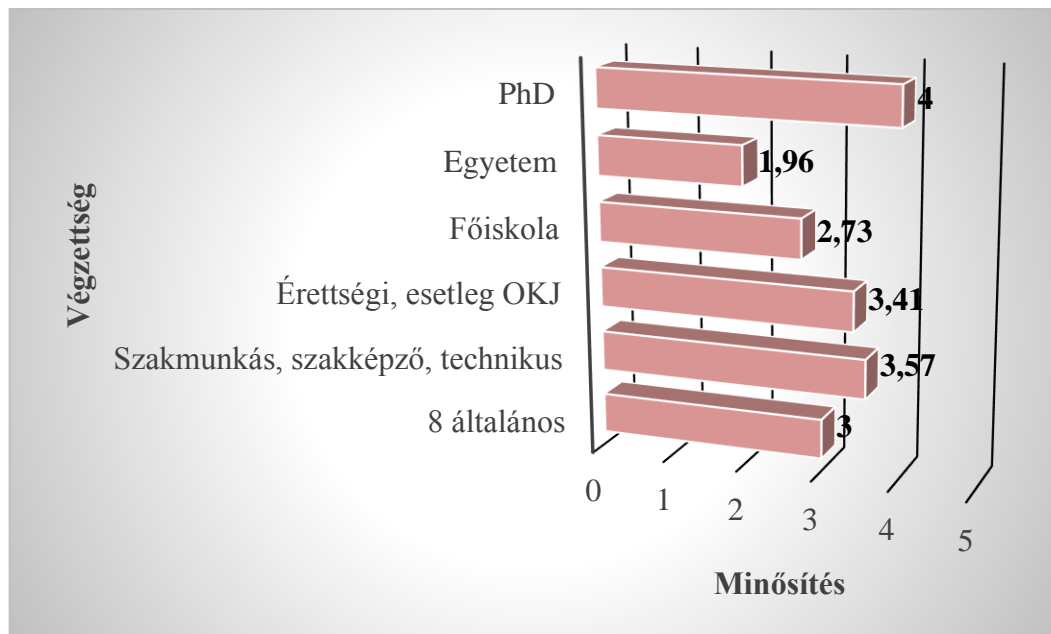


N=100

Forrás: Saját vizsgálatok, 2011

A végzettségeket vizsgálva kimutattam, hogy a családi készítés tekintetében van szignifikáns eltérés (4.3. melléklet, 3. táblázat). A 25. ábrán a családi készítés megítélését mutatom be végzettség alapján elemezve.

25. ábra: A családi készítés minőségének végzettség szerinti alakulása



N=100

Forrás: Saját vizsgálatok, 2011

Az ábrából leolvasható, hogy a legfontosabbnak a PhD végzettséggel rendelkezők (4) minősítették a családi készítést, családi befolyást. Ezt követi a szakmunkásképzőt,

szakképzőt végzetek (3,57), illetve az érettségivel rendelkezők (3,41) értékelései. Közepes szintűnek minősítette a 8 általánost végzetek (3). Legkevésbé fontos a főiskolai (2,73) végzettséggel, valamint egyetemi (1,96) végzettséggel rendelkezők számára. Megállapítható, hogy a középfokú végzettségük számára fontosabb a családi szocializáció ilyen jellegű megnyilvánulása, mint a felsőfokú végzettségű személyek esetében. Szignifikáns a különbség az érettségivel rendelkezők és egyetemi végzettségűek, valamint a szakmunkás képzőt végzetek és érettségivel rendelkezők minősítése között (4.3. melléklet, 4. 5. táblázat).

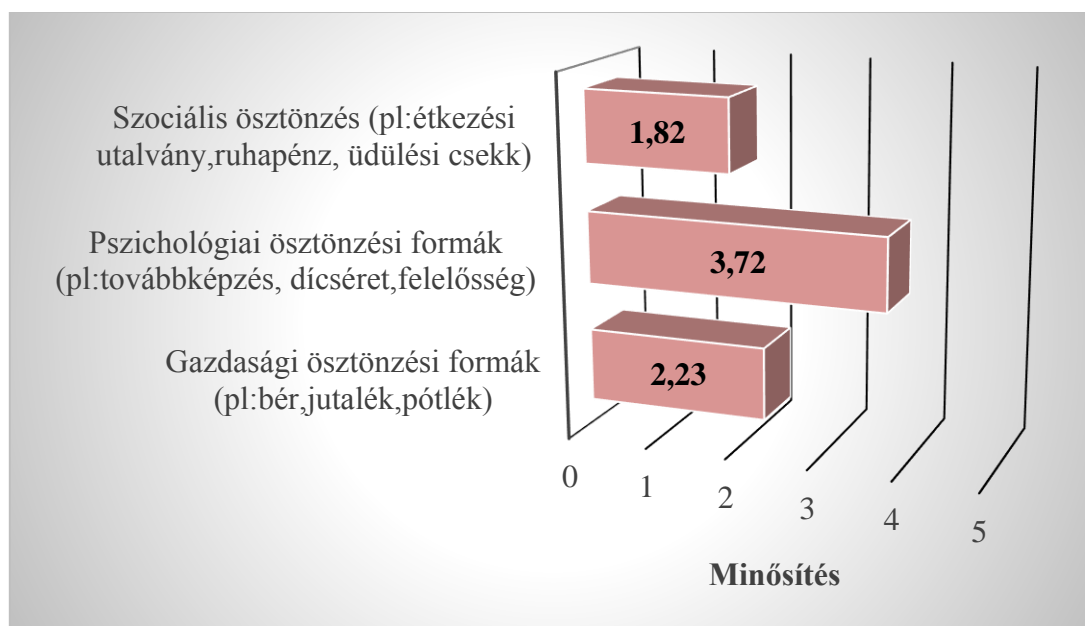
Értelmezésem szerint a külső motiváció a környezetből származtatható hatásokra alakul, formálódik és fejlődik. A vezetéselméleti irodalmakban gyakran a külső motivációt ösztönzésként értelmezik. A szerzők szerint az ösztönzés azt a vezetési tevékenységet jelenti, melynek során a vezető másokat olyan cselekvésre készítet, amelyek a szervezeti szinten elvárt eredményre vezetnek (BRANYICZKI, 1991; McKENNA – BEECH, 1998; GYÖKÉR, 1999; TÓTHNÉ, 2000; MUNDRA; 2000; KLEIN, 2001). A motiváció, mint gyűjtőfogalom egyben a motívumok összességét jelenti. A motívumnak a cselekvésre készítő tényezőt nevezzük. Az ösztönzők lehetnek pozitívak és negatívak, de az irodalmakban általában hasznosabbnak ítélik a pozitívokat. A motiválás, mint vezetői tevékenység értelmezhető külső motivációnak is. Ennek a tevékenységnek a lényege, hogy valamilyen motivációs, ösztönző eszközzel befolyásolja a vezető a szervezeti tagokat. Ezáltal kívánja megváltoztatni az alkalmazottak magatartását, viselkedését, viszonyulását a szervezetek folyamataihoz.

A személyiségen kívüli tényezők szerepe még nincs teljesen feltárva, de hatásukat a személyiségen keresztül fejtik ki. Külső ingereknek tekinthetők, melyek a személyiség észlelése, értelmezése, érzelmei alapján valamilyen magatartást, cselekvést váltanak ki (BERDE, 2003). Ösztönzők alatt azokat a pozitív következményeket értjük, amelyek valamilyen viselkedés, cselekvés kiváltói. Elsősorban anyagi javakat, és egyéb kedvezményeket ért alatta. De ide kell sorolni az erkölcsi elismerést, a kitüntetést, és más, a személyiség értékrendjében fontos célokat, mint az önállóság, függetlenség, baráti közösségek, társadalmi elismerés beteljesülésének, elérésének lehetősége (KEMÉNYNÉ, 1998). VESZELI (1989) szerint az emberek három alapvető szükségletének egyidejű kielégítéséért dolgozik. Ezek a tevékenység, melyet a munkavégzéssel, az anyagi javak, amelyet a munkájáért kapott jövedelmével, a társadalmi javak, amelyeket a közösségi kapcsolatok által tud kielégíteni. GULYÁS (2006) szerint ösztönözni kell a dolgozókat a munkaidő ledolgozására, a szaktudásuk és képességük fejlesztésére, az előléptetésre való

törekedésre. A különböző ösztönzőket a szakirodalomban már sokan sokféleképpen csoportosították. Közös vonásai ezeknek, hogy kiemelik a pénzben kilátásba helyezett motivátorokat, mely mellett megemlítenek egyéb tényezőket, mint a prémium, jutalom, részesedés, előrehaladás lehetősége, továbbképzés (NEMES, 1998; SZEMES – VILÁGI, 2001). A különböző ösztönzési eszközök számos csoportosítása közül a HUITFELDT et al., (1993) által kidolgozottat választottam. Véleményük szerint az ösztönzőket három csoportba lehet sorolni: gazdasági, pszichológiai és szociális ösztönzők.

Gazdasági ösztönzők esetében a dolgozók azt várják, hogy a munkabér arányos legyen a befektetett erőfeszítésekkel. A pszichológiai ösztönzők, a nem gazdasági eszközök használata. Többek között a Maslow-féle szükséglet-hierarchia struktúráján, a Herzberg-féle kéttényezős modellen és a Thorsrud-féle pszichológiai munkafeltételeken alapulnak. Ezek lehetnek jól definiált célok, konkrétan megállapított követelmények, továbbképzés, visszajelző információk, dicséret és elismerés, felelősség, és önálló feladatok, konkurencia. A szociális ösztönzők csoportjában a legfontosabbnak a szociális juttatások tekinthetők. Ezek olyan kiegészítő eszközök, melyeket főleg akkor alkalmaznak, ha a munkahelyi légkört akarják javítani. Ezek önmagukban egyáltalán nem növelik a termelékenységet, nem függenek össze a munkateljesítménnyel. Ezekből egyformán részesülnek a dolgozók, a munkateljesítménytől függetlenül. Egy idő után úgy tekintenek ezekre a „juttatásokra”, mint ami jár. A vezetőknek tisztában kell lenniük azzal, hogy ezekre a juttatásokra (étkezési utalvány, üdülési csekk, ruhapénz, formaruha, stb.) költött vállalati pénzeszközök csupán a munkahelyi légkör javítását szolgálják. A felmérés során arra kerestem választ, hogy a civil szervezetekben megjelennek-e az ösztönzési formák, és milyen fontosságot tulajdonítanak azoknak a megkérdezettek. Azt vizsgáltam, hogy a megkérdezett vezetők mennyire tartják fontosnak a különböző ösztönzési formákat a szervezetükben. A vizsgálati eredményeket a 26. ábra szemlélteti.

26. ábra: A civil szervezetekben alkalmazott ösztönzési formák



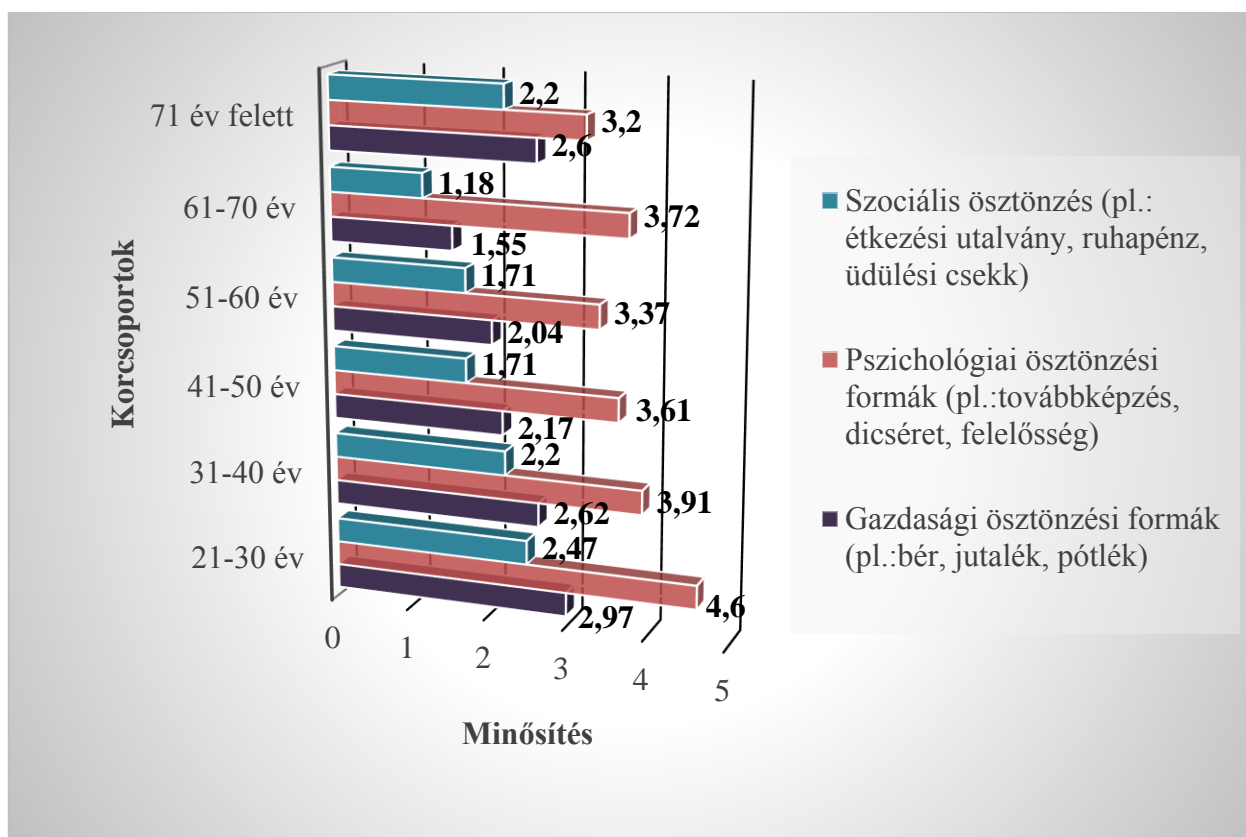
N=282

Forrás: Sajátszerkesztés, 2013

A kiértékelt adatok alapján megállapítottam, hogy az általam vizsgált szervezetek vezetői leginkább a pszichológiai ösztönzőket (3,72) tartják fontosnak. Legkevésbé a szociális ösztönzési formák (1,82) vannak jelen a szervezetekben. A pszichológiai ösztönzők fontossága a szervezeti berendezkedéssel magyarázható. Mivel a civil szervezetekben kevésbé jelenik meg a foglalkoztatási viszony, főként önkéntességre építenek. A pszichológiai ösztönzők fontossága a civil tevékenység sajátosságával magyarázható. Mint ahogy már korábban bemutattam, a vezetők motivációjában is nagy szerepe van a belső tényezőknek és kimutattam a személyiség jellemzők szerepét is. A pszichológiai befolyásolás ezeknél a feladatoknál erős ösztönző eszköznek minősülhet, hiszen azokra az érzésekre, értékekre apellál, melyek az illető személyiségét jellemzik. A gazdasági ösztönzés eszközeinek értékelése erősebb a szociálisnál, de lényegesen elmarad a pszichológiaiaktól. Ennek az értéknek az lehet az oka, hogy a szervezetek gazdasági lehetőségei, ezen a területen is korlátozottak.

A motiváció további vizsgálatai azt mutatják, hogy a végzettségek alapján nincs különbség a fontosságuk megítélésben, de kor szerint vizsgálva megállapítható, hogy mindhárom ösztönző esetében van eltérés az értékelésekben (4.3. melléklet, 6. táblázat). Mindhárom ösztönzési forma esetében elvégeztem a korcsoport párok közötti összehasonlító elemzést. A 27. ábrán a különböző ösztönzési formák kor szerinti megítélését mutatom be.

27. ábra: A különböző ösztönzési formák korcsoport szerinti megítélése



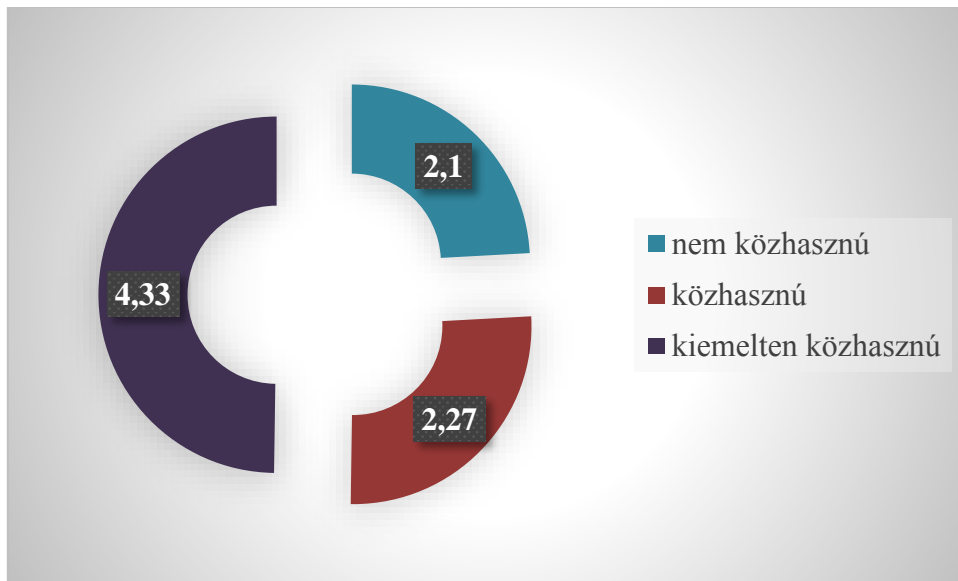
N=282

Forrás: Saját vizsgálatok, 2013

Az ábrából leolvasható, hogy minden korcsoport szerint a legfontosabb ösztönzési forma a pszichológiai. Ez összefüggésben van azzal, hogy civil szervezetben való tevékenység önként vállalt, nem elsősorban pénzbeli juttatások miatt vesznek részt az emberek a munkában. Az is megállapítható, hogy a 21-30 év közötti korosztály minősíti mindhárom formát a legfontosabbnak. A kor növekedésével az átlagok csökkennek, feltételezhetően azért, mert egyre kevésbé fontos az ösztönzés, azaz a külső motivációs tényezők hatását egyre jelentéktelenebbnek ítélik. A korosztályok minősítésében szignifikáns különbségek mutatkoznak.

A szervezeti paraméterek és a válaszok összefüggését vizsgálva megállapítható, hogy a közhasznúsági fokozat összefügg a gazdasági ösztönzők megítélésével. A gazdasági ösztönzési forma közhasznúsági fokozat szerinti fontosságát mutatom be a 28. ábrán.

28. ábra: A gazdasági ösztönzők közhasznúsági státusz szerinti megítélése

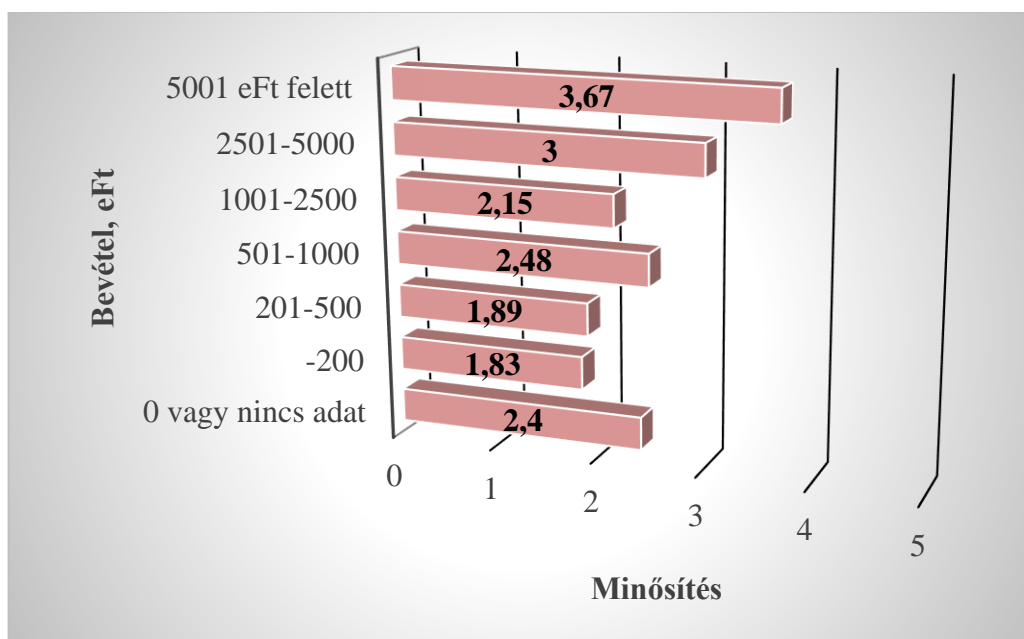


N=282

Forrás: Saját vizsgálatok, 2013

A legfontosabb a kiemelten közhasznú szervezetek esetében (4,33), és legkevésbé fontos a nem közhasznú szervezetek esetében. Ezek a vizsgálati eredmények megerősítik az aktivitás vizsgálatoknál bemutatott megállapításaimat, miszerint a bevételek nagysága összefügg a közhasznúsági fokozattal (4.1. melléklet, 2. táblázat). A nagyobb bevétel több lehetőséget biztosít a szervezetek számára. Jobb anyagi helyzetben vannak, több esetben rendelkeznek foglalkoztatottal, így a gazdasági ösztönzők alkalmazása fontosabbá válhat. A vizsgálatok azt is bizonyították, hogy a szervezetek bevétele is meghatározza a gazdasági ösztönzők megítélését (4.3. melléklet, 7. táblázat). A 29. ábra a gazdasági ösztönzők fontosságának elemzését mutatja. Az ábrából látható, hogy minél nagyobb bevétellel rendelkezik egy civil szervezet egyre fontosabbnak ítélték meg a gazdasági ösztönzőket. Majd ahogy a bevétel csökken úgy a gazdasági ösztönzők fontossága is háttérbe szorult.

29. ábra: A gazdasági ösztönzési forma bevétel szerinti fontossága



N=282

Forrás: Saját vizsgálatok, 2013

A további vizsgálat szignifikáns különbséget mutatott a <201 és 2501-5000, valamint 5001 felett, 201-500 és 2501-5000, valamint 5001 felett, 501-1000 és 5001 fölött, végül 1001-1500 és 5001 fölötti párok esetében. Összességében megállapítható, hogy a bevétel befolyásolja a gazdasági ösztönzők megítélését. Az eredmény azzal magyarázható, hogy minél magasabb a szervezet bevétele annál inkább tudnak alkalmazni gazdasági ösztönzőket.

A motivációs vizsgálatok eredményei szerint, a civil szervezet létrehozását főként a szakmai feladatok felvállalása (4,05), valamint a közösség-szervezés (4,01) motiválja. Legkevésbé a jogi szabályozási lehetőségek kihasználása a jellemző. A kutatás megkezdésekor 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 „közösség-szervezés, 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 készlet és segíteni akarás az oka, hogy részt vesznek a civil szervezet tevékenységében. A vezetők személyes

motiváltságára leginkább a belső késztetés, altruizmus a jellemző. A válaszadók jellemzői alapján végzett vizsgálatok azt mutatják, hogy vezetők neme és végzettsége alapján eltérő a motiváltság. A nemek alapján végzett elemzések szerint a segíteni akarás esetében mutatkozott jelentős eltérés. A nők számára fontosabb ez a tényező, mint a férfiak számára. Ez a nők és férfiak közötti különbségre vezethető vissza, miszerint a nők empátikusabbak, segítőkészebbek, mint a férfiak. A végzettség alapján a családi késztetés, 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 nagysága és a közhasznúsági fokozat összefüggésben vannak egymással. Ezt az aktivitás vizsgálatok fejezetben támasztottam alá. Ezzel magyarázom, hogy mindkét szervezeti paraméter esetében a gazdasági ösztönzők megítélésében mutatkozott szignifikáns különbség. 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 gazdasági ösztönzőket.

5.4. Kommunikációs vizsgálatok

A kommunikáció jelentőségét az adja, hogy meghatározza a mindennapi életünket. A kapcsolatok alapja és valójában egyetlen emberi tevékenység sem képzelhető el kommunikáció nélkül. Ez a terület a szakirodalomban különösen jól kidolgozott. Számos kutatási eredmény, irodalmi adat áll rendelkezésünkre a kommunikáció jelentőségének és fontosságának igazolásáról.

A civil szervezetek esetében a kommunikációnak kiemelt szerepe, jelentősége van, hiszen az önkéntességen alapuló szerveződésekben az érdeklődés felkeltés és fenntartás, a szervezet tevékenységnek 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.

Célom az volt, hogy feltárjam, milyen kommunikációs formák játszanak szerepet a civil szervezetek működtetésében. Hogyan értelmezhető esetükben a hivatalos és nem hivatalos kommunikációs utak, a PR tevékenység, vagyis a marketingkommunikáció fontossága. Megítélésem szerint a marketingkommunikáció és a PR kommunikáció bizonyos mértékig átfedi egymást olyan értelemben, hogy a két területen alkalmazott kommunikációs módok azonosak.

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 kérdésekben megadott minősítendő tényezőket szakirodalmi ajánlások figyelembe vételével határoztam meg.

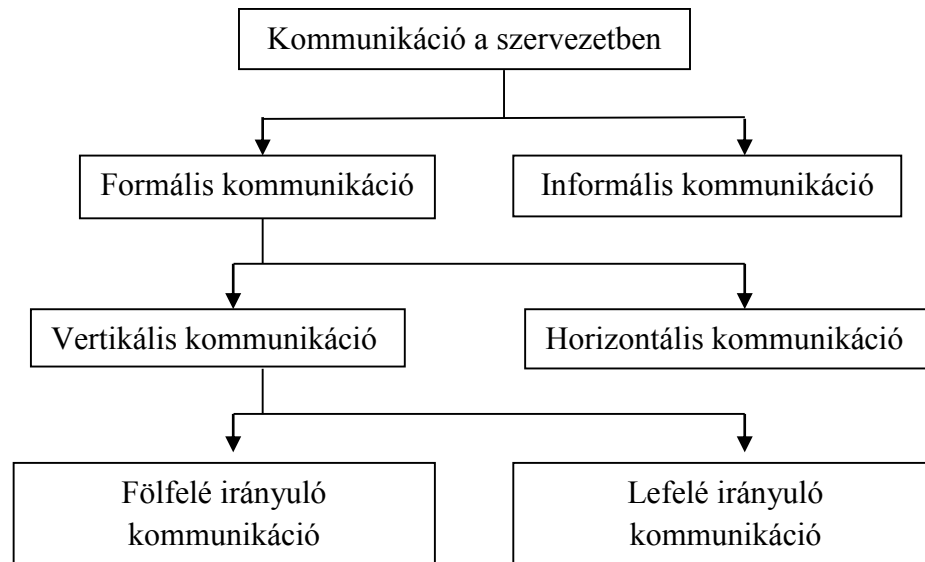
DAJNOKI (2006) a szakmai, szervezeti és vezetői kommunikációt vizsgálva három kommunikációs definíciót alkotott meg. Ezeket a meghatározásokat figyelembe véve elemzem a kommunikáció témakörét a vizsgálataim során. Értelmezése szerint a szakmai kommunikáció a szakmai információk áramlása a különböző szektorok között, illetve a szektorokon belül, mely kiépített csatornákon keresztül valósul meg. A szervezeti kommunikációt úgy definiálta, mint a szervezeten belüli információs rendszert, melynek célja a szervezeti folyamatok irányítása, összehangolása, hatékony működtetése. A szervezeti kommunikáció a civilek esetében a folyamatmegvalósításban, annak szervezésében, irányításában játszik fontos szerepet. A vezetői kommunikáció pedig nem más, mint a vezetési feladatok realizálásának eszköze, a szervezeti kommunikáció része (DAJNOKI, 2006). A kommunikáció alapvető részét képezi a vezetői tevékenységnek. „A kommunikáció vezetés, vagy helyesebben megfogalmazva a vezetés kommunikáció” (D’APRIX, 1982). Ha az embereket jól akarjuk vezetni, jól kell kommunikálni.

Értelmezésem szerint a belső kommunikáció nem más, mint a szervezeten belül megvalósuló információ átadás, közvetítés. A szervezeti kommunikációt teljes egészében belső kommunikációként értelmezem. Sajátossága, hogy kiemelt szerepe van a

kommunikációs folyamatban az információ tartalom azonos értelmezésének, legalábbis az azonos értelmezésre irányuló törekvésnek.

NEMES (1998) szerint a kommunikáció egy információt közvetítő folyamat, mely során az egyik embertől a másikig terjed. A szakirodalom megkülönböztet formális és informális kommunikációs csatornákat (30. ábra).

30. ábra: Kommunikációs formák a szervezetekben



Forrás: Saját szerkesztés, DOBÁK (1999) alapján

A vezetőknek kiemelt szerepe van mind a formális mind az informális kommunikációban. Az irányítási feladatok elképzelhetetlenek kommunikáció nélkül. Ennek megfelelően a vezetőknek munkaköri feladata a kommunikáció (NEMESKÉRI – FRUTTUS, 2001). A szervezeti kommunikáció lényege a szervezeti működés, koordináció biztosítása (WHITE – CHAPMAN, 1996; DESANCTIS – FULK, 1999).

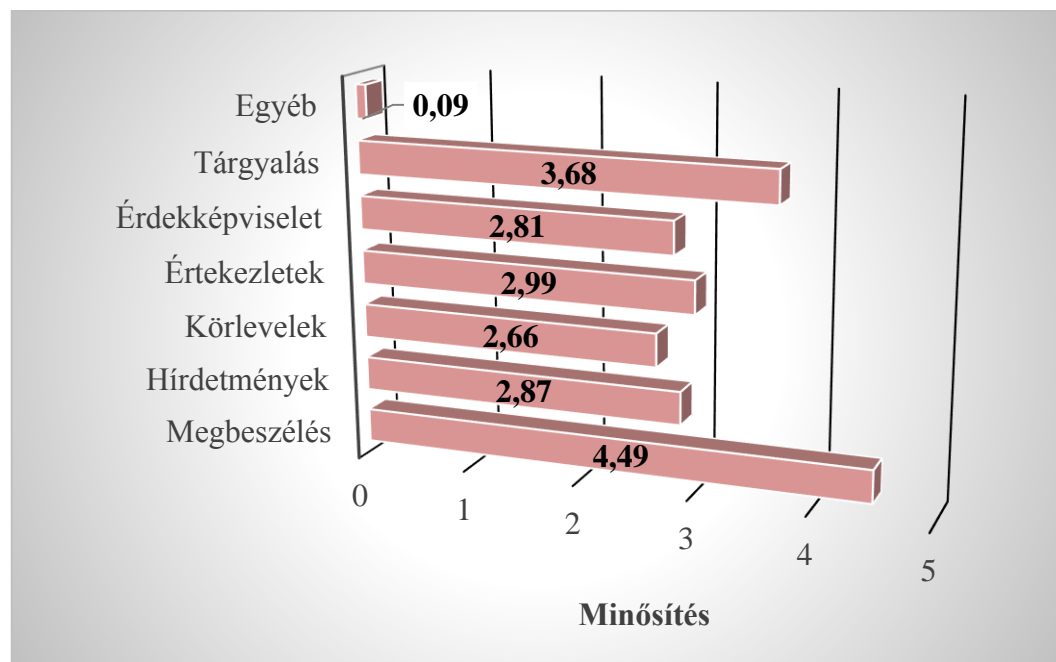
A formális kommunikációs csatornák azok, melyeket a vállalkozások szervezeti struktúrája jelöl ki. Ilyen módon a formális úton történő kommunikáció a szervezeti szükségletekkel összhangban folyik és felfelé, lefelé valamint oldalirányban halad, illetve bizonyos esetekben kisugárzódik (KELLY – GRIMES, 1993). A formális csatornák kialakításáért, karbantartásáért függetlenül azok irányától a vezetők felelősek (DAJNOKI, 2003).

Az informális kommunikáció különböző formái természetes úton alakulnak ki a szervezetekben. A jó vezető megtalálja annak módját, hogy hogyan használhatja fel céljai elérésének érdekében ezt a hálózatot. Ez a kommunikáció javarészt hasznos, sok esetben szükséges egy szervezet hatékony működéséhez. Ennek oka, hogy segítségével a vezető olyan információkhoz juthat, melyekhez egyébként nem nagyon tudna hozzáférni, illetve

a vezető is eljuttathat olyan üzeneteket, melyeket más körülmények között nem tudna átadni. Bár azt is fontos megjegyezni, hogy legtöbbször olyan információkból áll, melyek nem kapcsolódnak közvetlenül az egyén munkájához, és akár káros hatással lehet a szervezetre. Fontos, hogy a vezetők ismerjék ezeket a csatornákat és biztosítsák ezek helyét a vezetésben (KELLY – GRIMES, 1993).

Mivel a civil szervezetek kevésbé formalizált struktúrák, ezért ebben az esetben fontos szerepe lehet az informális és formális kommunikációs formák elkülönítésének és vizsgálatának. Ha nem formalizált egy struktúra hierarchia szerint, illetve nem azonosíthatóak be pontosan és egyértelműen a formális utak, akkor felértékelődhet az informális kommunikáció is. Ezért a felmérés során külön kérdésben vizsgáltam a formális (hivatalos) és informális (nem hivatalos) kommunikációs formák fontosságának megítélését a szervezet vezetőinek véleménye alapján. A 31. ábra a belső kommunikációs formák közül a hivatalos formák fontosságának megítélését szemlélteti.

31. ábra: A formális kommunikációs formák fontosságának megítélése



N=282

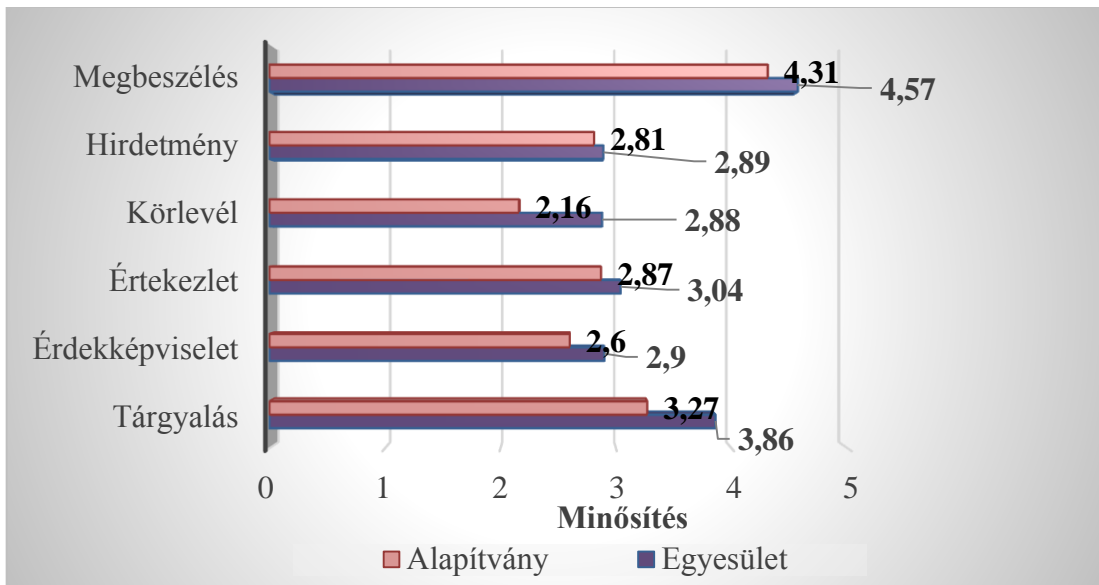
Forrás: Saját vizsgálatok, 2013

Az eredmények alapján megállapítottam, hogy 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 paramétereire alapítva vizsgálva megállapítható, hogy a kor

alapján eltérően értékelik a körlevél és érdekképviselő jelentőségét. Minden korcsoport a megbeszélést tartja a legfontosabbnak, melyet a tárgyalás követ. A körlevelet a legfontosabbnak a 21-30 év közöttiek ítélték. Minden más korosztály alacsonyabb jelentőséget tulajdonít ennek a kommunikációs formának. A legkevésbé fontos a 61-70 év közötti korosztály szerint. Az érdekképviselő fontosságának megítélését vizsgálva megállapítható, hogy a korosztályok eltérő véleményen vannak. Közepesen fontosnak ítélik a 21-30, 51-60 év közöttiek, valamint a 71 évnél idősebbek. Ennél kisebb jelentőségűnek tartja a többi korosztály. A hirdetményt a 40 évnél fiatalabbak fontosabbnak minősítik, mint az idősebb korosztályba tartozók. A körlevél és érdekképviselő megítélésében a korcsoportok között szignifikáns különbség mutatkozik (4.4. melléklet, 1. táblázat). A korcsoportok párba állításával további elemzéseket végeztem, annak feltárása érdekében, hogy mely korcsoportok között van jelentős különbség. Az elemzések alapján megállapítható, hogy a körlevél esetben szignifikáns különbség van a 21-30 és az 51-60, valamint a 61-70 év közöttiek, 31-40 év és az 51-60, valamint a 61-70 év közöttiek, a 41-50 év és a 61-70 év közöttiek, valamint 51-60 év és a 61-70 év közöttiek válasza között. Az érdekképviselő megítélését tekintve elmondható, hogy hasonló képet mutat, mint a körlevél. Azonban ebben az esetben a 70 év felettek közel hasonló fontosságúnak ítélték, mint a 21-30 év közöttiek. A korcsoportok párban történő vizsgálata esetében megállapítható, hogy szignifikáns különbség van a 21-30 év és 61-70 év közöttiek, a 31-40 év és az 51-60 év közöttiek, valamint 51-60 év és a 61-70 év közöttiek véleménye között. Összességében megállapítható, hogy a kor jelentős mértékben befolyásolja a válaszok megítélését.

A szervezeti paraméterek alapján is összefüggés vizsgálatot végeztem a formális kommunikációra vonatkozóan. A nem paraméteres próbák elvégzése után megállapítható, hogy a szervezetek működési formája és taglétszáma esetében tapasztalható eltérés. A 32. ábrán a formális kommunikációs utak működési forma szerinti megítélését mutatom be. Az eredmények alapján megállapítható, hogy minden kommunikációs formát az egyesületek vezetői fontosabbnak tartanak, mint az alapítványoké. Ebből arra lehet következtetni, hogy a hivatalos kommunikációs formák megítélését befolyásolja, hogy alapítványi vagy egyesületi formában működik-e a szervezet. A működési forma esetében szignifikáns eltérés mutatkozott a megbeszélés, körlevelek valamint a tárgyalás megítélésében (4.4. melléklet, 2. táblázat).

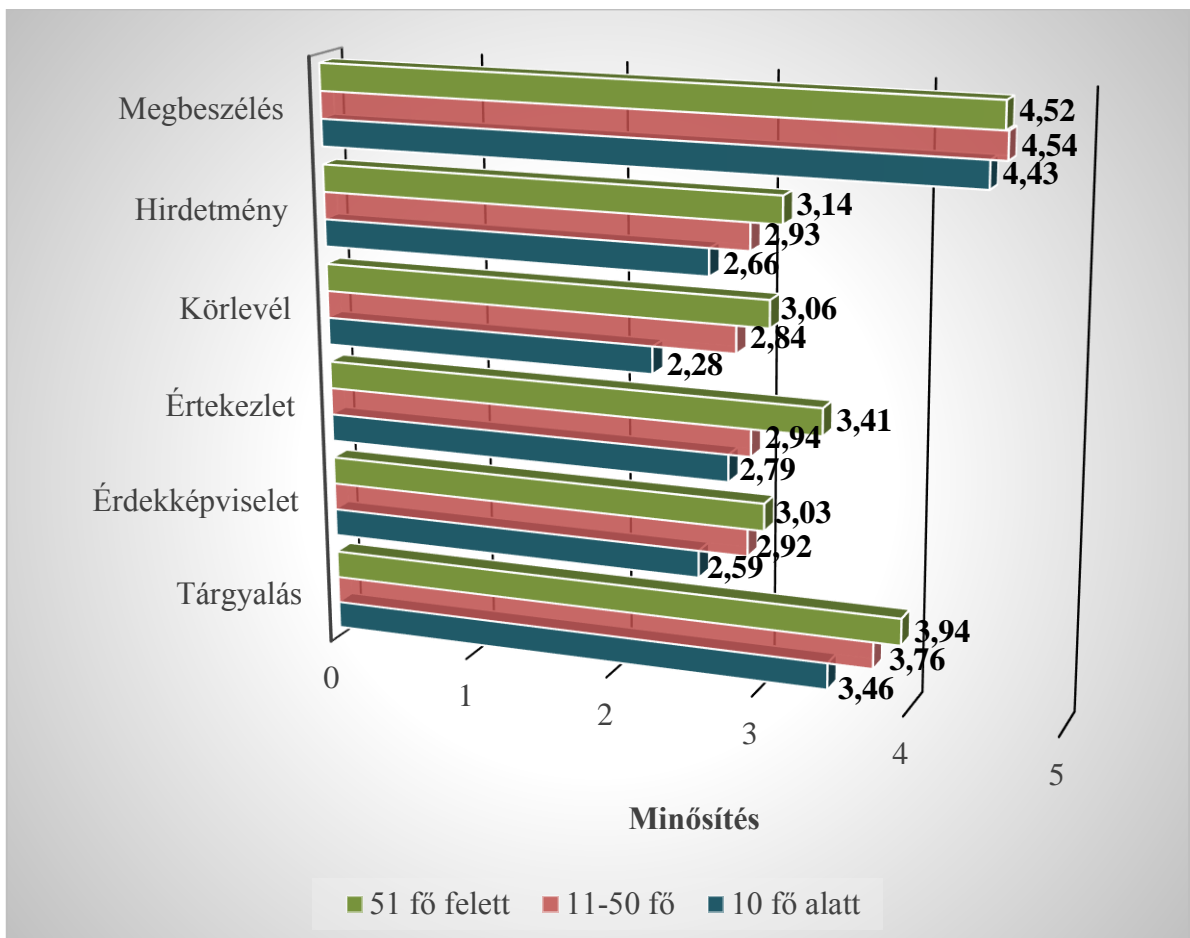
32. ábra: A hivatalos kommunikációs formák működési forma szerinti megítélése



N=282

Forrás: Saját vizsgálatok, 2013

33. ábra: A hivatalos kommunikációs formák taglétszám szerinti megítélése



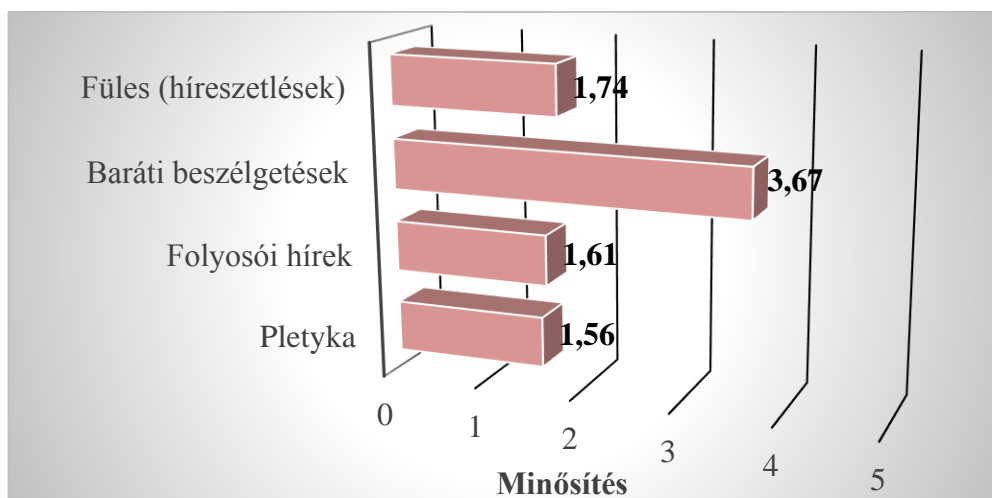
N=282

Forrás: Saját vizsgálatok, 2013

A méret (taglétszám) és a különböző formális kommunikációs formák minősítését a 33. ábra szemlélteti. Kimutattam, hogy a szervezeti méret növekedésével minden hivatalos kommunikációs forma jelentősége felértékelődik. Megbeszélés, tárgyalás, értekezlet, hirdetés, körlevél, érdekképviselő sorrendet lehet felállítani a kommunikációs formák értékelése alapján. A szervezet mérete, azaz a taglétszám alapján végzett vizsgálatok eredményei szerint is jelentős eltérés mutatkozott az értekezlet, valamint a körlevél esetében (4.4. melléklet, 3. táblázat). A további elemzések során mindkét esetben párokba állítottam a taglétszám szerinti csoportokat. Minden esetben szignifikáns különbség volt a csoportok között. Ez azt jelenti, hogy a szervezet taglétszám szerinti mérete befolyásolja a kommunikációs formák fontosságának megítélését.

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. Az erre vonatkozó eredményemet a civil szervezetekre vonatkozóan a 34. ábra mutatja be. 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 közös érdeklődésből és feladatvállalásból adódóan baráti kapcsolatok is kialakulnak. Éppen ezért egy-egy baráti beszélgetés közben tudnak akár fontosabb dolgokat is átgondolni a szervezet tevékenységével kapcsolatban.

34. ábra: Az informális kommunikációs formák fontosságának megítélése

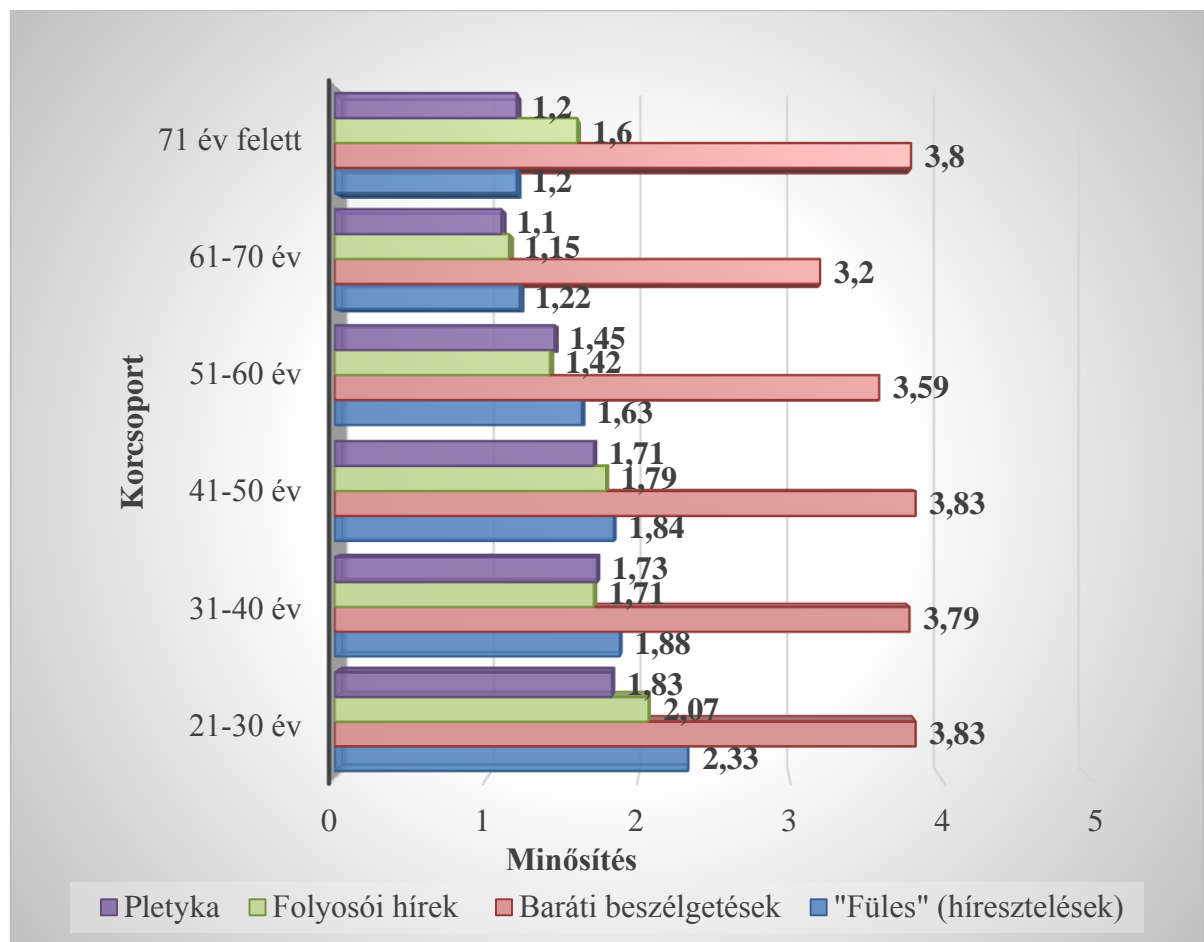


N=282

Forrás: vizsgálatok, 2013

Az informális kommunikációs formákat is vizsgáltam a tekintetben, hogy van-e hatása a válaszadók korának, végzettségének ezek megítélésére. A 35. ábrán bemutatom az informális kommunikációs formák kor szerinti megítélését. Az ábrából leolvasható, hogy a különböző korcsoportok mind egyet értenek abban, hogy a baráti beszélgetések a legfontosabbak. A többi nem hivatalos forma fontossága minden csoport esetében messze elmarad a baráti beszélgetéstől. A kor alapján szignifikáns különbség mutatkozik a folyosói hírek, valamint a „füles” esetében (4.4. melléklet, 4. táblázat). A korcsoportok párokba rendezése utáni vizsgálat alapján megállapítható, hogy mindkét attribútum esetében négy korcsoport pár között van szignifikáns különbség: 21-30 és 51-60 év közöttiek, 21-30 és 61-70 év közöttiek, 31-40 év és 61-70 év közöttiek, 41-50 év és 61-70 év közöttiek véleményében.

35. ábra: Az informális kommunikációs formák kor szerinti megítélése



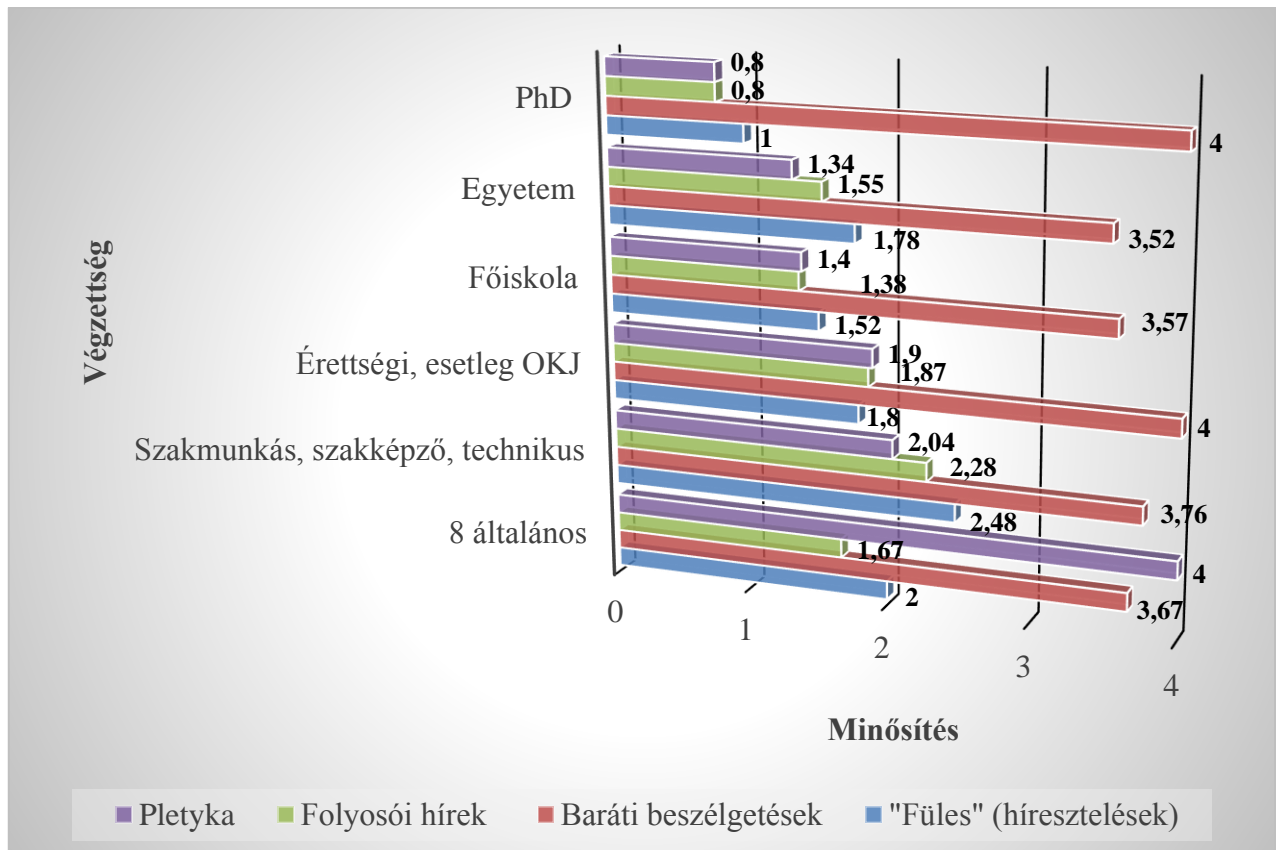
N=282

Forrás: Saját vizsgálatok, 2013

A válaszadók iskolai végzettség alapján milyennek ítélik meg az informális kommunikációs formákat, azt a 36. ábra szemlélteti. Megállapítható, hogy a végzettségek

alapján is a baráti beszélgetések a legfontosabbak, ahogy a kor szerint is. Kivéve a 8 általános végzettségűek esetében, mivel ők a pletykát értékelték legfontosabbnak. Látható azonban, hogy a kvalifikáltsággal a pletyka és a folyosói hírek fontosságának megítélése csökken.

36. ábra: Az informális kommunikációs formák végzettség szerinti megítélése



N=282

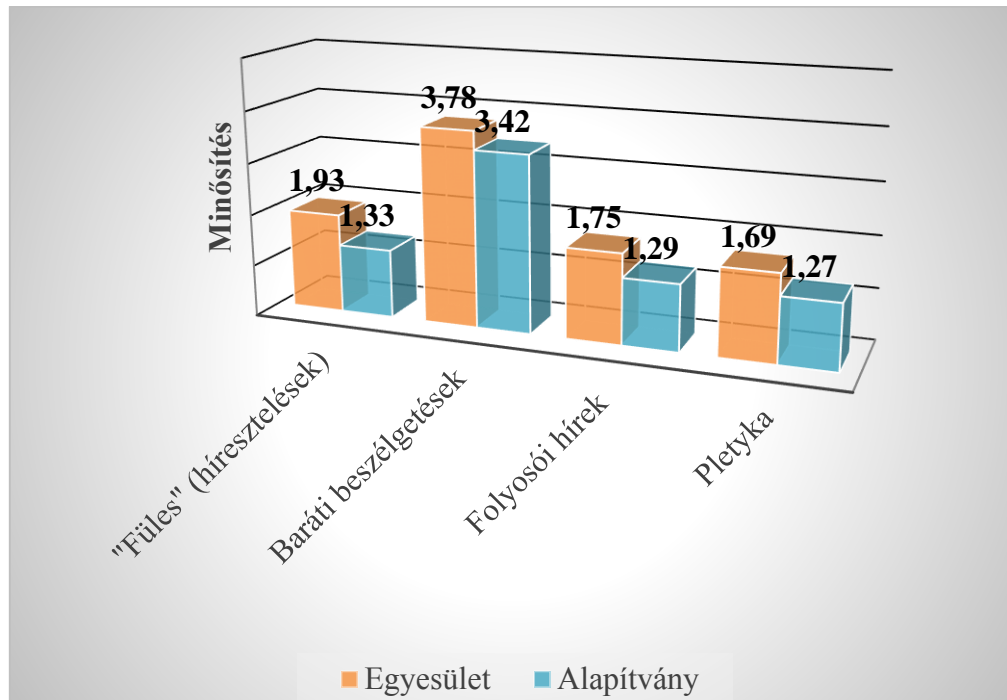
Forrás: Saját vizsgálatok, 2013

A további elemzések alapján kimutattam, hogy szignifikáns különbség van a végzettség alapján a folyosói hírek, valamint a pletyka megítélésében (4.4. melléklet, 5. táblázat). A végzettségek párba állításával megvizsgáltam, mely kategóriák között mutatkozik ez az eltérés. Megállapítható, hogy a pletyka esetében szignifikáns a különbség a 8 általános végzettségűek és az érettségivel, a főiskolai valamint egyetemi diplomával rendelkezők véleménye között van. Ezen túlmenően a szakmunkás és főiskolai, illetve szakmunkás és egyetemi végzettségűek, valamint az érettségi és főiskola, szakmunkás és egyetem párok esetében is szignifikáns a különbség. A folyosói hírek megítélésében szignifikáns a különbség a szakmunkás végzettségű és főiskolai, illetve egyetemi végzettségű, és az érettségivel rendelkezők és egyetemi végzettségűek véleménye között. Összességében

megállapítható, hogy a végzettség fokának növekedésével csökken a pletyka, illetve a folyosói hírek kommunikációs formák jelentősége.

Az elemzéseket elvégeztem a szervezeti paraméterek alapján is. A 37. ábrán a működési formák szerinti elemzést mutatom be az informális kommunikációs formák esetében.

37. ábra: Az informális kommunikációs formák működési forma szerinti megítélése



N=282

Forrás: Saját vizsgálatok, 2013

Az ábrából leolvasható, hogy mind az egyesületek, mind az alapítványok egyaránt a legfontosabbnak ítélik a baráti beszélgetéseket. Legkevésbé fontos a pletyka. Az informális kommunikációs utak sorrendje ugyanaz, mint a kor, illetve végzettség alapján felállítottak esetében. Az összefüggés vizsgálatok alapján megállapítható, hogy a működési forma és az informális kommunikációs formák mindegyike között szignifikáns összefüggés mutatható ki (4.4. melléklet, 6. táblázat)

A belső kommunikációs formák vizsgálata során külön elemeztem a formális (hivatalos) és informális (nem hivatalos) csatornákat. Mivel a civil szervezetek kevésbé formalizált struktúrák, ezért úgy véltem fontos szerepe lehet ennek az elkülönítésnek. A formális kommunikációs eszközök esetében megállapítható, hogy összességében a megbeszélés, illetve a tárgyalást mondták a vezetők a legfontosabbnak. A válaszadók minősítése alapján sorrendet lehet felállítani, mely a megbeszélés, tárgyalás, értekezlet, érdekképviselő, hirdetés, körlevél. A körlevél, valamint az érdekképviselő

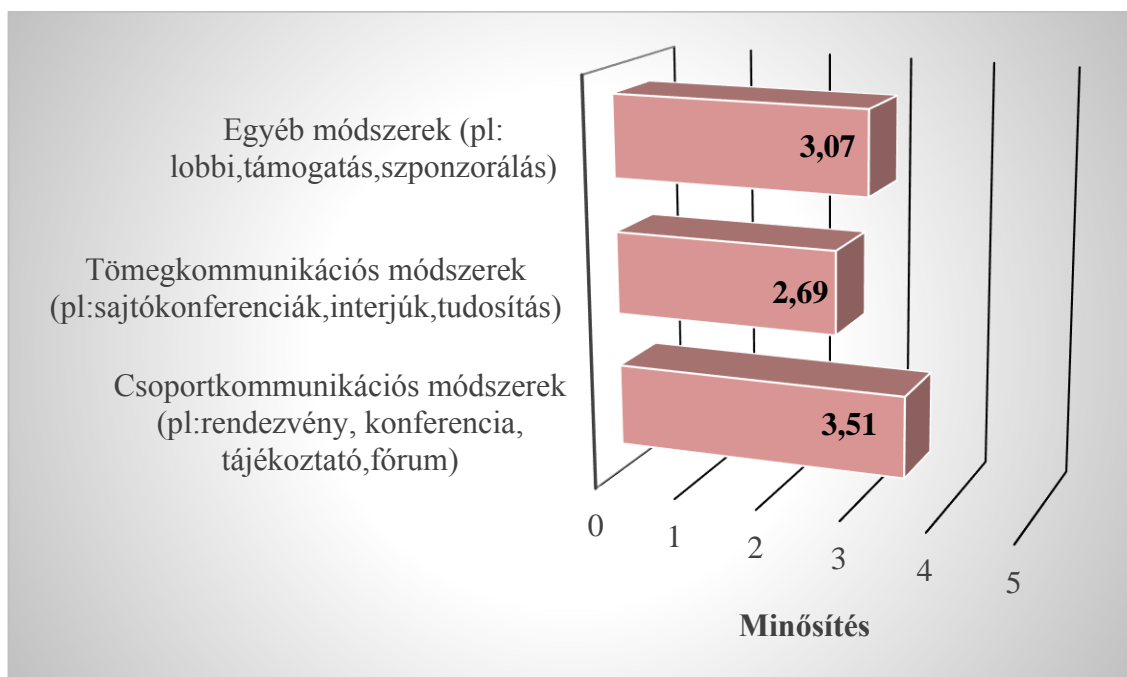
megítélésénél, a korcsoportok között szignifikáns különbség mutatkozik. A szervezeti paraméterek közül a működési forma esetében mutatkozik szignifikáns különbség a megbeszélés, a körlevél, valamint a tárgyalás minősítésében. A szervezet mérete alapján az értekezlet és a körlevél minősítésében van szignifikáns különbség. Az informális kommunikációs formák elemzése azt mutatja, hogy a legfontosabbnak a baráti beszélgetéseket ítélték a megkérdezettek. A többi forma fontossága messze elmarad ettől. A válaszadók kora és iskolai végzettsége meghatározza a folyosói hírek megítélését. Emellett a kor esetében a „füles”, míg az iskolai végzettség esetében a pletyka megítélése esetében mutatkozott szignifikáns eltérés. Az iskolai végzettség, azaz a kvalifikáltság növekedésével csökken a pletykára, és a folyosói hírekre való odafigyelés. A működési forma szerint végzett elemzések eredményei alapján az egyesületek minden kommunikációs formát fontosabbnak értékelték, mint az alapítványok. A különbségek szignifikánsan igazoltak.

A külső kommunikáció minden szervezet számára meghatározó fontosságú, mert szoros összefüggésben van a PR tevékenységgel, a szervezet kapcsolat építésével. DAJNOKI (2006) által értelmezett vezetői kommunikációnak két lába van: külső és belső kommunikáció. A szakmai kommunikáció elsősorban a szakmai kapcsolattartás eszköze. Ebből az következik, hogy a szakmai kommunikáció külső kommunikációs formaként értelmezhető. Ugyanúgy, mint a gazdasági szervezeteknek, a civil szervezeteknek is fontos a kapcsolatok ápolása a célcsoportjaikkal illetve az érdekgazdáikkal-, azaz a környezetükkel. A hatékony működés mellett a forrásteremtő – szerző tevékenység során is elengedhetetlen a környezettel való tudatos kapcsolattartás (NYÁRI, 2008). A civil szervezetek céljai között általánosan szerepel, hogy felhívják a figyelmet egy társadalmi jelentőségű problémára és megoldást javasoljanak. Emellett a tevékenységükre és létezésükre vonatkozó figyelemfelkeltés is elengedhetetlen fontosságú. A marketingkommunikáció igen változatos képet mutat a civil szektorban is. Ide tartozik minden eszköz, mellyel a szervezet kapcsolatba lép a célcsoportjával, támogatókkal azért, hogy bemutassa tevékenységét, kínálatát. Az eltérés abban van, hogy a szervezetek célja itt nem pénzügyi eredmény, hanem sokkal megfoghatatlanabb: társadalmi vagy egyéni haszon (CSONGRÁDI, 2008).

A civil szervezetek számára a célközönséggel való minden találkozás egyben lehetőség a kommunikációra. Ezért gyakran alkalmaznak szóvivőt, mint fő kommunikációs eszközt, bár figyelembe kell venni más lehetőségeket is, mint a hirdetés, promóció, szponzorálás,

kapcsolt hirdetés, PR, publicity, point- of-delivery, kiállítás, direkt marketing, személyes eladás, zöld hívószám, interaktív marketing, IMC (integrált marketing kommunikáció) (NAGYOVÁ, 2004). A NIOK (2004) felmérései alátámasztják, hogy a civil szervezetek, munkatársai saját és a civil szektor egészét informatikailag és kommunikációs eszközök terén alacsonyán ellátottnak tekintik. Ennek fő okát abban látják, hogy nem rendelkeznek elegendő forrással a fejlesztések megvalósításához. Tehát a külső kommunikáció fontossága ezeknél a szervezeteknél is elengedhetetlen. A kérdőívben arra kerestem a választ, hogy a különböző marketingeszközök milyen jelentőséggel bírnak a szervezet működtetése során. Egy hármass csoportosítást alkalmaztam, mely szerint vannak csoportkommunikációs, tömegkommunikációs, valamint egyéb módszerek (NONPROFIT.HU, é.n.). A 38. ábrán a külső kommunikációs eszközök fontosságának megítélésre vonatkozó vizsgálati eredményeket ismerttetem.

38. ábra: A külső kommunikációs formák fontosságának megítélése

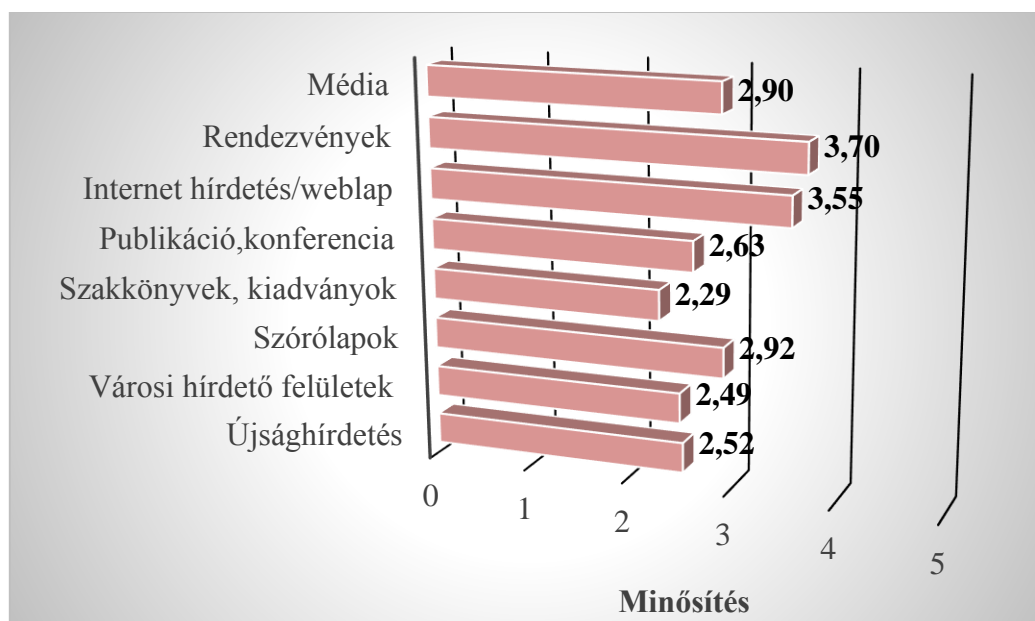


N=282

Forrás: Saját vizsgálatok, 2013

A külső kommunikációs formák fontossága a válaszadók szerint közepes jelentőséggel bír, az átlagok 3-as vagy az alatti értékek. A megadott lehetőségek közül a legnagyobb átlaggal a csoportkommunikációs módszerek (3,5) szerepelnek. Legkevésbé fontosnak a tömegkommunikációs eszközöket (2,69) ítélték a válaszadók. Az elővizsgálatok során a legjellemzőbb kommunikációs formákat külön kérdésben értékeltetem az interjúalanyokkal. Ez a vizsgálat lehetőséget adott egy részletesebb elemzésre, és az értékelések összehasonlítására is. Az eredményeket a 39. ábra szemlélteti.

39. ábra: A különböző kommunikációs eszközök megítélése



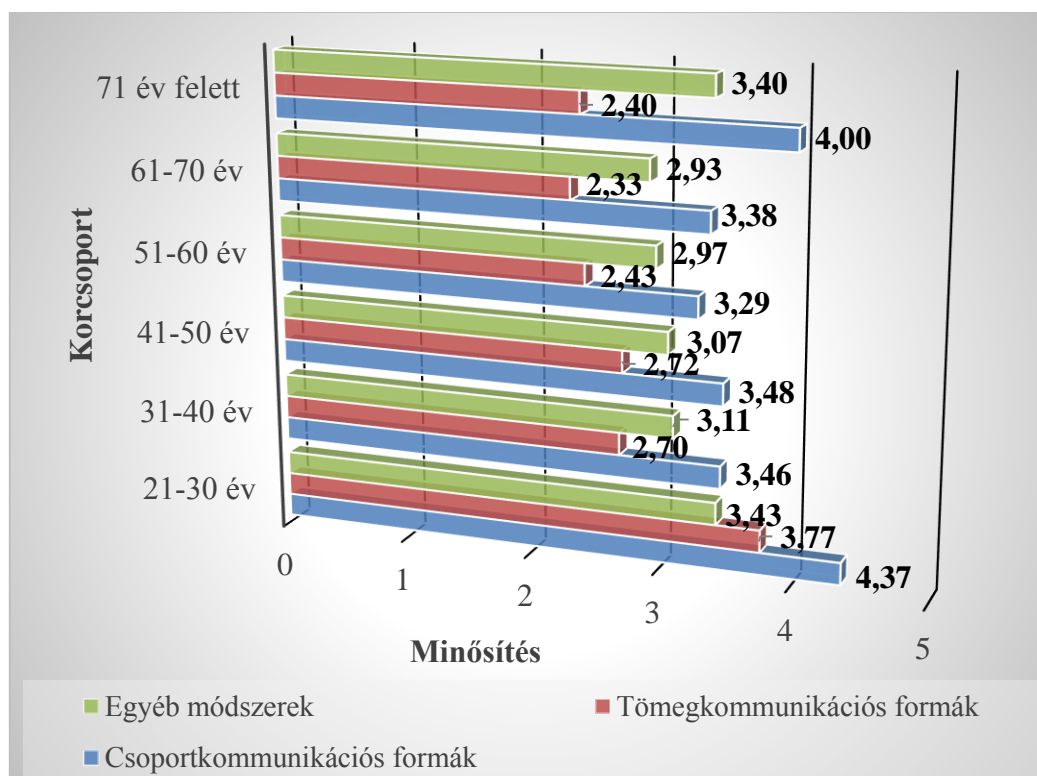
N=100

Forrás: Saját vizsgálatok, 2012

A különböző kommunikációs utak megítélése azt mutatja, hogy a legfontosabbak a rendezvények (3,7), valamint az internetes lehetőségek (3,55) a válaszadók véleménye szerint. A szórólapok, a média, a konferenciák, újsághirdetés és városi hirdetők közepes minősítésűek. A legkevésbé fontosnak a szakkönyveket, kiadványokat értékelték. Összehasonlítva a 38. ábrán bemutatott eredményekkel látható, hogy a válaszok egybe vágnek, mivel értelmezésem szerint a legmagasabbra értékelt eszközök (rendezvények) a csoportkommunikációs formákba sorolható.

A válaszadók jellemzői alapján is elvégeztem a külső kommunikációs formák elemzését. A külső kommunikációs formák kor szerinti megítélését a 40. ábra szemlélteti. Az ábra alapján megállapítható, hogy minden korcsoport a csoportkommunikációs formákat ítélte a legfontosabbnak. A tömegkommunikációs formákat a 21-30 év közöttiek fontosnak ítélték (3,77), míg a többi korcsoport esetében a közepes, hármas átlagot sem érte el. Feltehetőleg ez a korcsoport sajátosságából fakad, ők jobban tudnak alkalmazkodni a technikai fejlődéshez, ezáltal hasznosabbnak ítélik a médián túl akár a közösségi oldalakat is.

40. ábra: A külső kommunikációs formák kor szerinti megítélése

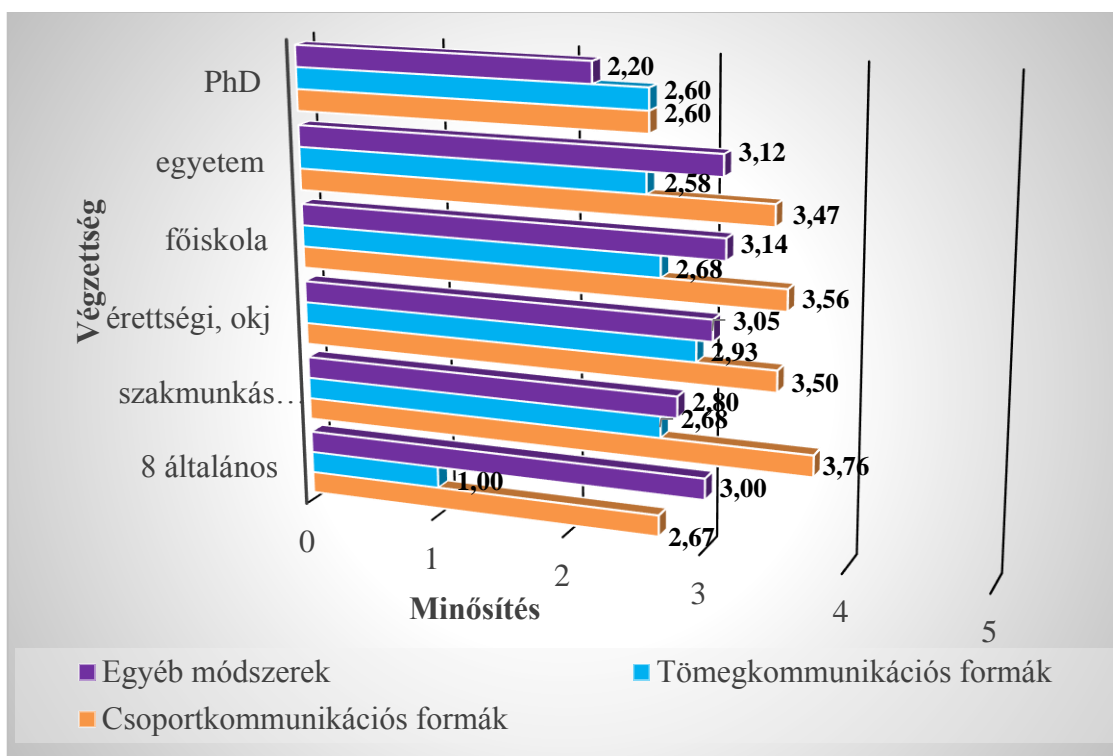


N=282

Forrás: Saját vizsgálatok, 2013

Az egyéb kommunikációs formákat egyaránt közepes fontosságúnak értékelték a korosztályok. Az összefüggés vizsgálatok alapján megállapítható, hogy a korcsoportok szerint a tömegkommunikációs formák megítélésében mutatkozik szignifikáns különbség (4.4. melléklet, 7. táblázat). A korcsoportok párba állítása után megállapítható, hogy minden korcsoport válasza szignifikáns különbséget mutat a 21-30 év közötti korosztályba tartozókhöz viszonyítva. Az iskolai végzettségek alapján megállapítható, hogy közel azonos fontosságú a tömegkommunikációs formák megítélése, kivéve a 8 általánossal rendelkezőknél (41. ábra). Minden esetben a csoportkommunikációs formák a legfontosabbak. A 8 általánossal rendelkezők nagyon alacsony átlag ponttal minősítették a tömegkommunikációs formákat. A válaszok között szignifikáns különbség nem mutatható ki.

41. ábra: A külső kommunikációs formák végzettség szerinti megítélése

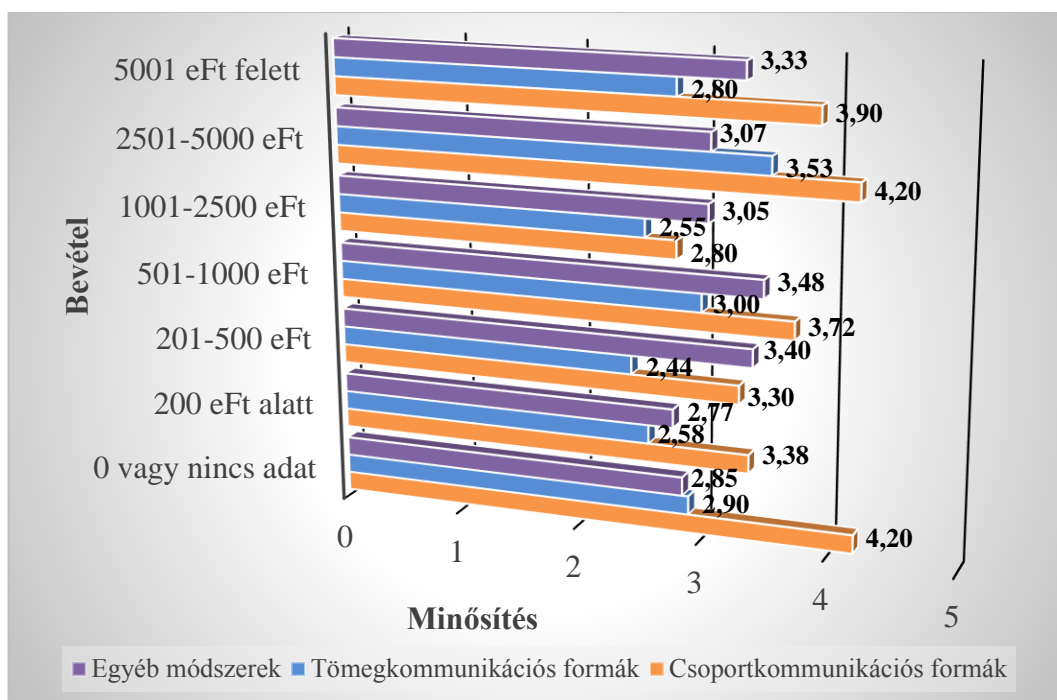


N=282

Forrás: Saját vizsgálatok, 2013

A szervezeti paraméterek alapján is elemeztem a külső kommunikációs formák megítélését. Vizsgáltam, hogy a szervezetek éves bevételeinek nagysága hogyan befolyásolja a kommunikációs formák megítélését (42. ábra). Az eredmények alapján megállapítható, hogy a szinte minden esetben a csoportkommunikációs formák a legfontosabbak, és a tömegkommunikációs formák a legkevésbé. Az összefüggés vizsgálatok alapján megállapítható, hogy a szervezetek éves bevétele és a külső kommunikációs formák esetében a csoportkommunikációs eszközök tekintetében van szignifikáns különbség (4.4 melléklet, 8. táblázat). A további vizsgálatok során értékpárokba rendezve elemeztem, hol mutatkozik szignifikáns különbség. Megállapítható, hogy jelentős a különbség az 1001-2500 eFt és a 2501-5000 eFt, valamint az 1001-2500 eFt és 5001 eFt feletti értékpárok között van. Ebből arra lehet következtetni, hogy a magasabb bevétel esetében fontosabbá válnak a csoportkommunikációs formák.

42. ábra: A külső kommunikációs formák bevétel szerinti megítélése



N=282

Forrás: Saját vizsgálatok, 2013

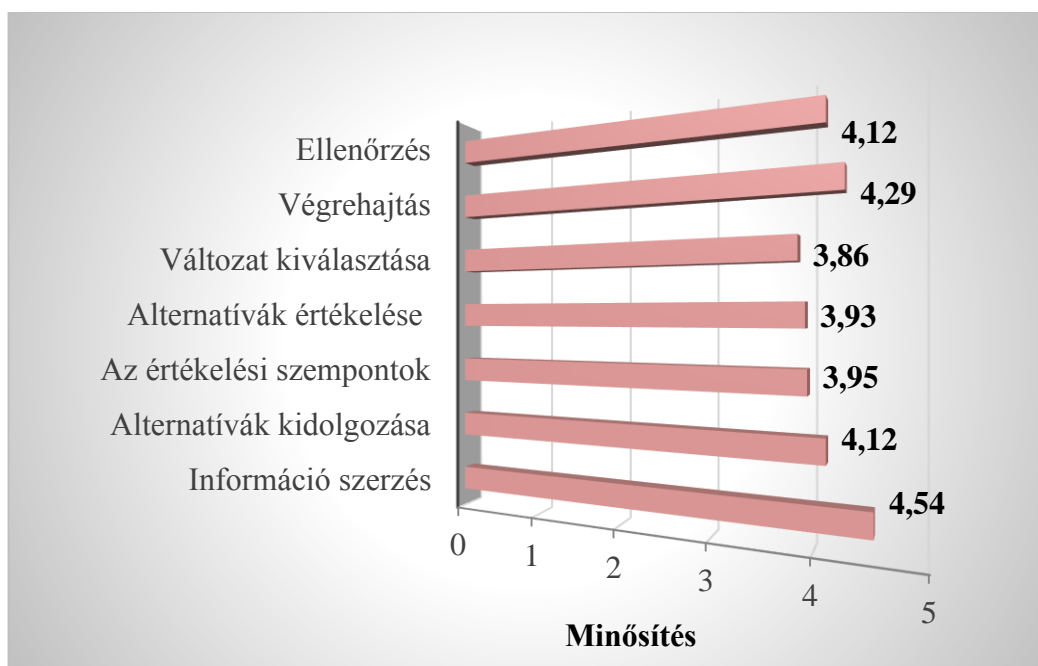
A külső kommunikációs formákat vizsgálva a megkérdezett vezetők összességében a csoportkommunikációs formákat minősítették a legfontosabbnak. A válaszadók jellemzői alapján is elemeztem a kommunikációs formákat. Megállapítható, hogy a 21-30 év közöttiek magasabb jelentőséget tulajdonítanak a tömegkommunikációs eszközöknek, mint a többi korcsoport, 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.

5.5. Tervezés vizsgálata

A tervezés olyan vezetési feladat, amelynek megítélésében a szakirodalmi források nem egyértelműen foglalnak állást. A hazai közvéleményben az elmúlt évtizedekben a tervezés, mint vezetői tevékenység leértékelődött. Vannak olyan irodalmi források, melyek a tervezést rutinként értelmezik, és nem tekintik önálló vezetési feladatnak (BARACSKAI, 1998). Azt azonban el kell ismernünk, hogy a vezetés nem értelmezhető alternatívákban és perspektívákban való gondolkodás nélkül. Ez pedig maga a tervezés. A szakirodalmi definíciók alapján tervezés alatt a cselekvési alternatívák kidolgozását értjük. Ezen megközelítés szerint a döntés előkészítés alapvető láncszeme a tervezés, mely nélkül nem értelmezhető a döntés. Mivel a kutatásaim kiindulópontja a civil szervezetek döntési problémaköre volt, ezért természetes, hogy a vizsgálatok fontos része volt a döntés előkészítés, azaz a cselekvési alternatívák kidolgozása is, mely nem más, mint tervezés. Elsőként azt a problémát vizsgáltam, hogy az alapvető vezetési feladatok között milyen jelentőséget tulajdonítanak a megkérdezettek a tervezésnek. A vezetési feladatok vizsgálatánál kapott eredmények alapján (19. ábra) a tervezés a második legfontosabb vezetői tevékenység a szervezés után. A vizsgálati eredmények alapján a feladatok sorrendje: szervezés, tervezés, döntésvégrehajtás, rendelkezés, döntés, ellenőrzés.

Ha a tervezést úgy vizsgáljuk, mint a döntési folyamat része, akkor már más megközelítésből értékeli a megkérdezettek és viszonylag kiemelt jelentőséget tulajdonítanak neki. Ez teljesen érthető, mivel alternatívák, azaz tervezés nélkül nem értelmezhető a döntés. A döntési folyamat fázisainak vizsgálata alapján kimutattam, hogy a döntési folyamat lépéseinek sorrendjében az alternatívák kidolgozása a harmadik helyen (4,12) szerepel (43. ábra). A legfontosabb az információszerzés (4,54), majd ezt követi a végrehajtás (4,29). Ez alapján megállapítható, hogy a döntésmegalapozásban fontosabb az információ megszerzése, mint maga a tervek kialakítása, a megkérdezettek szerint.

43. ábra: A döntés, mint folyamat lépéseinek vizsgálata



N=59

Forrás: Saját vizsgálatok, 2010

A tervezés fogalmára nehéz egyértelmű definíciót találni a szakirodalomban, hiszen a megközelítéstől függ, hogyan értelmezik azt. Általánosságban elmondható, hogy mindig valamilyen elérendő célt fogalmazunk meg a tervezéskor. Irányt és céltudatot ad, kijelöli szervezet számára a követendő utat. Tehát valamiféle tudatos alkalmazkodás a jövőhöz. A tervezés a menedzsment tevékenységében magában foglalja a célok kitűzését és a célok megvalósításához vezető út kialakítását (GYÖKÉR, 2008). A jövőre koncentrálnak, meghatározza, hogy a szervezeteknek mit kell elérni a jövőben és felkészíti arra. ANGYAL (1999) szerint a tervezés nem más, mint célkitűzés, célmeghatározás, a célok eléréséhez vezető utak, módszerek kijelölése, elérendő eredmények, teljesítmények rögzítése. A tervezés minden menedzseri tevékenység alapja. Lényege a szervezet céljainak megvalósítása érdekében szükséges tevékenységek meghatározása. A tervezést több szempont szerint lehet csoportosítani, a vezetés szintjével összefüggésben a tervek típusa, valamint a tervek időintervalluma szerint (44. ábra).

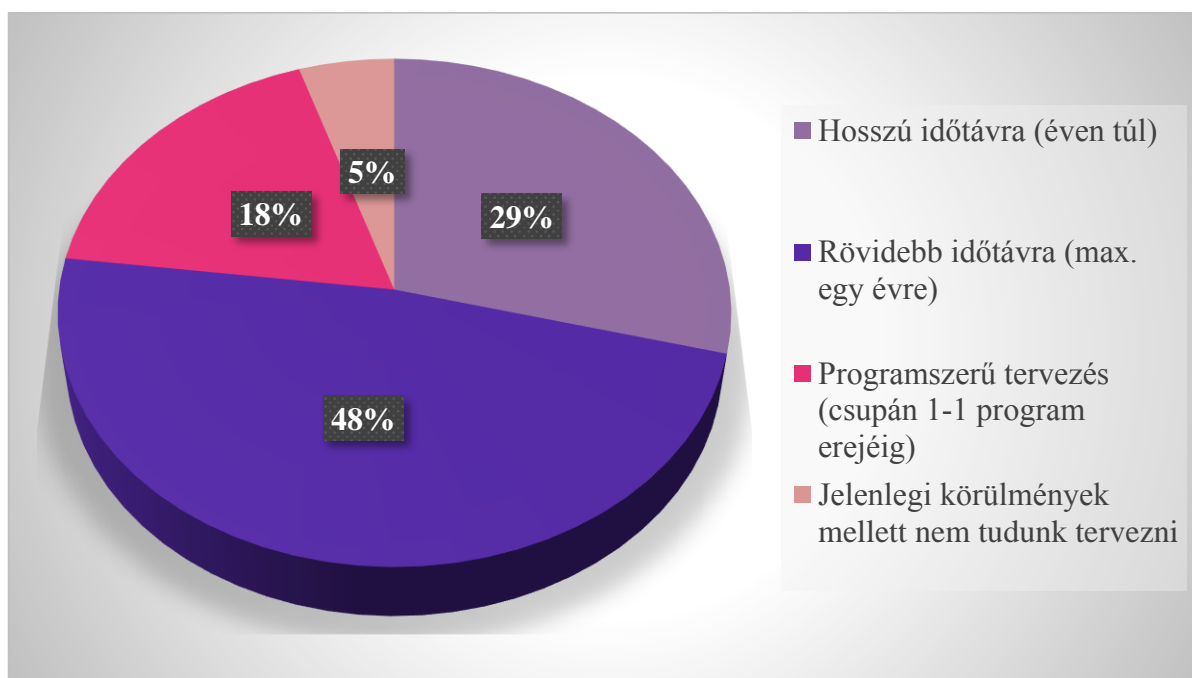
44. ábra: A tervek hierarchiája



Forrás: Saját szerkesztés BERDE (2003) nyomán

Ezen csoportosításokból a felmérés során az időtávra vonatkozó meghatározásokat alkalmaztam. Feltételezésem szerint az új Civil törvény megjelenésével a szervezetek tevékenysége szabályozottabbá, a civil finanszírozás kiszámíthatóbbá válik. Ennek köszönhetően a civil tevékenységek tervezhetőbbé válnak, a tervezés, mint vezetési funkció felértékelődik. A kérdőívben feltett kérdéssel elsősorban azt kívántam vizsgálni, hogy a civil szervezetek vezetői, milyen időtávra terveznek. Az erre vonatkozó eredményeket a 45. ábra mutatja be.

45. ábra: A tervezés időtartama

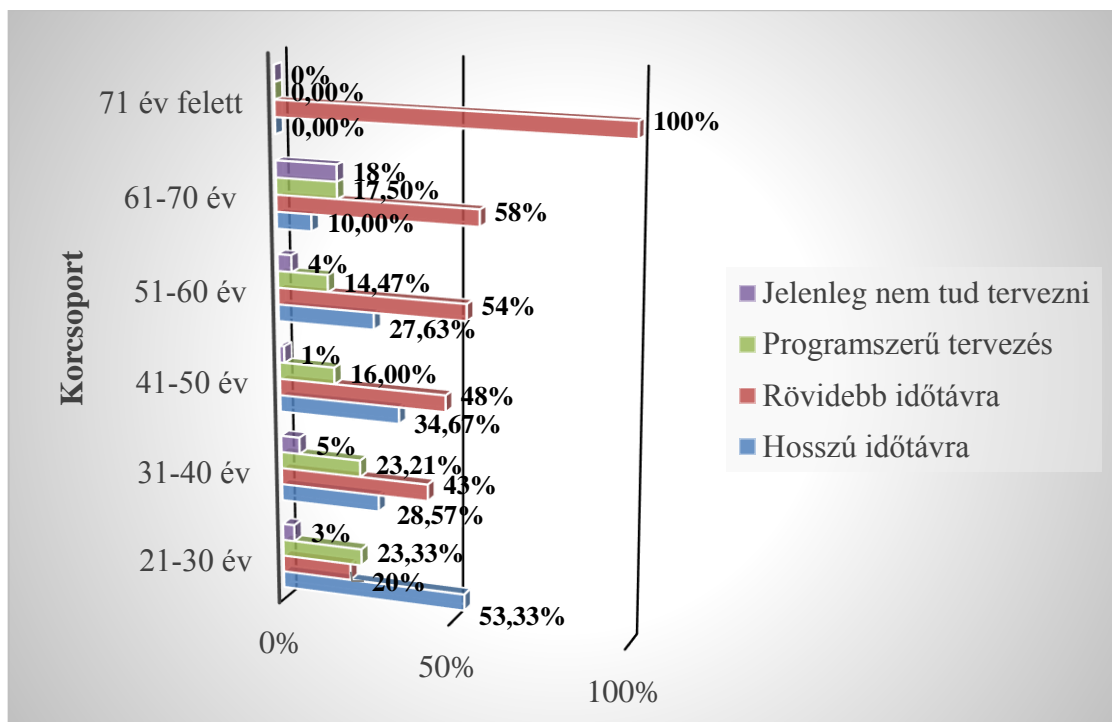


N=282

Forrás: Saját vizsgálatok, 2013

Az eredmények szerint a civil szervezetek többsége legfeljebb egy évre tud tervezni (48%). Kevesen, alig a válaszadók 5%-a válaszolta azt, hogy jelenlegi körülmények között nem tudnak tervezni. Valamivel több, mint a válaszadók egy negyede szerint éven túl tervez, és 18% csupán egy-egy program erejéig. Elemeztem, hogy a válaszadók kora és iskolai végzettsége, hogyan befolyásolja tervezési idő megítélését. A 46. ábra a korcsoportok szerinti gyakoriságot mutatja a tervezési időre vonatkozóan. Az ábrából leolvasható, hogy az adott korcsoportba tartozó válaszadók hány százaléka, melyik időtávot alkalmazva tervez. Látható, hogy a 21-30 éves korosztályba tartozók fele hosszú időtávra tervez, míg a kor növekedésével ennek a tervezési formának a gyakorisága csökken. A 31 évnél idősebbek többsége rövidebb időtávra (max 1 év) tervez, és a kor növekedésével a gyakoriság is növekszik.

46. ábra: A tervezési idő korcsoportok szerint



N=282

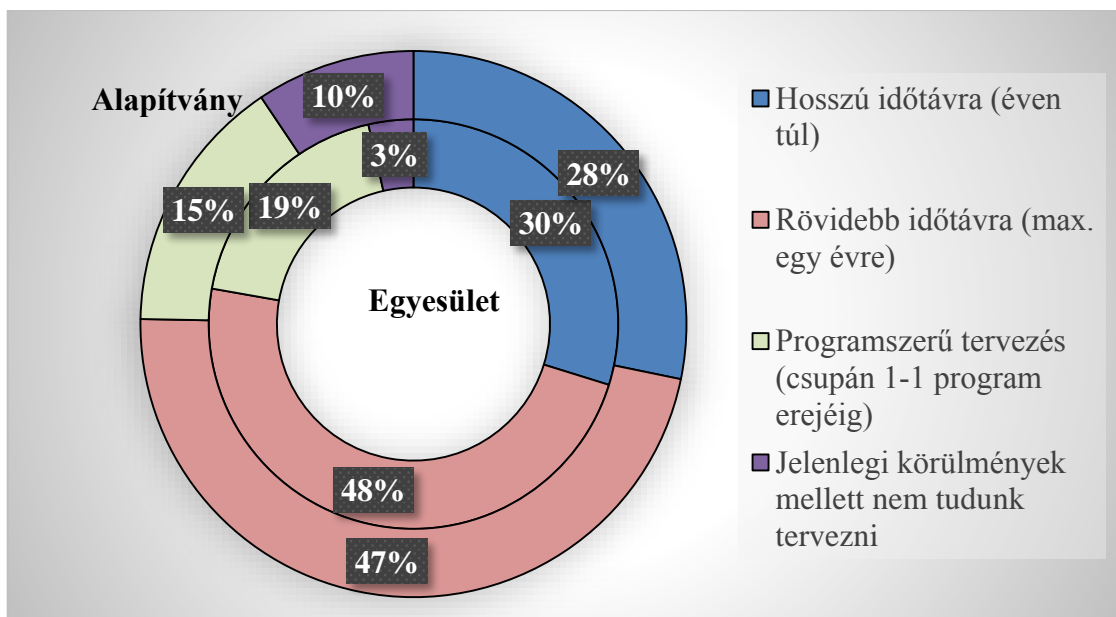
Forrás: Saját vizsgálatok, 2013

A kor alapján az elemzés azt mutatta, hogy a hosszú időtávra történő tervezés, a rövidebb időtávra történő tervezés, valamint a jelenlegi körülmények között nem tudunk tervezni esetében mutatkozott szignifikáns eltérés (4.5. melléklet, 1. táblázat). A további vizsgálatok során az egyes attribútumok esetében korcsoport párokat alkotva vizsgáltam, melyek között jelentős a különbség. A hosszú időtávra történő tervezés esetében a 21-30 év és 31-40, 51-60 év közöttiek valamint 61-70 év és 21-30, 31-40, 41-50, 51-60 év

közöttiek esetében van szignifikáns különbség. A rövidebb időtávra történő tervezésnél 21-30 év és 31-40, 41-50, 51-60, 61-70 év között, valamint a 70 év feletti és 21-30, 31-40 év közöttiek esetében van szignifikáns különbség. A „jelenlegi körülmények között nem tudunk tervezni” válaszlehetőség vizsgálata során megállapítható, hogy szignifikáns a különbség a 41-50 és 61-70 év között, valamint az 51-60 és 61-70 év közöttiek esetében. A válaszadók iskolai végzettsége nem mutatott szignifikáns eltérést.

A szervezetek működési formája szerint megvizsgálva a tervezési időket megállapítható, hogy mindkét szervezeti forma a rövidebb időtávra történő tervezést alkalmazza nagyobb arányban (47. ábra). A „jelenlegi körülmények között nem tudunk tervezni” válaszlehetőséget mindkét szervezeti típus esetében a legkisebb arányban jelölték a válaszadók. Az összefüggés vizsgálat alapján a szervezetek működési formájának tekintetében a „jelenlegi körülmények között nem tudunk tervezni” esetében van szignifikáns különbség (4.5. melléklet, 2. táblázat). Az alapítványok nagyobb arányban választották, hogy nem tudnak tervezni, mint az egyesületek.

47. ábra: A tervezési időkhöz működési forma szerinti megoszlása

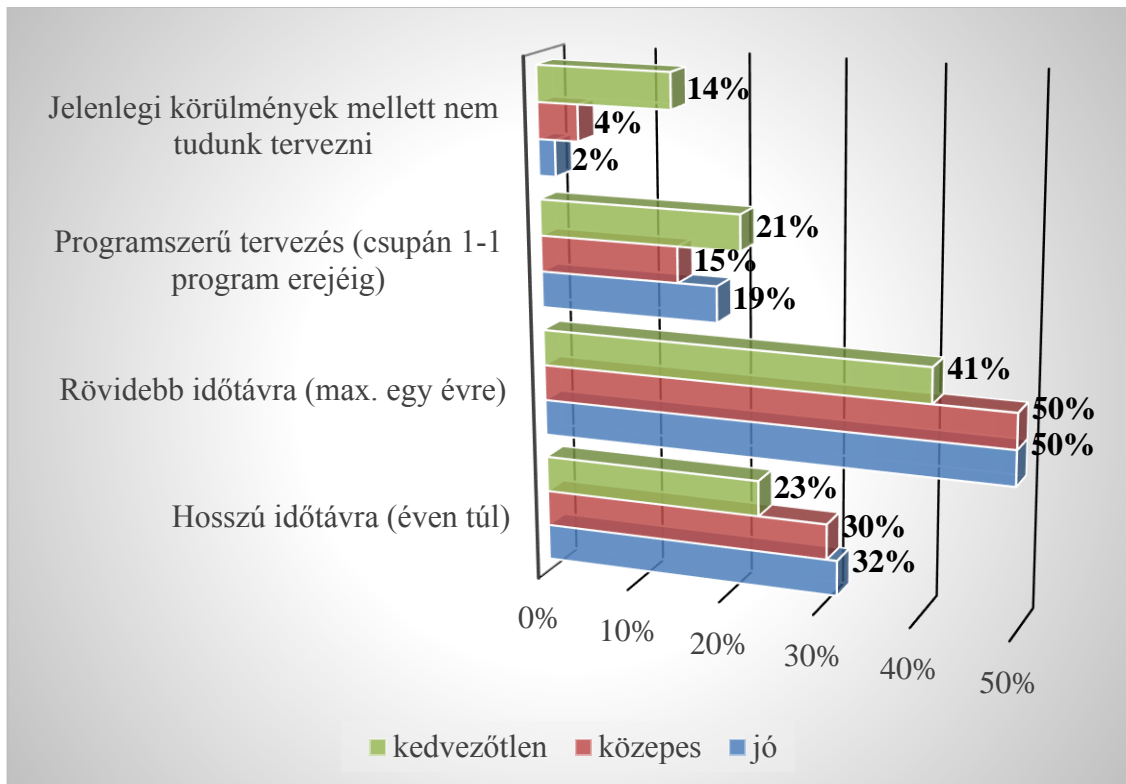


N=282

Forrás: Saját vizsgálatok, 2013

Ezen túlmenően a szervezetek működési feltételének megítélése alapján is elemeztem a tervezést. Az erre vonatkozó eredményeket a 48. ábra mutatja be.

48. ábra: A tervezési idők megoszlása a működési feltételek tükrében

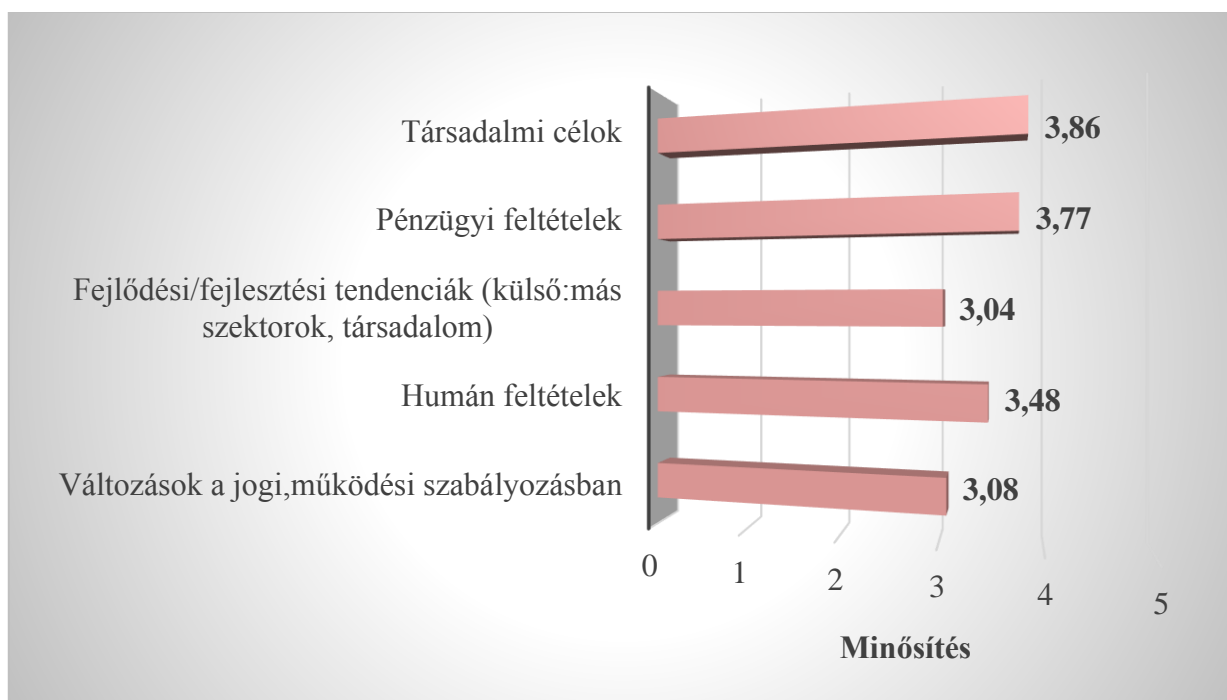


N=282

Forrás: Saját vizsgálatok, 2013

Az ábrából leolvasható, hogy bármilyenek is ítélik meg a feltételeiket a rövidebb időtávra tervezés gyakorisága a legnagyobb. Az összefüggés vizsgálatok alapján megállapítható, hogy a működési feltételek megítélése alapján szignifikáns különbség van a „jelenlegi körülmények között nem tudunk tervezni” válaszlehetőség esetében (4.5. melléklet, 3. táblázat). Elvégeztem az összefüggés vizsgálatot párba állítva az egyes csoportokat. Az eredmények alapján megállapítható, hogy szignifikáns eltérést mutatkozik a jó és kedvezőtlen, valamint a közepes és kedvezőtlen csoportok megítélése között. Ebből arra lehet következtetni, hogy azok a szervezetek, melyek a működési feltételüket jónak értékelik, kevésbé fogják azt mondani, hogy nem tudnak tervezni. Hiszen a jó feltételek a megfelelő források meglétét, a vállalt tevékenységük megfelelő ellátását jelentik. A kutatásaim során vizsgáltam azt is, milyen tényezők befolyásolják a tervezést. Az erre vonatkozó eredményeket a 49. ábra mutatja.

49. ábra: A tervezést befolyásoló tényezők



N=100

Forrás: Saját vizsgálatok, 2011

Az eredmények alapján megállapítható, hogy a tervezést leginkább a társadalmi célok (3,86), valamint a pénzügyi feltételek (3,77) befolyásolják. Közepesen fontos a humán feltételek (3,48), és legkevésbé fontos közel azonos arányban a fejlődési/fejlesztési tendenciák, valamint a jogi, működési szabályozásban bekövetkező változások. Ebből arra lehet következtetni, hogy a szervezeti célok, és a pénzügyi feltételek meglete alapvetően befolyásolja a tervezést. A cél determinálja a feladatot, a pénzügyi feltételek pedig szoros összefüggésben vannak a lehetőségekkel.

A tervezés vizsgálata során három megközelítést elemeztem. Abból a szempontból, hogy a döntési 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 teremthetők 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. A szervezeti paramétereket vizsgálva megállapítható, hogy a működési forma és a működési feltételek megítélése valamint a jelenlegi körülmények között nem tudunk tervezni válasz esetében mutatkozott szignifikáns eltérés. 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.

5.6. Döntés vizsgálatok

Mint ahogy a módszertani résznél bemutattam doktori kutatásaim a tudományos diákköri munkám szerves folytatásaként értelmezhetőek. A döntés volt az a témakör, melyben hallgató koromban már felméréseket végeztem és eredményeimből tudományos diákköri dolgozatot állítottam össze. Doktori kutatásaimban is tovább vizsgáltam a döntést. Ezt a kutatómunkát azonban korábbi eredményeimet figyelembe véve leszűkítettem az elvárások elemzésére

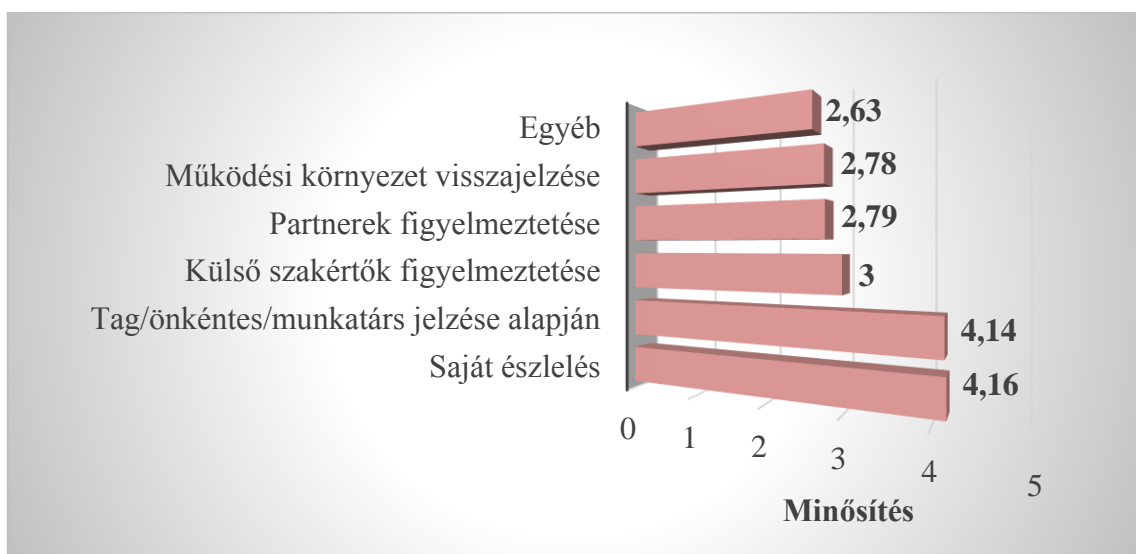
„A döntés célirányos választás adott környezetben cselekvési változatok között, ahol a cselekvési változatok a döntési folyamatok döntést megelőző szakaszában cselekvési lehetőségekként vannak feltárva” (KINDLER,1991). Más kutatók szerint a döntés a cselekvés alternatívái közötti választás (KOVÁCS, 1994). A döntéshozatal általánosságban olyan választási folyamatnak fogható fel, amely különböző cselekvési lehetőségekre (illetve nem cselekvésre) terjed ki és eredménye a döntés, vagyis valamilyen cselekvési lehetőség melletti elhatározás (HANYECZ, 1994).

RÓKUSFALVY (2002) szerint a döntés mindig felelősséggel járó kockázatvállalás. A döntéshozatal olyan folyamat, mely során különböző cselekvési alternatívák között keressük, majd választjuk ki a megfelelőt a cél vagy célok elérése érdekében (SÁNTÁNÉ et al., 2008). A szakirodalmi meghatározásokat értékelve kijelenthetjük, hogy a döntés egy folyamat, mely során különböző lehetőségek között választunk, és ez valamilyen következménnyel jár, ezeket pedig magunkra nézve kötelezően viselni kell.

A döntés vizsgálatok koncepciójának lényege, hogy a döntést folyamatként értelmezem és a döntési folyamat legfontosabb fázisainak vizsgálatára állítottam össze kérdőívet. A döntés, mint vezetői funkció a civil szervezetek vezetői értékelése alapján nem minősül fontos feladatnak (19. ábra). Közel azonos jelentőségűnek minősítették a vezetők az egyes feladatokat. A döntés a válaszadók tevékenységében 4,15-ös értékkel szerepel, míg a tervezés 4,31, a döntésvégrehajtás 4,29 értéket kapott. A foyoli vezetési funkciók, vagy az intézeti kutatási program szerint a folyamatmenedzsment témakörébe tartozó feladatok sorrendje: szervezés, tervezés, döntésvégrehajtás, rendelkezés, döntés, ellenőrzés.

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. Az erre vonatkozó eredményeket az 50. ábrán szemléltetem. Az ábrán látható, hogy 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.

50. ábra: A probléma észlelés forrásai



N=59

Forrás: Saját vizsgálatok, 2010

A döntést befolyásoló tényezők vizsgálata során arra kerestem a választ, hogy a döntéshozatal tényezői milyen mértékben fontosak a vezetők megítélése szerint. Az erre vonatkozó eredményeket az 51. ábrán mutatom be. Az eredmények szerint a legfontosabb tényező a saját tapasztalat (4,5), ezt követi a korábbi hasonló döntések következményei (4,34), valamint a munkatársak tapasztalatai (4,22). Közepes értéket kapott a más szervezetek tapasztalata, a szakértők ajánlása, a vezetők megérzései. A legkevésbé fontosnak ítélték a versenytársak eredményeit, valamint az egyéb tényezőket (3). Az eredményektől az a következtetés vonható le, hogy a civil szervezetek döntéseiben elsősorban a saját tapasztalatok játszanak szerepet. Az empirikus döntések a nem túl bonyolult szituációk esetében, amikor a folyamatok jól értelmezhetőek és átláthatóak kielégítő eredménnyel alkalmazhatók.

51. ábra: A döntéshozatal tényezőinek megítélése

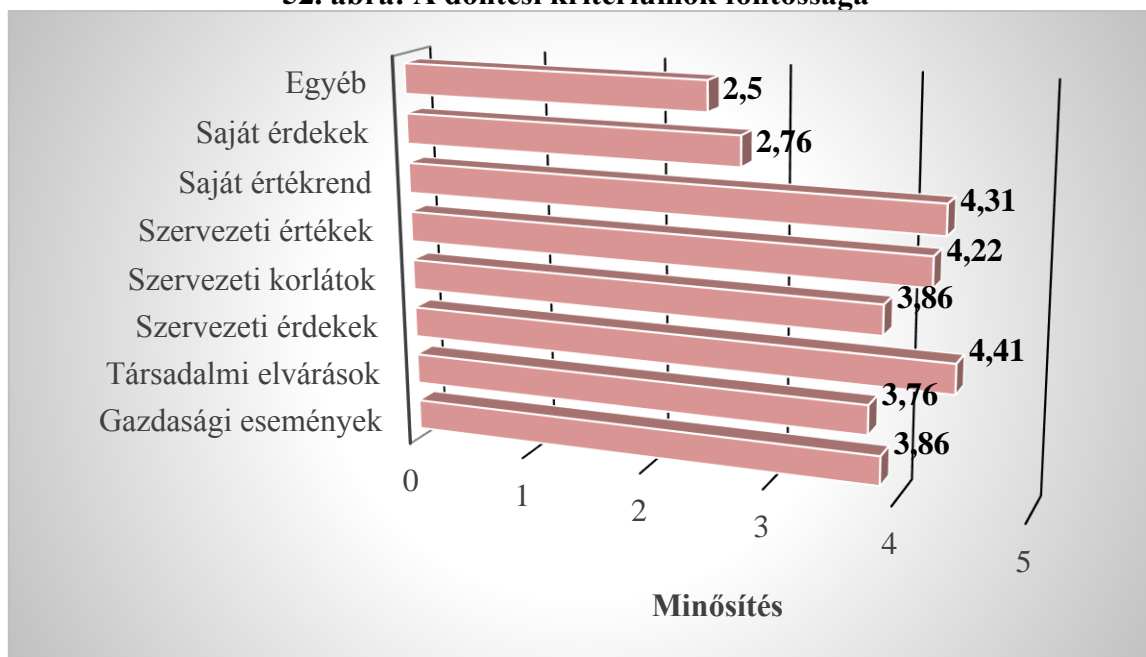


N=59

Forrás: Saját vizsgálatok, 2010

Ezen túlmenően fontos kérdés lehet, hogy a cselekvési alternatívák értékelésének alapjait, a kritériumok kialakítását milyen tényezők befolyásolják. Az elemzés eredményeit az 52. ábra szemlélteti.

52. ábra: A döntési kritériumok fontossága



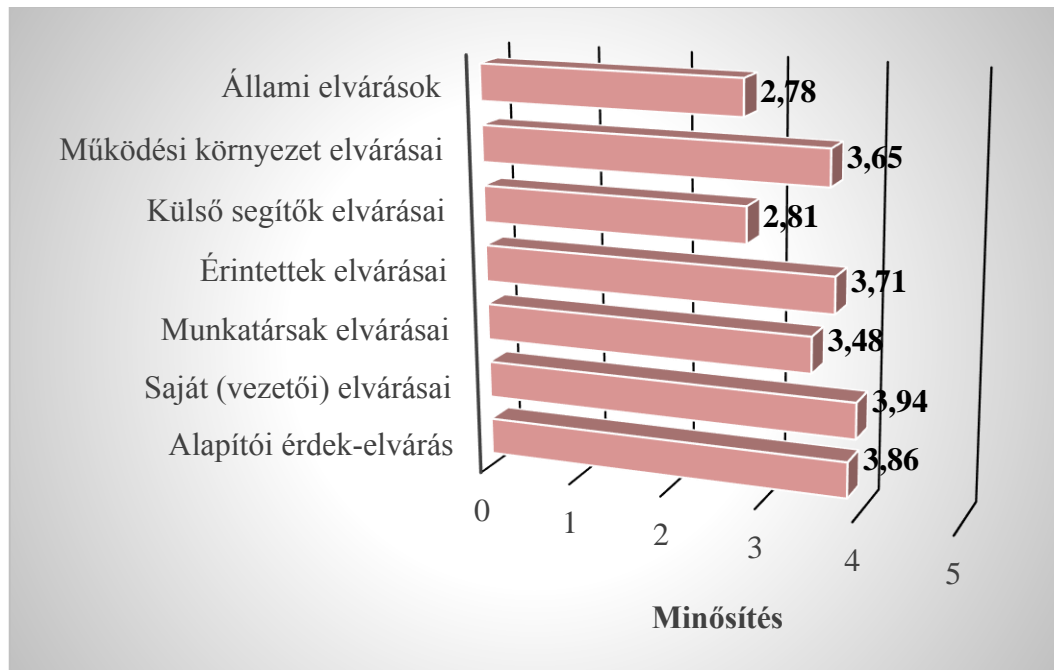
N=59

Forrás: Saját vizsgálatok, 2010

Az ábrából leolvasható, hogy a legfontosabb kritérium a szervezeti érdekek (4,41), szorosán követi a szervezeti értékek (4,22), valamint a vezető saját értékrendje (4,31). A saját értékrend még valamivel fontosabb is, mint a szervezeti értékek. Az is egyértelműen látszik, hogy a személyes érdekek figyelembe vétele a döntéseknél elhanyagolható fontosságú. A felmérés során, mivel személyes megkérdezés alapján történt a kérdőívezés, tájékoztattam az interjúalanyokat, hogy a személyes érdekek elsősorban nem anyagi érdeket jelentenek. A gazdasági, társadalmi elvárások, és a szervezeti korlátok közepes minősítést kaptak. Megállapítható tehát, hogy a döntések meghozatalánál alkalmazott kritériumok, azaz az értékelési szempontok kialakításánál a szervezeti érdekek játssza a legfontosabb szerepet. A vezetői és a szervezeti értékek közel azonos szinten jelennek meg a kritériumokban és ezek hatását a megkérdezettek magasan értékelték. Itt tovább vizsgálható terület, hogy az egyaránt magasra értékelt vezetői saját értékelések és szervezeti értékrend milyen mértékben esnek egybe.

A vezetési feladatvizsgálat során a döntést abból az aspektusból vizsgáltam, hogy a vezetőknek a szervezet tevékenységével összefüggő döntéseit milyen mértékben befolyásolják a különböző elvárások (53. ábra).

53. ábra: A döntéshozatali elvárások megítélése



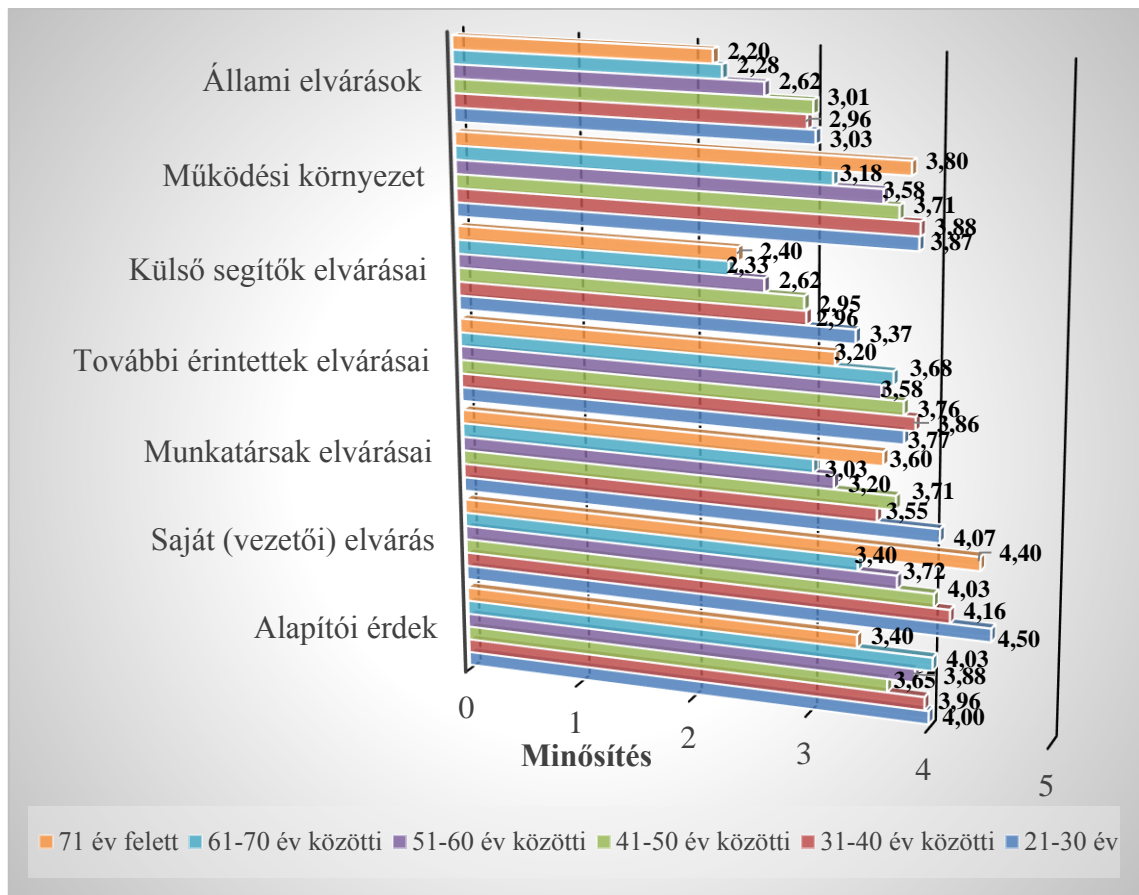
N=282

Forrás: Saját vizsgálatok, 2013

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. A döntéssel kapcsolatos elvárásokat összevettem a válaszadók korával. Az erre vonatkozó eredményeket az 54. ábra szemlélteti. Az ábra alapján megállapítható, hogy minden korcsoport a saját (vezetői) elvárást minősítette a legfontosabbnak, azonban minden válaszlehetőséget eltérően fontosnak ítélték. A döntéssel kapcsolatos összefüggés vizsgálatok alapján elmondható, hogy szignifikáns a különbség a vezetők kora illetve a saját magukkal szembeni elvárások megítélésben (4.6.

melléklet, 1. táblázat). Négy korcsoport pár esetében mutatkozott szignifikáns különbség. Ezek a 21-30 és 51-60, 61-70 év közöttiek, 31-40 és 61-70 év közöttiek, valamint 41-50 és 61-70 év közöttiek. A kor előrehaladtával egyre kevésbé fontos a saját elvárásaik figyelembe vétele. Azonban a 70 év felettek már fontosabbnak ítélik meg, mint bármelyik korosztály.

54. ábra: A döntési elvárások kor szerinti megítélése

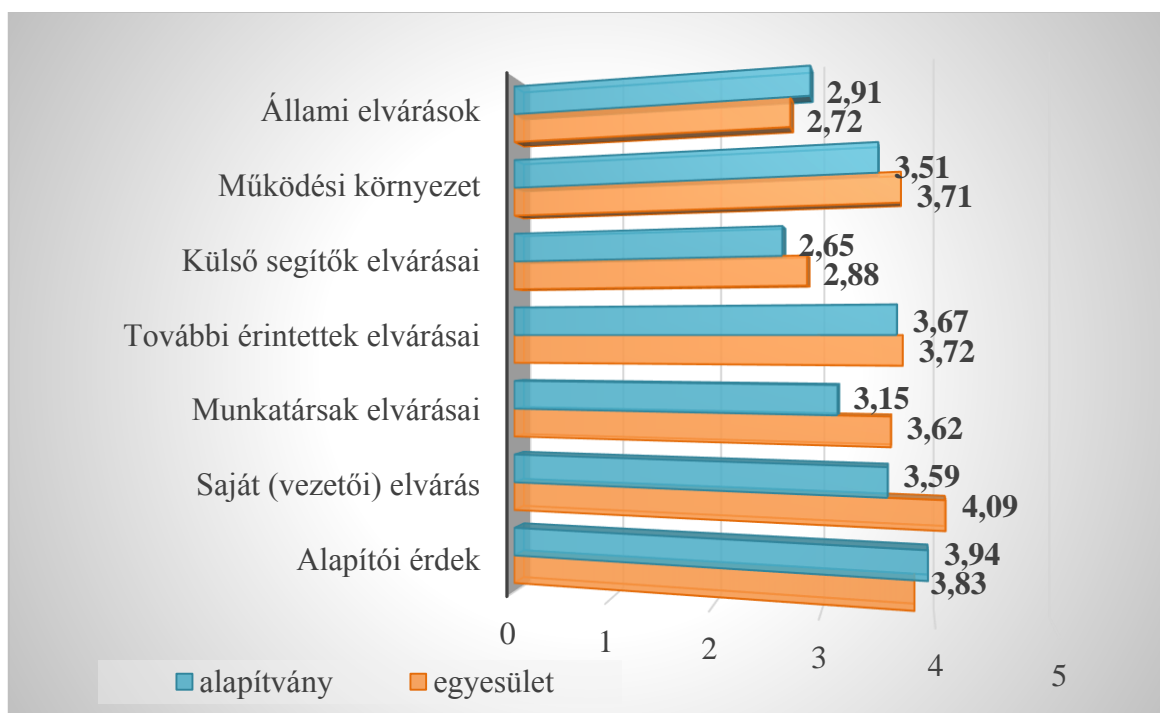


N=282

Forrás: Saját vizsgálatok, 2013

A szervezeti paraméterek alapján is elemeztem a döntési elvárásokat. A működési forma szerinti eredményeket az 55. ábra mutatja be. Az eredmények alapján megállapítható, hogy az egyesületek és alapítványok vezetői eltérő fontosságúnak ítélik a különböző elvárásokat. Az alapítványok esetében a legfontosabb az alapítói érdek, elvárás, mely természetesen összefüggésben van a szervezeti forma sajátosságával. Míg az egyesületek esetében a saját (vezetői) elvárás a legfontosabb. Mindkét szervezeti forma esetében a legkevésbé fontos az állam, illetve a külső szakértők elvárásai.

55. ábra: A döntési elvárások működési forma szerinti megítélése



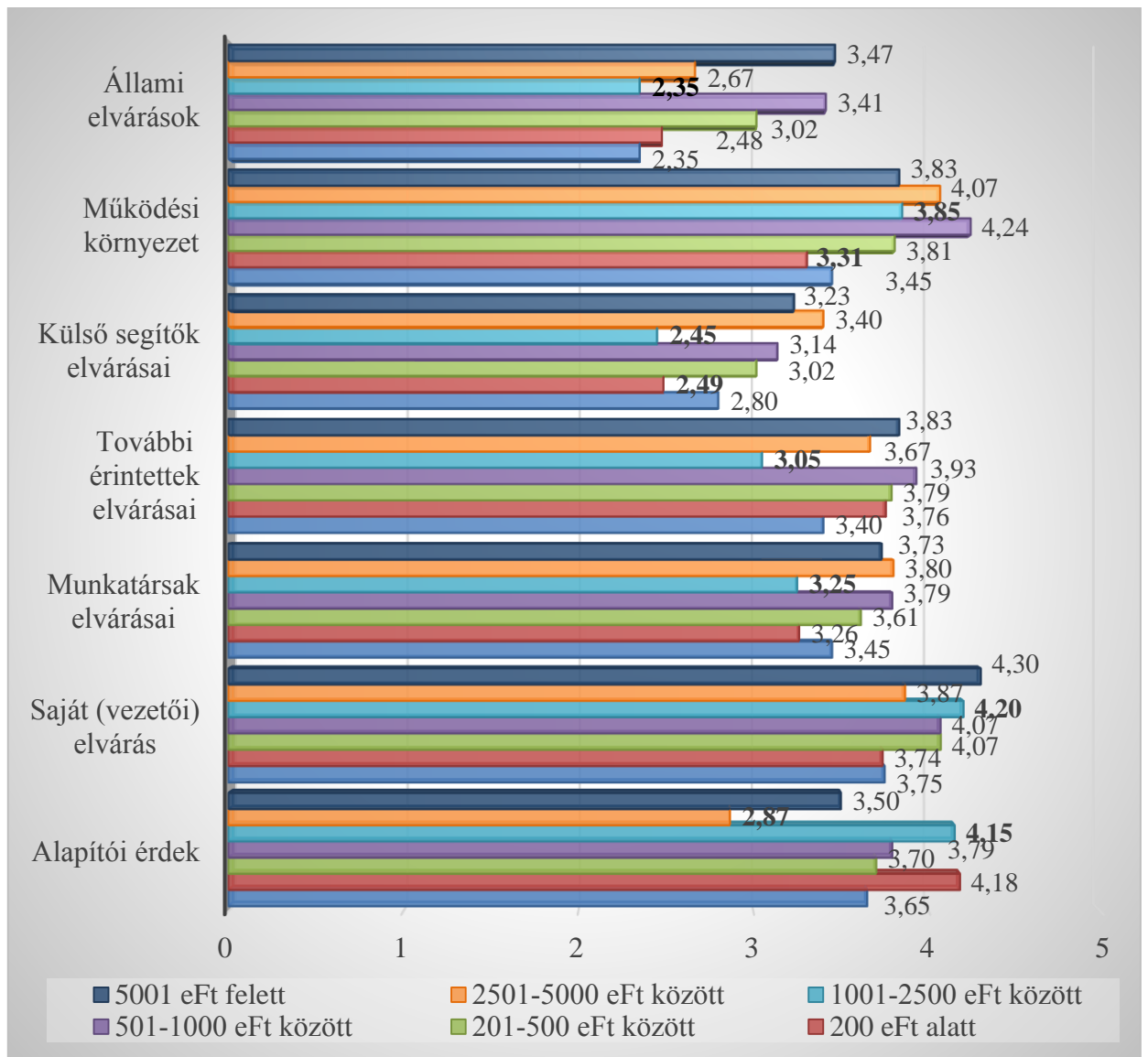
N=282

Forrás: Saját vizsgálatok, 2013

A nem paraméteres próba azt bizonyítja, hogy a működési forma és a saját elvárások, valamint a munkatársak elvárásai esetében mutatkozik szignifikáns különbség (4.6. melléklet, 2 táblázat). Mindkét attribútum az egyesületek esetében fontosabb, mint az alapítványoknál. Az elvárásokat a bevételek tükrében is elemeztem (56. ábra). Az ábra alapján megállapítható, hogy minden bevételi kategória esetében a vezetők saját elvárásai, valamint az alapítói elvárások a legfontosabbak. A legkevésbé fontosak a külső szakértők és az állami elvárások. A bevételek tekintetében három válasz lehetőség esetében mutatkozott szignifikáns különbség. Az alapítói érdek, a szervezethez kapcsolódó külső segítők elvárásai, valamint az állami elvárások esetében (4.6. melléklet, 3. táblázat). A továbbiakban arra kerestem a választ, hogy a különböző válaszlehetőségek esetében, mely csoportok között áll fenn az eltérés. Az alapítói érdek esetében -200 és 2501-5000, eFt között mutatkozott szignifikáns különbség. A külső segítők esetében szintén egy pár között, a -200 eFt és 5001 eFt feletti kategóriák között van szignifikáns eltérés. Az állami elvárások esetében a próba három értékpár között mutatott szignifikáns eltérést, -200 és 5001 eFt feletti, 501-1000 és 1001-2500 eFt, 1001-2500 és 5001 eFt feletti között. Ezekből arra lehet következtetni, hogy a bevétel növekedésével a külső elvárások egyre inkább megjelennek a döntések meghozatalában. Az eredmény azzal

magyarázható, hogy a külső környezet elvárásaihoz, változásaihoz, követelményeihez alkalmazkodni kell, azaz a döntések külső befolyásoltsága statisztikailag igazolt.

56. ábra: Az elvárások bevétel szerinti megítélése



N=282

Forrás: Saját vizsgálatok, 2013

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. 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 feladatok vizsgálata során arra kerestem a választ, hogy a döntés hozatal során a vezetők milyen elvárásokat vesznek figyelembe, milyen elvárásoknak akarnak megfelelni. Az eredmények alapján megállapítható, hogy a vezetők számára elsősorban a saját elvárásaik, az alapítói elvárások a legfontosabbak, melyeket szorosan követ szervezet tevékenysége által érintettek elvárásai. 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 segítő elvárásai, valamint az állami elvárások között mutatott szignifikáns különbséget. A bevételecsoportok 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.

5.7. Végrehajtás és eredményesség vizsgálatok

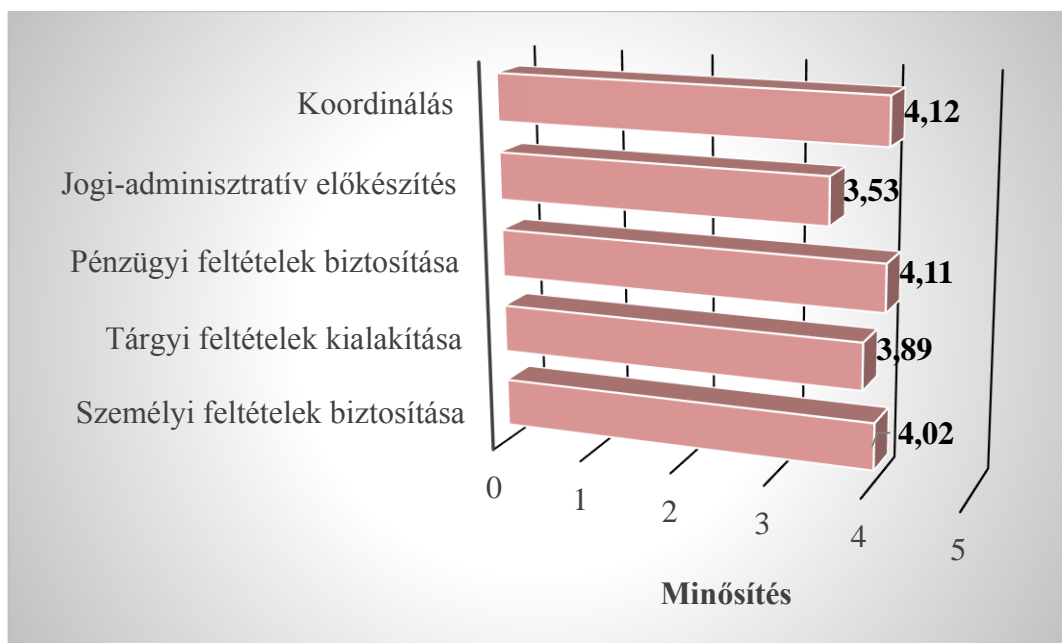
A téma kidolgozásával az volt a célom, hogy elemezzem, a feladatok eredményes megvalósításának, milyen feltételei vannak. A problémát két irányból közelítettem meg. Egyrészt vizsgáltam, hogy milyen szervezési feladatoknak tulajdonítanak jelentőséget a vezetők. Ez alapján megállapításokat kívánok tenni 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 szervezést fontos vezetői funkciónak tekinthető, annak ellenére, hogy nem feltétlenül jelenik meg a különböző folyamatokon kívül. A vezetési tevékenység során a szervezési feladatok gyakran összeolvadnak az alaptevékenységgel. Ezért létezésüket sokan kétségbe vonják. Azonban a különböző szakmák, alkotótevékenységek folyamatát részletesen elemezve kiderül, hogy a cselekedetek idő és térbeli elrendezése, a szükséges

eszközök kiválasztása, előkészítése, amelyeket szervezési feladatoknak tekinthetünk, valamilyen súllyal felmerülnek (LADÓ, 1979). A szervezés a szervezeti célok elérése érdekében teljesítendő feladatok strukturálását, ezen feladatok az egyének számára munkakörökbe való sorolását, munkacsoportok létrehozását a szervezeten belüli információs rendszerek kidolgozását és a tervek koordinálását foglalja magába (FAYOL, 1916). A szervezési tevékenységet tekinthetjük a döntésvégrehajtás részeként, tehát a célelérés egyik alapvető eszköze és feladata. Más megközelítésben a szervezés koordinációként, azaz összehangolásként értelmezhető és az a vezetői tevékenység érhető alatta, amikor valamilyen módon elkülönült, esetleg önálló célokkal is rendelkező személyek, csoportok vagy szervezetek tevékenységét egy közös elfogadott cél érdekében fogják össze (ANGYAL, 1999).

A szervezést általánosságban a megkérdezettek a legfontosabb vezetői funkciónak minősítették (19. ábra). 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 az 57. ábra szemlélteti.

57. ábra: A szervezési feladatok fontosságának megítélése



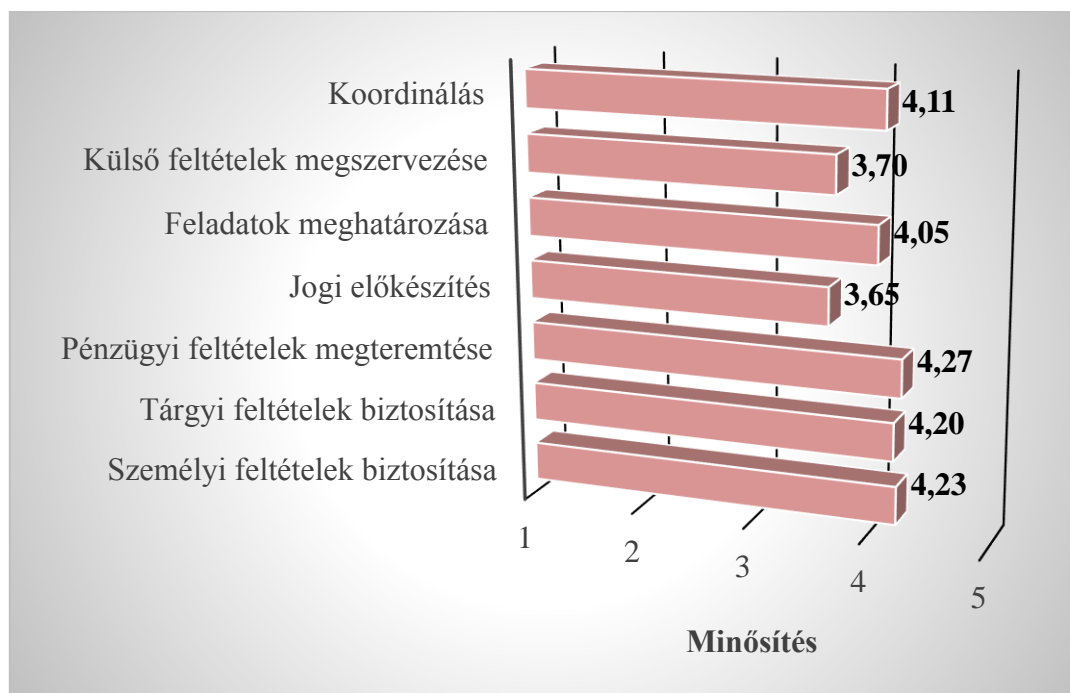
N=282

Forrás: Saját vizsgálatok, 2013

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. 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. Az elővizsgálatok során a felmérés azt mutatja, hogy a három legfontosabb szervezési feladat a személyi, tárgyi és pénzügyi feltételek biztosítása, melyet a koordinálás követ (58. ábra). Az adott pontértékek minden tényező esetében magasak, ami azt jelenti, hogy a megkérdezettek fontos szerepet tulajdonítanak a vizsgált tényezőknek. Két tényező kapott viszonylag alacsonyabb értékelést, melyek közül az egyik ebben a vizsgálatban is a jogi előkészítés.

58. ábra: A szervezési feladatok megítélése

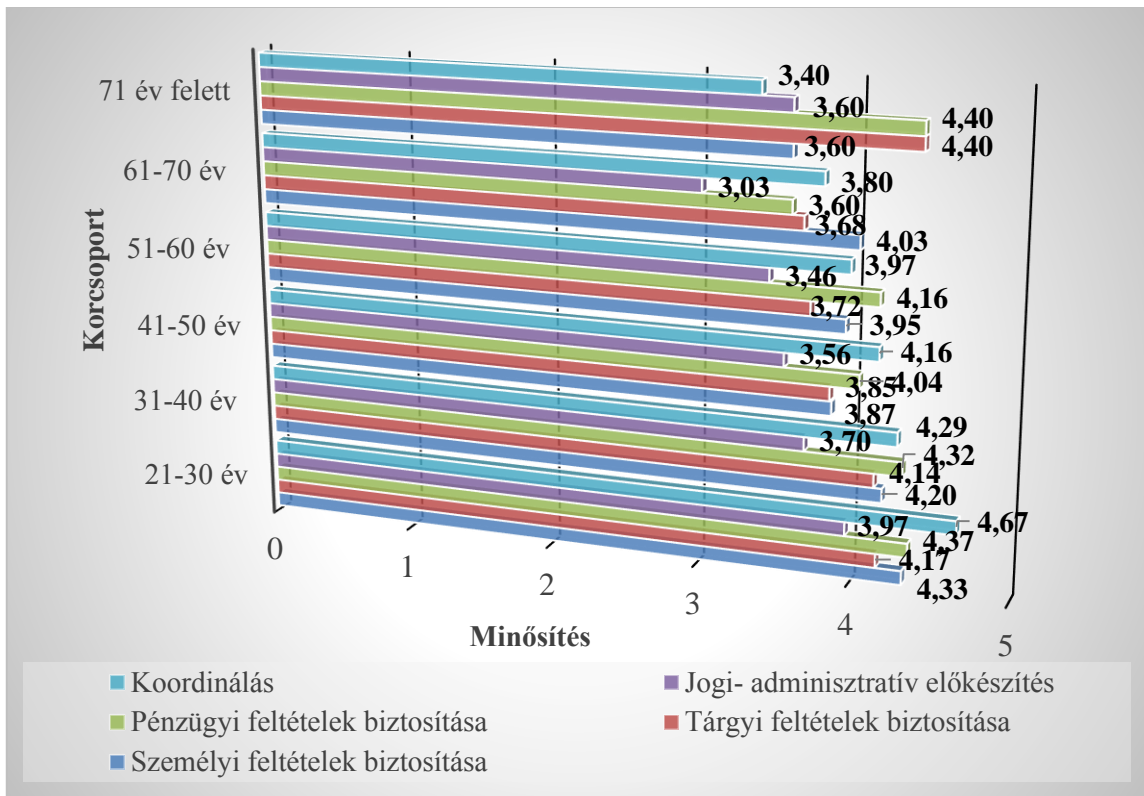


N=100

Forrás: Saját vizsgálatok, 2011

A szervezési feladatok fontosságának megítélését megvizsgáltam a válaszadók kora alapján. Az eredményeket az 59. ábra szemlélteti.

59. ábra: A szervezési feladatok megítélése kor alapján



N=282

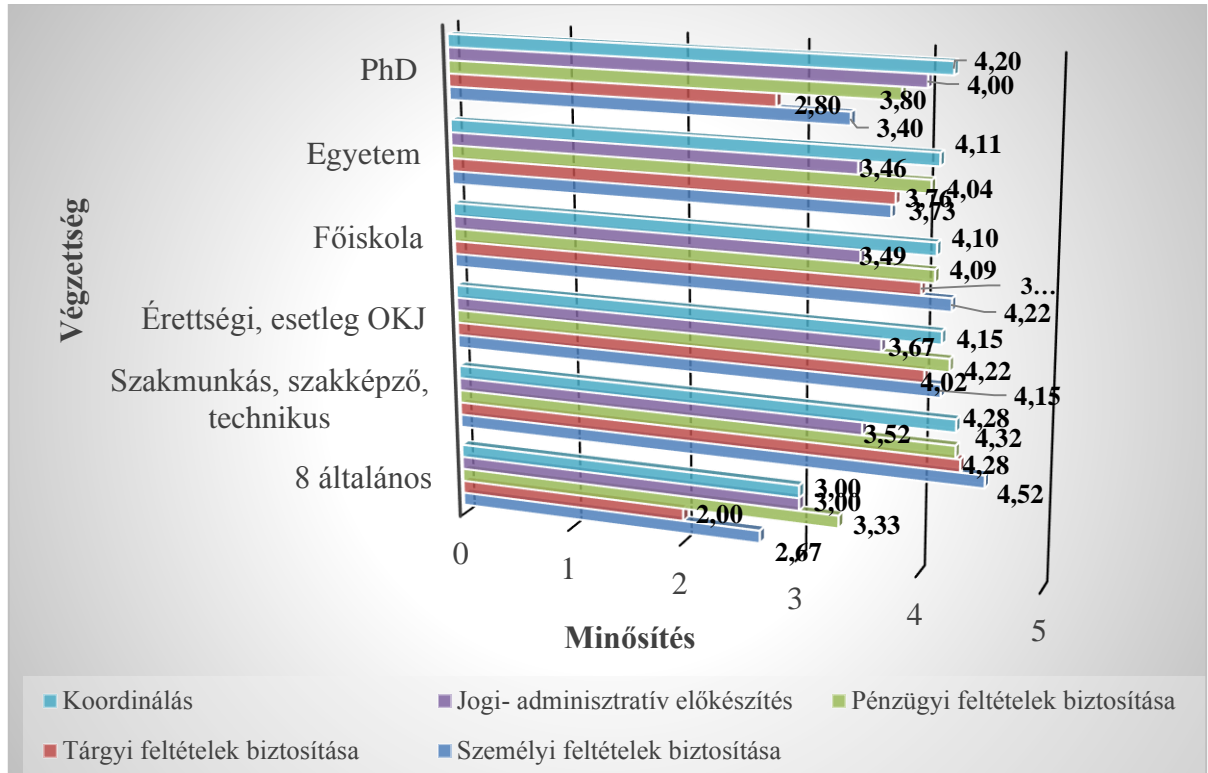
Forrás: Saját vizsgálatok, 2013

Az ábra alapján megállapítható, hogy a korcsoportok a feladatok sorrendjében egyet értenek abban, hogy a legkevésbé fontos a jogi, adminisztratív előkészület. A 70 év felettek azonban azonos fontosságúnak tulajdonítják a személyi feltételek biztosításával, a második helyen. A szervezési feladatok minősítését tekintve megállapítottam, hogy a koordinálás esetében a korosztályok között van szignifikáns különbség (4.7. melléklet, 1. táblázat). A korcsoportok párokban történő vizsgálata után megállapítható, hogy három korosztály pár között mutatkozik szignifikáns különbség: 21-30 év és 51-60 év közöttiek, a 21-30 év és 61-70 év közöttiek, valamint a 21-30 év 70 év felettek között. A szervezési feladatok megítélésének korcsoportok szerinti elemzése alapján megállapítható, hogy az idősebb korosztályok egyre nagyobb szerepet tulajdonítanak a civil feladatok megvalósításában a szervezésnek. Ez a tendencia a koordináció esetében statisztikailag is igazolható.

A válaszadók végzettségének tükrében is elemeztem a szervezési feladatok fontosságát. Az eredményeket a 60. ábra mutatja be. Az eredmények alapján megállapítható, hogy a jogi adminisztratív előkészületek a legkevésbé fontosak a PhD fokozattal rendelkezők kivételével minden végzettség esetében. A legmagasabb iskolai végzettségűek a

másodikként értékelik ezt a feladatot. Az összefüggés vizsgálat során arra a megállapításra jutottam, hogy a végzettség alapján a tárgyi és személyi feltételek biztosítása esetében van szignifikáns különbség (4.7. melléklet, 2. táblázat).

60. ábra: A szervezési feladatok fontosságának megítélése az iskolai végzettség tükrében



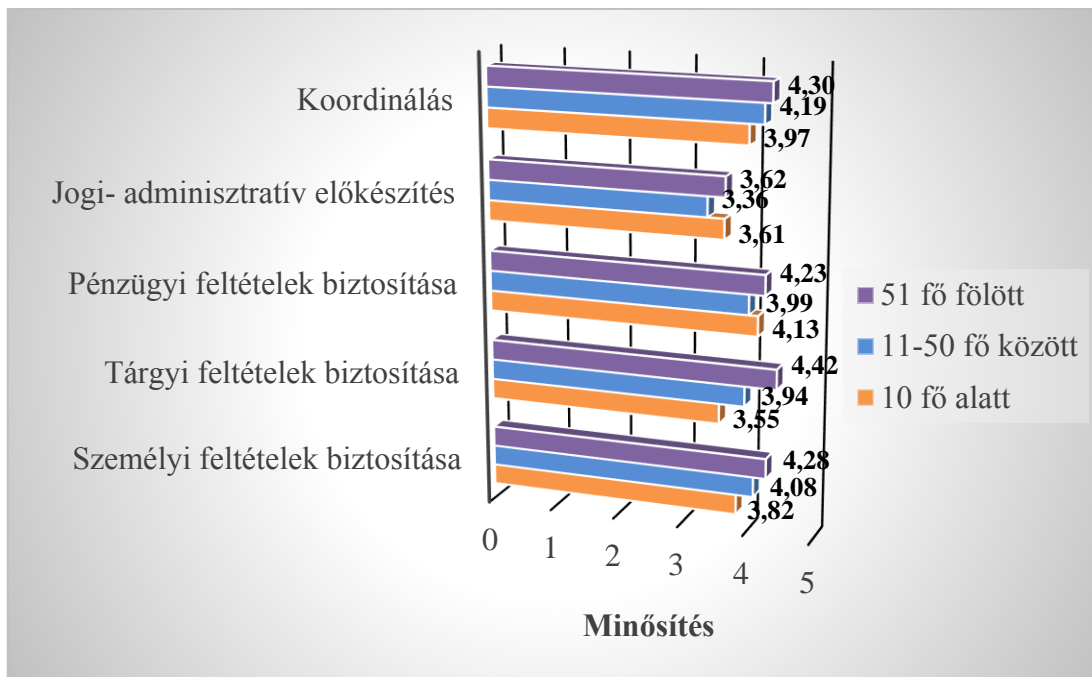
N=282

Forrás: Saját vizsgálatok, 2013

A további vizsgálatok alapján megállapítható, hogy szignifikáns különbség van a 8 általánost és a szakmunkásképzőt végzettek, érettségivel rendelkezők és főiskolai végzettségűek között. A személyi feltételek biztosítása esetében a szakmunkás és egyetemi végzettségűek között valamint a főiskola és egyetemi végzettséggel rendelkezők között jelentős eltérés mutatkozik. A szervezeti méret tükrében vizsgálva a szervezési feladatok fontosságát a 61. ábra mutatja be. Az ábrából leolvasható, hogy a 10 főnél kevesebb taglétszámú szervezetek esetében a legfontosabb a pénzügyi feltételek biztosítása (4,13), majd a koordinálás (3,97), közel azonos értékelést kapott a személyi feltételekkel (3,82). A legkevésbé fontosnak a tárgyi feltételeket minősítették. Ezzel szemben a 11-50 taggal rendelkező szervezetek esetében a koordinálás a legfontosabb (4,19), majd a személyi feltételek biztosítása (4,08), legkevésbé a jogi előkészítés. Az 51 fő feletti taglétszámú szervezetek vezetői a tárgyi feltételek biztosítását értékelték leginkább fontosnak, ezt követi a koordinálás. A pénzügyi feltételek, valamint a jogi

előkészítés a két legkevésbé fontos. Az összefüggés vizsgálatok alapján megállapítható, hogy a tárgyi feltételek biztosítása között szignifikáns a különbség (4.7. melléklet, 3. táblázat). A csoportok közötti összehasonlítás alapján megállapítható, hogy a 10 fő alatti és 51 fő fölötti, valamint a 11-50 fő közötti és 51 fő fölötti csoportok között is szignifikáns a különbség.

61. ábra: A szervezési feladatok fontosságának megítélése a tagok száma alapján



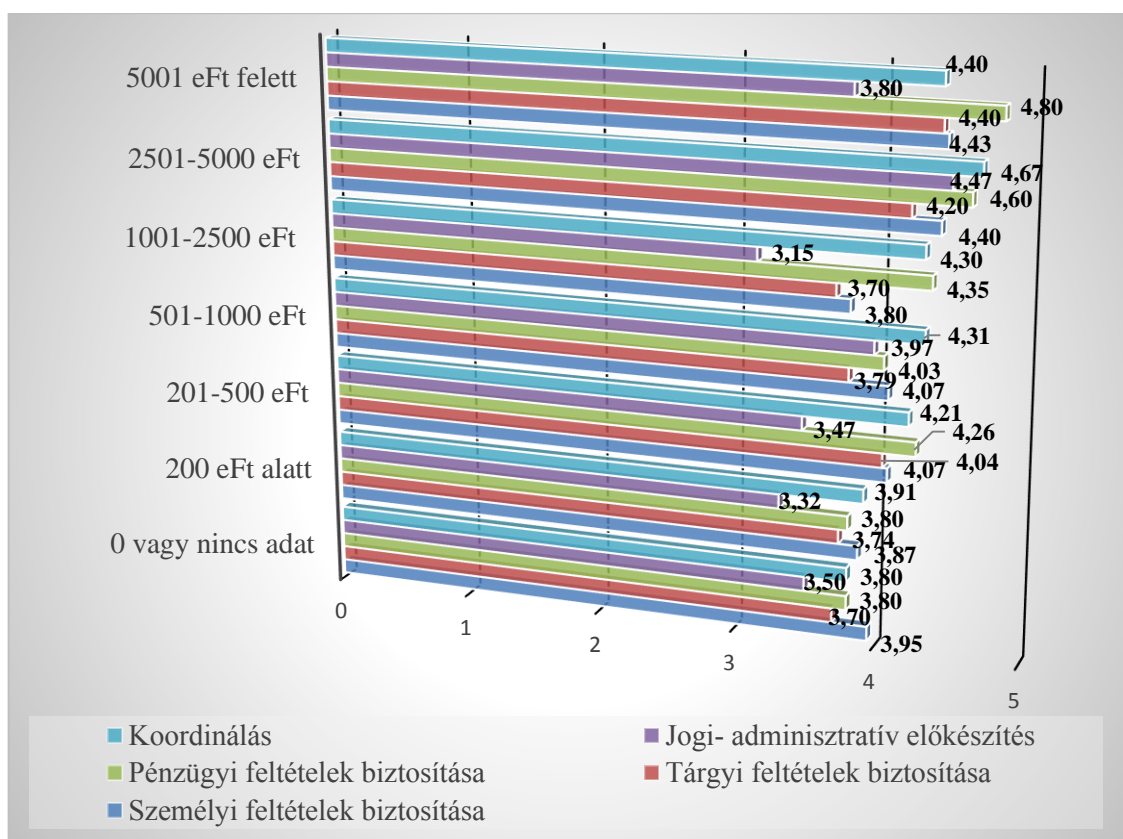
N=282

Forrás: Saját vizsgálatok, 2013

A feltételek, azaz a források eltérő színvonala alapvetően meghatározza a civil szervezetek működését. Külön vizsgáltam, hogyan befolyásolja ez a szervezési feladatok megítélését (62. ábra). Az ábra alapján megállapítható, hogy minden kategória esetében a pénzügyi feltételek biztosítása a legfontosabb, melyet a személyi feltételek, valamint a koordinálás követ. A legkevésbé fontos a bevételek tekintetében is a jogi adminisztratív feladatok. A bevételek nagysága esetében a pénzügyi feltételek, a jogi, adminisztratív előkészítés, valamint a koordináció tekintetében jelentkezett szignifikáns különbség (4.7. melléklet, 4. táblázat). A további vizsgálatok során a pénzügyi feltételek biztosítása esetében a 200 eFt alatti és 5001 eFt feletti, és az 501-1000 eFt és 5001 eFt feletti kategóriák között mutatkozott szignifikáns különbség. Ez azt jelenti, hogy az alacsonyabb és a magas éves bevétellel rendelkező szervezetek eltérő mértékben ítélik meg a fontosságát ennek a tényezőnek. A magasabb bevételűek fontosabbnak tartják, illetve ennél a kategóriánál a legfontosabb. A jogi, adminisztratív előkészítés esetében a 200 eFt

alatti és 2501-5000 eFt között, 201-500 eFt és 2501-5000 eFt között, valamint az 1001-2500 eFt és 2501-5000 eFt között jelentkezett szignifikáns különbség. Az a megállapítás tehető, hogy a magasabb és alacsonyabb bevétellel rendelkezők ítélik meg eltérően ezt a tényezőt. A magasabb bevétellel rendelkezők tartják fontosabbnak a jogi előkészítést. Ez azzal magyarázható, hogy sok esetben a jogi segítségért fizetni kell, tehát aki nem rendelkezik megfelelő fedezettel, az nem tudja igénybe venni ezt a szolgáltatást, és éppen ezért sokszor ez el is hanyagolt terület.

62. ábra: A szervezési feladatok fontosságának megítélése a bevétel nagysága alapján



N=282

Forrás: Saját vizsgálatok, 2013

A koordináció esetében a 200 eFt alatti és 2501-5000 eFt közötti kategória esetében mutatkozik szignifikáns különbség. A magasabb bevétel nagyobb működési aktivitást biztosít, ez erősebb koordinációs tevékenységet igényel.

A sikeres feladatmegvalósítás alapja a jó szervezés. Az előzőekben feltártuk, hogy a vizsgált tényezők közül mit tartanak fontosnak és kevésbé fontosnak az interjúalanyok. A feladatmegvalósítás eredményessége is szorosan összefügg a szervezéssel. Az erre vonatkozó vizsgálatokkal és elemzésekkel arra kerestem a választ, hogy milyen tényezők alapján értékelhető a tevékenységben részt vevők teljesítménye. A vizsgált

attribútumokban keverednek a teljesítményértékelési és szervezési szempontok. A megközelítésmód azért értékelhető szervezési jellegűnek, mert az elemzések célja, hogy valamilyen szempont szerint minősítsék a vezetők a különböző státuszoknak az eredményességben játszott szerepét. A státusz fogalma először társadalmi státuszként került be az irodalomba. LINTON (1936) a kulturális antropológiában vezette be a társadalmi státusz fogalmát, majd elterjedt a szociológusok és politikusok között. A státusz jogok és kötelezettségek együttese, mely az egyént ahhoz a csoporthoz fűzi, ahová ő maga tartozik. Az egyén azonban egyszerre több csoportba is tartozhat ezért többféle magatartási modell hordozójaként jelenhet meg. Más megközelítésben a státusz az egyénnek vagy csoportnak a környező társadalomhoz viszonyított helyzetére utal, mely annak függvénye, hogy a csoport vagy társadalom hierarchiáján belül milyen presztízsnak örvend. A státusz tehát egyfajta pozíció.

A szerep tulajdonképpen a státusz dinamikus aspektusaként jelenik meg. Amikor egy egyén azon jogokat és kötelezettségeket gyakorolja, amelyek alkotják azt a bizonyos státuszt, melyhez tartoznak a jogok és kötelezettségek, akkor szerepet játszik. Szerep és státusz elválaszthatatlan fogalmak, megkülönböztetésük csupán elméleti kérdés. Nincs szerep státusz nélkül, és státusz sem létezik szerep nélkül (LINTON, 1936). A csoportokban kialakult státuszokhoz különböző szerepek rendelődnek hozzá, amelyek a társadalom és az adott csoport elvárásai alapján alakulnak ki, és felépítik a csoport interakciós hálózatát (CSEPELI, 2003). KOZMA (1995) megfogalmazásában a szerep olyan magatartás, tevékenység, cselekvés, feladatvégzés, melyet a csoport tagjai elvárnak attól, aki a csoport bizonyos pozícióját betölti. ANDORKA (2001) szerint „a szerep valamely státuszhoz tartozó viselkedési minták, jogok és kötelezettségek együttese. A társadalom elvárja, hogy e státuszokat betöltők megfeleljenek a velük szemben támasztott viselkedési elvárásoknak”.

HORÁNYI (2001) megkülönböztet makrostruktúrához és mikrostruktúrához tartozó szerepeket. A társadalmi makrostruktúra alapján olyan különböző, alapvető szerepek jönnek létre, amelyek az adott társadalom osztály- és rétegstruktúrájához kapcsolódnak, és minden szituációban meghatározzák az egyén viselkedését. Ide tartozik a nem, az életkor, az etnikai hovatartozás és az egyes foglalkozásokhoz kapcsolódó szerepek is, amelyek elvárásait a társadalomban kialakult normák közvetítik (pl. bíró, orvos, lelkész). A mikrostruktúrához kapcsolódó szerepek általában a családdal és a rokonsággal függnek össze. A családban betöltött pozíció határozza meg a szerephez kapcsolódó viselkedési normákat (pl. apa, gyermek), amelyekben a szerepmegvalósítást kulturális

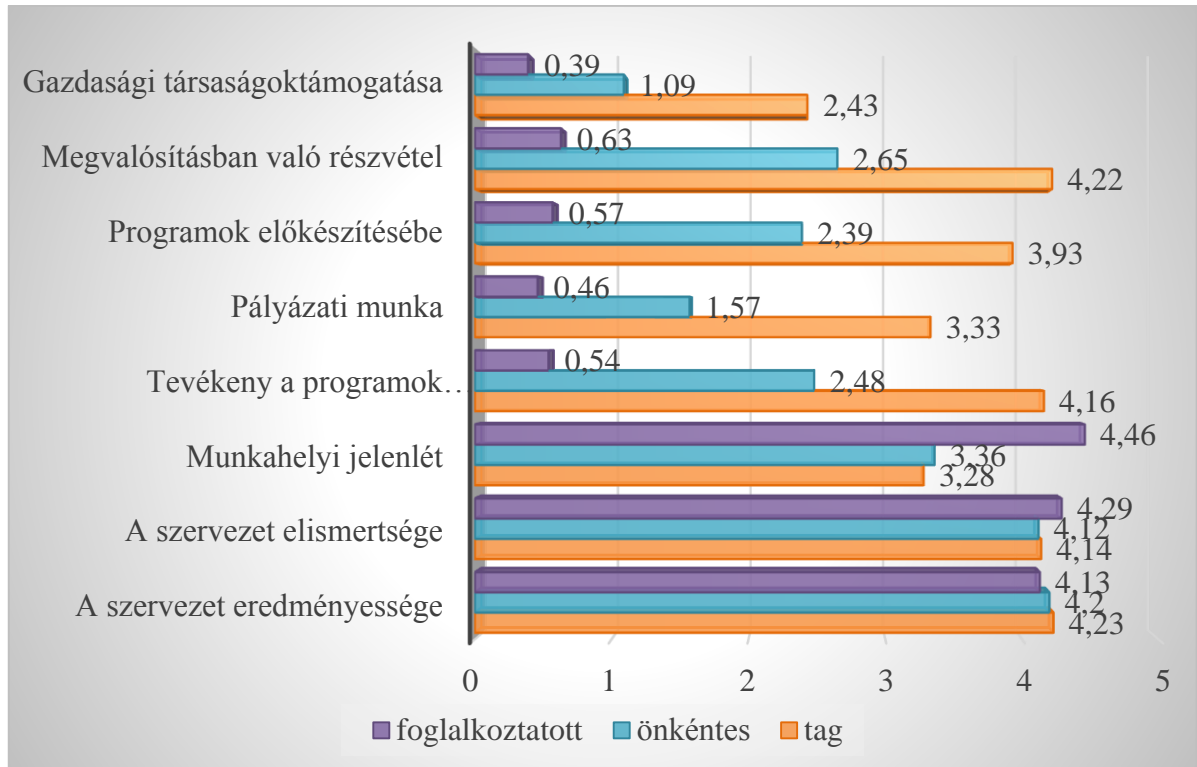
meghatározottság jellemzi (HORÁNYI, 2001). PARSONS (1988) szerint „A társadalmi rendszer legcélszerűbb fogalmi egysége a szerep. A szerep az egyes cselekvő totális cselekvési rendszerének egy szektora... Az egyén egység abban az értelemben, hogy különböző cselekvésegységek összetétele, amelyek viszont szerepekként jelennek meg mindazokban a kapcsolatokban, amelyekben részt vesz. A szerep elsődleges alkotó része a szerepelvárás. A szerepelvárások értékelési minták; elemi összetevőik analitikusan származtathatók a mintaváltozó-kombinációkból és a mintaváltozók származékaiból, ha ezeket kombináljuk a helyzetek sajátos típusaival”. MERTON (2001) szerint a társadalmi struktúrában jelen levő stabil szerepkészletek ellen hat, hogy a szereppartnernek különböző társadalmi státuszt töltenek be és ezeknek a státuszoknak bizonyos fokig eltérő társadalmi értékek, erkölcsi elvárások felelnek meg.

Civil szervezetek esetében értelmezésem szerint a szervezeti státusz a szervezethez való viszonyulást jelenti, mely jogi és magatartási viszony alapján jön létre. Ezt a vizsgálatot státuszvizsgálatnak neveztem el. A civil szervezetekben humánerőforrás státusz más, mint a gazdálkodó szervezeteknél. A civil státuszként értelmezhető az önkéntes, az alkalmazott és a tag. A tag más jogviszonyt jelent az üzleti szférában, mint a civilek esetében. A gazdálkodó szervezetekben az alkalmazottakat nevezzük tagoknak, míg a civilek esetében az alapítók, az elkötelezettség, belső motiváltság következtében a tevékenységben önkéntesen résztvevő egyének. Egyfajta érzelmi, szakmai elhivatottságot jelent.

A feladatmegvalósításhoz kapcsolódóan vizsgáltam a civil szerepek értékelését. Egyfajta teljesítményértékelésként is felfogható. Az eredményességhez való hozzájárulás értékelését külön- külön az előzőekben definiált civil státuszokra is elvégeztem. Az erre vonatkozó eredményeket a 63. ábra szemlélteti. Az ábra alapján megállapítható, hogy a tagok esetében a legfontosabb kritérium a szervezet eredményessége (4,23), a megvalósításban való részvétel (4,22), a szervezet elismertsége (4,14), valamint a programok előkészítésében való részvétel (3,93). Közepesen minősítették a munkahelyi jelenlétet (3,28), a pályázati munkát (3,33). Legkevésbé fontosnak pedig a gazdasági társaságok támogatását (2,43). Az önkéntesekre vonatkozóan más sorrend alakult ki. A legfontosabb a szervezet eredményessége (4,2), a szervezet elismertsége (4,12), valamint a munkahelyi jelenlét (3,36). Közepesen fontos a programokon való részvétel (2,48), a megvalósításban való részvétel (2,65), valamint a programok előkészítése (2,39). Legkevésbé fontos a pályázati munka (1,57) és a gazdasági társaságok támogatása (1,09). A foglalkoztatottak esetében vizsgálva ezeket a tényezőket megállapítható, hogy két nagy

csoporthoz oszlanak a kritériumok. A fontosnak ítélt területek a munkahelyi jelenlét (4,46), mely a másik két státusszal összehasonlítva is magas mértékű. A szervezet elismertsége (4,29), valamint a szervezet eredményessége (4,13). Látható, hogy összességében a szervezet elismertsége és a szervezet eredményessége a legmeghatározóbb.

63. ábra: A szervezet eredményességének vezetői értékelése



N=100

Forrás: Saját vizsgálatok, 2011

A feladatmegvalósítást és eredményességet a szervezés aspektusából vizsgáltam. A szervezést a vezetői funkciók közül a legfontosabbnak ítélik a civilek vezetői. A szervezési feladatokat vizsgálva a teljes mintára vonatkozóan megállapítható, hogy a vezetők a legfontosabbnak a koordinálást, a pénzügyi feltételek és a személyi feltételek biztosítását ítélték. 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 nagyobb bevétel 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.

5.8. Konfliktus vizsgálatok

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. Azzal az előfeltételezéssel éltem, hogy 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. Konfliktusok akkor keletkeznek, mikor egy személy vagy csoport úgy érzi, hogy egy másik személy vagy csoport valamely fontos kérdésben

kifejtett erőfeszítéseit meghiúsítja. Konfliktusban a felek saját érdekeik érvényesítésére törekedve a másik fél érdekeit sértik. Más szerzők valamely problémára adott eltérő megoldási javaslatként értelmezik (BERDE et al., 2000). Konfliktus alatt az emberek közötti versengés egyik formáját értjük (BOULDING, 1962). NEUBAUER (1992) szerint konfliktus akkor keletkezik, ha legalább két, valamilyen kapcsolatban álló fél, szembe kerül egymással. A szemben állás oka a cselekvési tendenciák vagy magatartások összeegyeztethetlensége. Más szerző szerint egyének vagy csoportok elégedetlensége egymás szavaival vagy tetteivel, és az erre tett vagy szóval reagálnak (GLOECKEL, 1982). GORDON (1989) szerint konfliktus akkor alakul ki, ha két fél viselkedése akadályozza egyikük vagy másikuk igényének érvényesítését, vagy értékrendjük eltérő. TERNOVSZKY (2000) konfliktus alatt két vagy több ember közötti egyet nem értést, feszültséget ért. Az irodalmak alapján a konfliktus tehát úgy definiálható, mint egy konkrét kérdésre adott eltérő válasz és annak magatartás, viselkedésbeli következménye. 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. Lehet, hogy ennek magyarázata az alacsony működési intenzitás, azaz nincs elég interakció? Vagy alkalmazkodóbbak a finanszírozási helyzet miatt? Egyszerűen csak kevesebb konfliktust vállalnak fel?

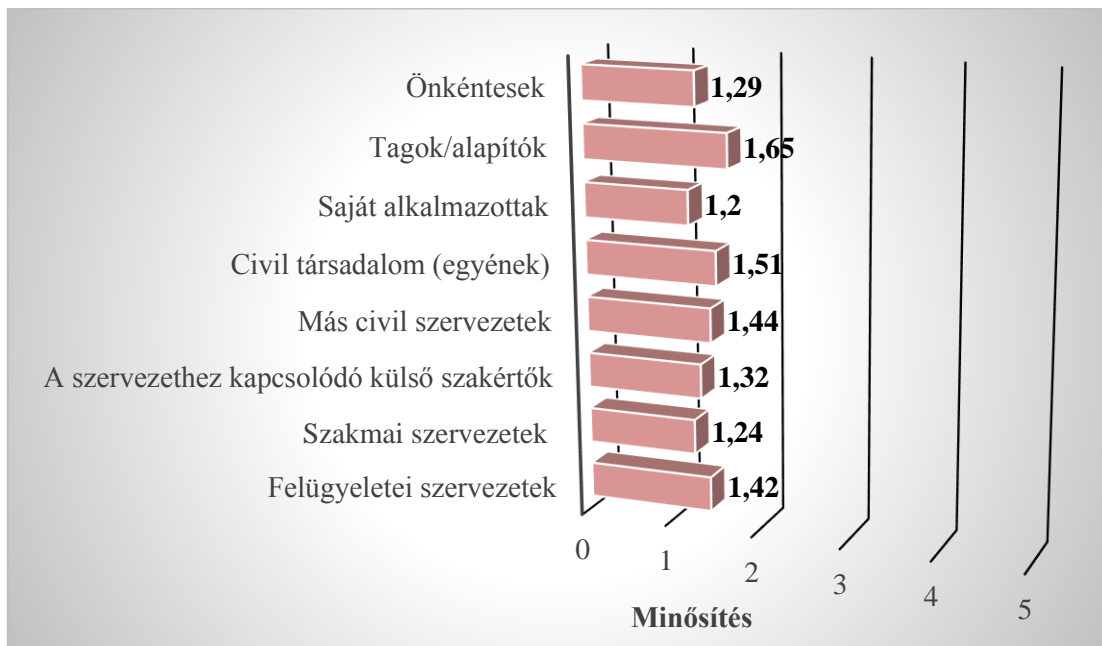
A konfliktus vizsgálataim célja annak feltárása, hogy a civilek működése során kialakult kapcsolatrendszerük szereplőivel hogyan alakul a konfliktusok erőssége. Mennyire jellemző a civil szervezetekre a konfliktusosság? Ezen túlmenően konkrétan minősítettem a megkérdezett vezetőkkel a konfliktusforrásokat az alapján, milyen mértékben generálnak konfliktust.

5.8.1. Konfliktus a különböző szereplőkkel

A vizsgálat során arra kerestem a választ, hogy a vezetők megítélése szerint a különböző szereplőkkel milyen mértékben jellemzőek konfliktusok. Ennél a kérdésnél azokat a lehetséges szereplőket adtam meg a válaszlehetőségek között, melyek jelen vannak a

szervezetben, illetve a szervezet kapcsolatban áll azokkal. A vizsgálati eredményeket a 64. ábrán ismertetem.

64. ábra: A konfliktus lehetséges szereplőinek minősítése

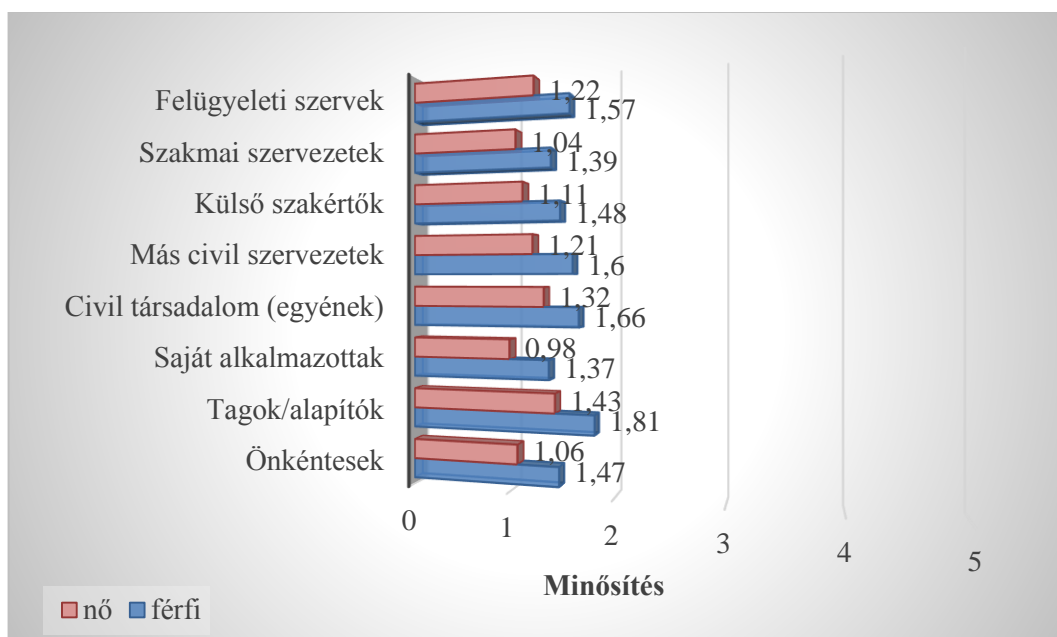


N=282

Forrás: Saját vizsgálatok, 2013

Az eredmények azt mutatják, hogy alig fordul elő konfliktus a civilek és a velük kapcsolatban állók között a vezetők véleménye szerint. Ha mégis kialakul, akkor főként a tagokkal/alapítókkal (1,65), illetve a civil társadalom (egyének) tagjaival (1,51). A legkevésbé az alkalmazottakkal, az önkéntesekkel és szakmai szervezetekkel jellemző a konfliktus kialakulása. A válaszok minősítését kor illetve végzettség alapján is elemeztem és megállapítottam, hogy nincs szignifikáns különbség. A konfliktus lehetséges szereplőinek nemek szerinti megítélését a 65. ábra mutatja be.

65. ábra: A konfliktus szereplőinek nemek szerinti megítélése



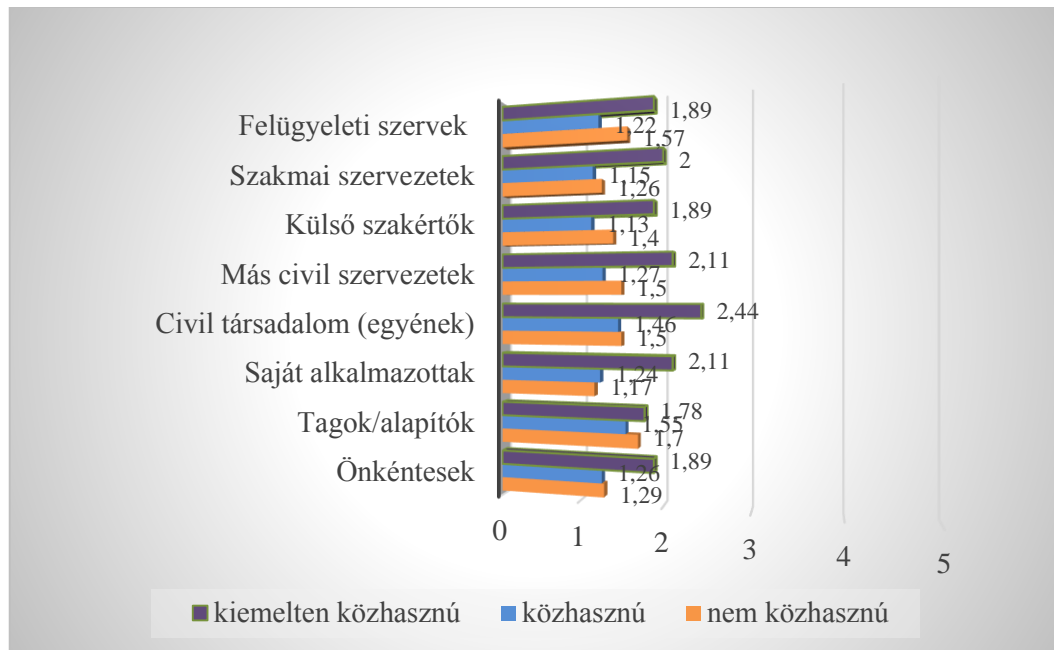
N=282

Forrás: Saját vizsgálatok, 2013

A vizsgált szereplők konfliktusokban betöltött szerepét tendenciájában a férfiak és a nők azonosan értékelték. A nemek szerint vizsgálva a konfliktusban szereplőket a férfiak magasabb átlagokkal minősítik, mint a nők. Minden válaszlehetőség esetében szignifikáns a különbség (4.8. melléklet, 1. táblázat).

A szervezeti paraméterek esetében is elvégeztem az összefüggés vizsgálatokat. A közhasznúsági státusz alapján a következőképp értékelik a lehetséges szereplőket (66. ábra). Az ábra alapján megállapítható, hogy a kiemelten közhasznú szervezetek esetében a rangsor a civil társadalom, alkalmazottak, más civil szervezetek, külső szakértők, felügyeleti szervek, önkéntesek, tagok. Ennél a szervezeti paraméternél a legmagasabbak az átlagok. A közhasznú szervezetek minősítésében vannak a legkisebb átlagok. Kivétel ez alól a saját alkalmazottak válasz, mivel ezt a nem közhasznú szervezetek minősítették legalacsonyabb értékkel.

66. ábra: A konfliktusban résztvevők közhasznúsági státusz szerinti megítélése



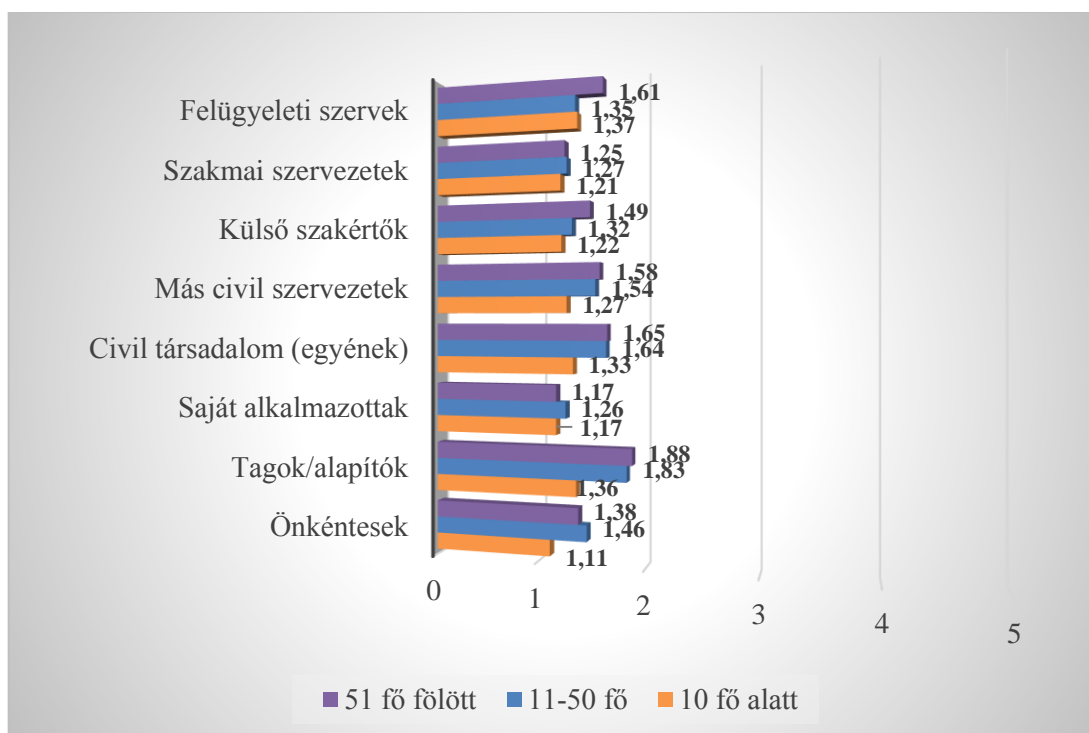
N=282

Forrás: Saját vizsgálatok, 2013

Az összefüggés vizsgálatok alapján megállapítható, hogy a szakmai szervezetek, külső szakértők, valamint a saját alkalmazottak esetében van szignifikáns különbség (4.8. melléklet, 2. táblázat). A továbbiakban értékpárokat alkotva vizsgáltam, mely csoportok között van eltérés. A közhasznúsági fokozat és a válaszok között mind a három kategória között elvégeztem a vizsgálatokat. A külső szakértők válasz esetében megállapítható, hogy szignifikáns különbség van a nem közhasznú és kiemelten közhasznú, valamint a közhasznú és kiemelten közhasznú csoportok között. A „szakmai szervezetek” vizsgálata során szignifikáns különbség van a közhasznú és kiemelten közhasznú, valamint a nem közhasznú és kiemelten közhasznú csoportok között. Míg az alkalmazottak vizsgálata során szintén a nem közhasznú és kiemelten közhasznú és a közhasznú kiemelten közhasznú csoportok között van szignifikáns különbség.

A szervezetek mérete alapján is elemeztem, hogyan ítélik meg a konfliktusok szereplőit. Az erre vonatkozó eredményeket a 67. ábra mutatja be.

67. ábra: A szereplők megítélése a taglétszám alapján



N=282

Forrás: Saját vizsgálatok, 2013

Az eredmények alapján megállapítható, hogy a taglétszám növekedésével a tagok/alapítók konfliktusosságának átlaga növekszik, a különbség szignifikáns (4.8. melléklet, 3. táblázat). A további vizsgálatok alapján megállapítható, hogy a 10 fő alatti és 11-50 fő közötti, valamint a 10 fő alatti és 51 fő feletti létszámmal rendelkező szervezetek válaszainál van statisztikailag is igazolható különbség.

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,

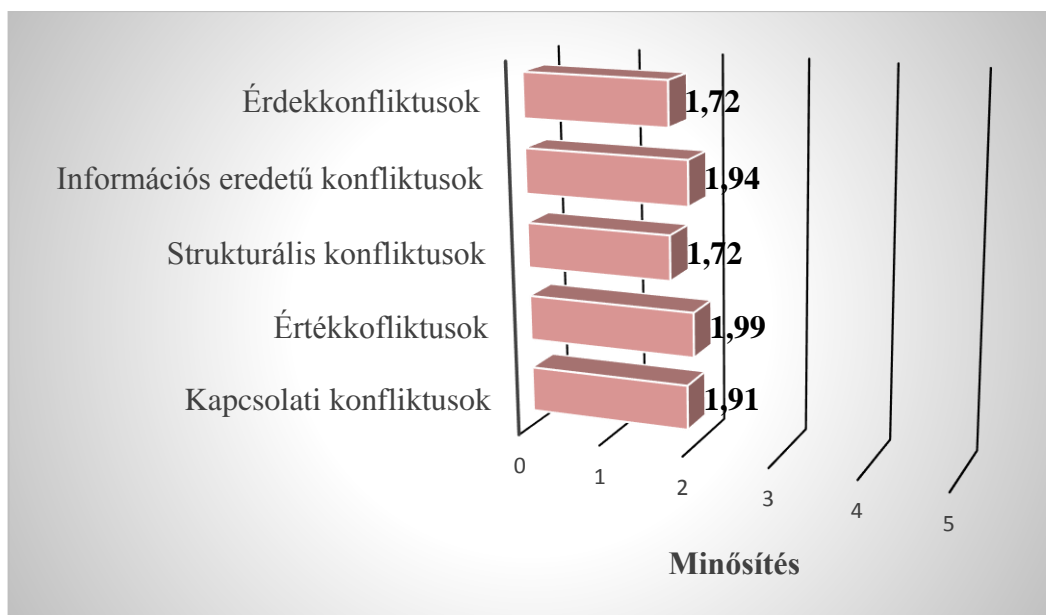
több személyiség, érték, érdek, annál több az interakció, annál könnyebben alakulhatnak ki konfliktusok.

5.8.2. Konfliktusforrások

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 68. ábra tartalmazza.

68. ábra: Jellemző konfliktusformák



N=282

Forrás: Saját vizsgálatok, 2013

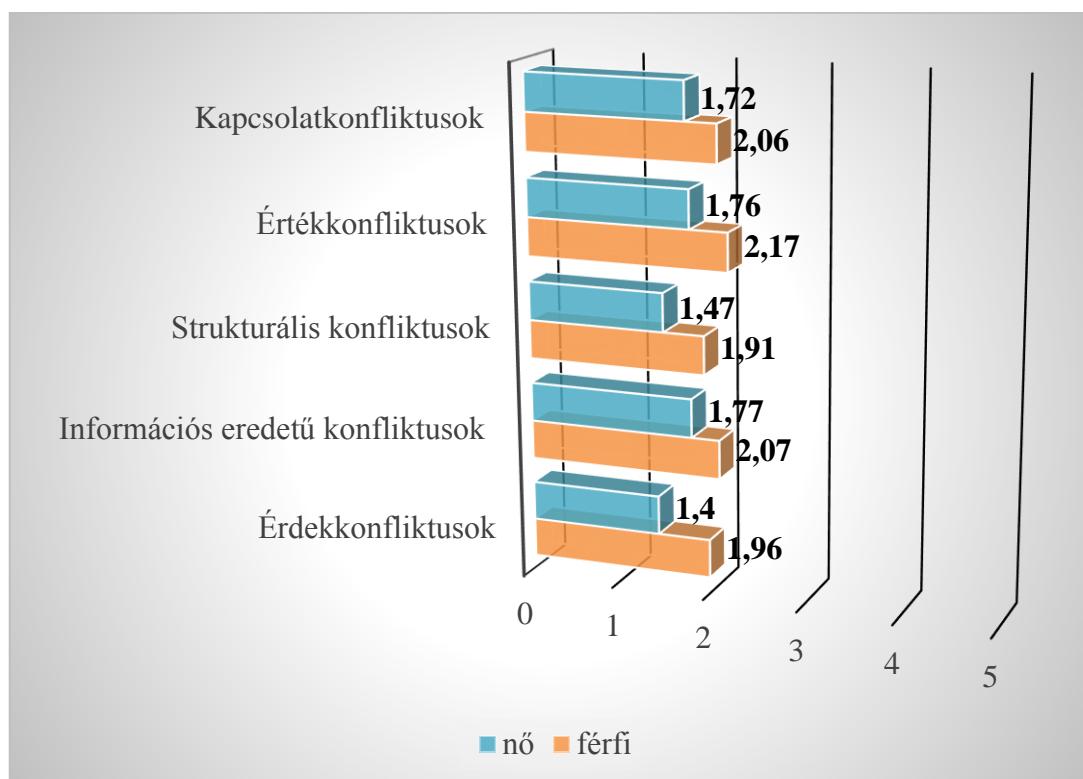
Az eredmények alapján az a megállapítás tehető, hogy bár a konfliktusok nem annyira jellemzőek a civil szervezetekre a vezetők véleménye szerint, de amennyiben mégis kialakulna, akkor közel azonos arányban fordul elő minden általam megadott konfliktusforma. Részletesebben megvizsgálva az értékeléseket 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 konfliktus pedig azért nem, mert nem igazán jellemző a kis szervezeteknél, az 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.

A nemek értékelését is elemeztem. A konfliktusformák nemek szerinti megítélését a 69. ábra mutatja be.

69. ábra: A konfliktusformák nemek szerinti megítélése

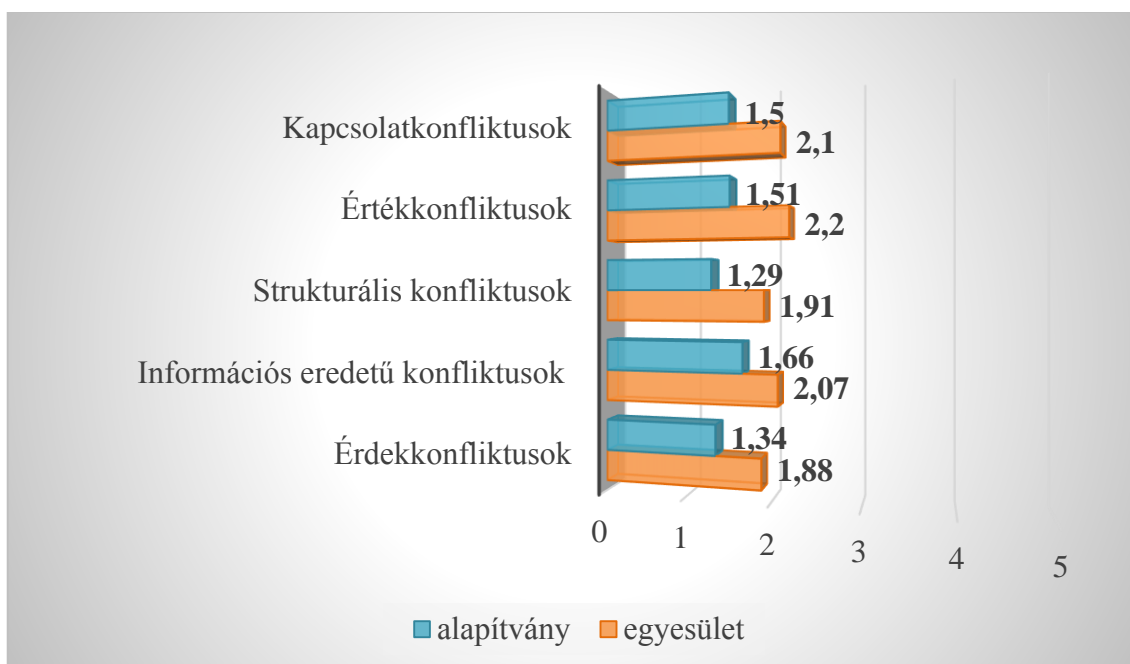


N=282

Forrás: Saját vizsgálatok, 2013

Az ábra alapján megállapítható, hogy minden konfliktusformát a férfiak minősítették magasabbra. Ezek az eredmények is azt igazolják, hogy a nők kevésbé tartják konfliktusforrásnak a vizsgált tényezőket. Nem érzékelik, vagy másként élik meg, esetleg megoldandó feladatként kezelik a problémákat, ezeket a helyzeteket, nem pedig konfliktusnak. Az összefüggés vizsgálatok alapján megállapítható, hogy a válaszadók neme szerint minden válasz lehetőségénél szignifikáns különbség mutatkozik (4.8. melléklet, 4. táblázat).

70. ábra: A konfliktusformák működési forma szerinti megítélése



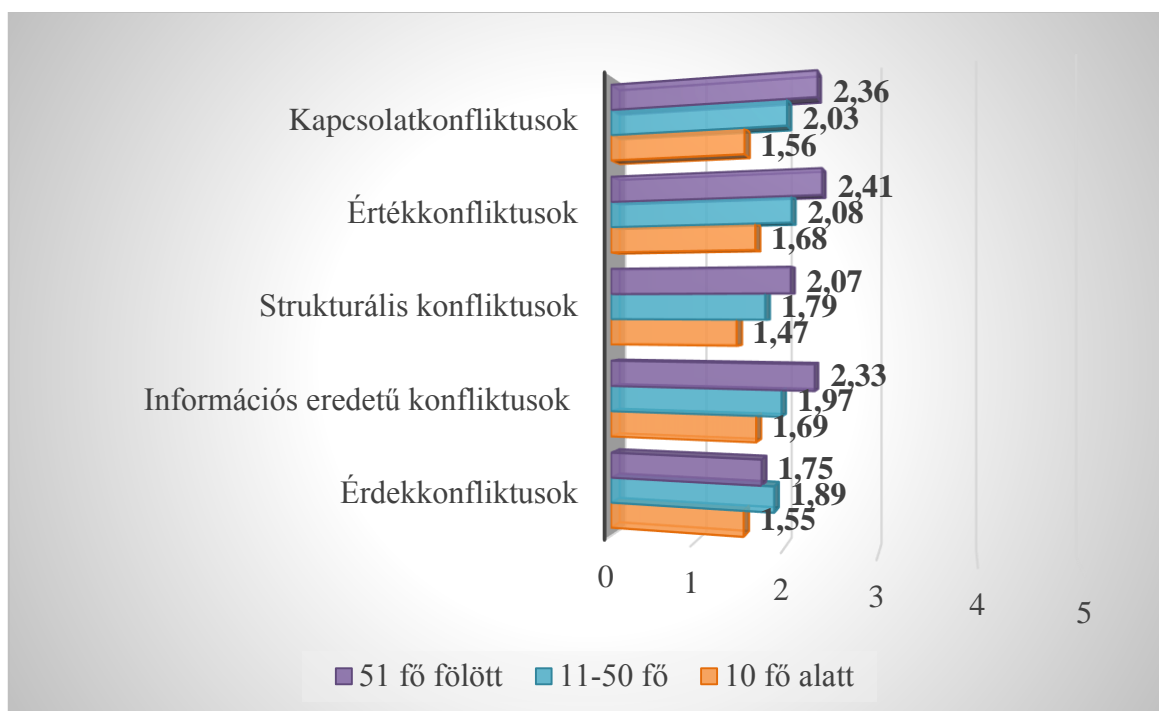
N=282

Forrás: Saját vizsgálatok, 2013

A működési forma alapján vizsgálva a kérdést (70. ábra) megállapítható, hogy minden válaszlehetőséget az egyesületek vezetői minősítették magasabb értékkel. Ez alapján az egyesületek konfliktusosabbnak tűnnek, mint az alapítványok. Az összefüggés vizsgálat alapján megállapítható, hogy a működési forma és a válaszlehetőségek közötti minden esetben szignifikáns a különbség (4.8. melléklet, 5. táblázat).

A konfliktusformák megítélése a méret alapján (71. ábra) azt mutatja, hogy a taglétszám növekedésével növekednek az átlagok, azaz minél nagyobb a szervezet, annál inkább jellemzőek a vizsgált konfliktusformák. A nagyobb szervezetek vezetői úgy ítélték meg, hogy jellemzőbbek rájuk a konfliktusok, mivel magasabb minősítést adtak.

71. ábra: A konfliktusformák méret szerinti megítélése



N=282

Forrás: Saját vizsgálatok, 2013

Az összefüggés vizsgálat alapján megállapítható, hogy a tagok száma alapján szignifikáns a különbség az érdekkonfliktusok kivételével minden esetben (4.8. melléklet, 6. táblázat). A párba állítással végzett vizsgálatok alapján megállapítható, hogy minden forrás esetében a 10 fő alatti és az 51 fő fölötti taglétszámmal rendelkező szervezetek esetében van szignifikáns eltérés.

Megállapítható, hogy a közel azonos mértékűnek minősítették a konfliktusforrásokat a vezetők. 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.

6. Következtetések, javaslatok

A dolgozatban a szakirodalmi feldolgozás során több tudományterületet is érintettem, mivel a téma választás indokoltta tette, hogy részletesebben feldolgozzam a vizsgált szervezeti formákat, valamint a vizsgált vezetési feladatokat. A szakirodalmi feldolgozás során nehézséget okozott a civil szervezetek fogalmi meghatározása, mivel a nemzetközi és a hazai szóhasználatban gyakran keveredik a nonprofit és a civil fogalmak használata. A magyar jogrendszer felismerve a problémát a 2011. évi CLXXVI. törvény meghatározta, hogy civil szervezetnek tekintjük az egyesületeket, az alapítványokat valamint a civil társaságokat. A törvény szervezeti típusokat megjelöl ugyan, azonban tartalmi definíciót nem ad. A szakirodalmi megközelítések és saját kutatási tapasztalataim alapján megfogalmazott definícióm szerint a civil szervezet nem más, mint olyan nem profit elvű szerveződés, amely általában állampolgári kezdeményezésre jön létre és formalizált keretek közt valósítja meg vállalt tevékenységét. Működését az önkéntesség, az autonómia, a pluralizmus, a szolidaritás, az altruizmus valamint a társadalmi felelősségvállalás jellemzi. Mivel a menedzselési viszonyait eddig kevésbé vizsgálták ezért tartottam fontosnak ezen területre vonatkozó irodalmak feldolgozását is. A vezetési feladatok szakirodalmi igen sokszínű és változatos, így bőséges források álltak rendelkezésemre. A vezetési feladatok közül vizsgálataimba a szervezeti aktivitást és forrás vizsgálatokat, a motivációt, kommunikációt, tervezés, döntést, szervezést, teljesítményértékelést, valamint a konfliktust választottam. A vizsgálati eredményeket összesen nyolc fejezetben foglaltam össze.

A civil szervezetek aktivitását vizsgálva több következtetést vontam le. A civilek forrásait elemezve egyértelmű, hogy a szervezetek nehéz anyagi helyzetben vannak. Létük gyakran formálisnak, névlegesnek tekinthető, tényleges működésük aligha finanszírozható a bevételeik összegéből. Aktívnak az 500 ezer forint feletti pénzügyi forrással működő szervezetek tekinthetők. A bevétel forrásait elemezve megállapítható, hogy azok többségében tagdíjból, decentralizált pályázatokból, valamint SZJA 1%-ból származnak. Az Európai Unió pályázati lehetőségei jelzik a civilek fontosságát, azonban az uniós pályázati bevételek nagysága mégis megcáfolja azt. Ez magyarázható a civilek aktivitásának alacsony szintjével, valamint a lehetőségek ismeretének hiányával. A forrásaikra vonatkozó vizsgálataim eredménye nem azt mutatja, hogy a helyzetük jó lenne, mégis a működési feltételüket összességében jónak ítélik meg a megkérdezettek. A szervezeti forma és a bevétel nagysága között nincs összefüggés, azaz az, hogy

egyesület vagy alapítvány a működési forma, az alapvetően nem befolyásolja a bevétel nagyságát. A közhasznúsági státusz és a bevétel nagysága között azonban megállapítható az összefüggés, mely szignifikáns, de az összefüggés mértéke közepes szintet mutat. Az adat felvételezések során azt tapasztaltam, hogy a szervezetek nyilvántartásában hiányosságok mutatkoznak. A civil szervezetek vezetői sokszor elhanyagolnak bizonyos feladatokat, mivel sok esetben nem jelentik be még a szervezetük megszűnését sem, és azok akár évekig nyilvántartásban maradnak. Vélhetőleg ez a jelenség az új Civil törvény hatására meg fog változni. A megszűnése után további problémát jelentett a vezetők válaszadási készsége. A felmérések során gyakori volt, hogy a megkérdezett vezetők nem voltak hajlandóak válaszolni a kérdésekre, melyet a bizalmatlansággal magyarázok. Számos olyan szervezettel is találkoztam, mely aktívan nem tevékenykedik, pusztán programszerűen, mégis életben tartják. Ezek alapján értelmeztem az „alvó” civil szervezetet, mely a pusztán létével képviseli a vállalt feladatát. Az aktivitásvizsgálatok eredményei alapján arra a megállapításra jutottam, hogy az adatbázis adataihoz képest a szervezetek töredéke működik, igen magas az „alvó” szervezetek száma.

A vezetési feladatok fontosságára vonatkozó vizsgálatok eredményei alapján felállítható egyfajta sorrend. A Fayoli csoportosítás alapján végzett elemzés sorrendje a szervezés, tervezés, döntésvégrehajtás, rendelkezés, döntés, ellenőrzés. A kutatási programunk csoportosítását alkalmazva a szervezetmenedzselés, a folyamatmenedzselés, majd az emberi erőforrás menedzselés az értékelés sorrendje. Az emberi erőforrás menedzseléssel összefüggő feladatok alacsonyabb fontossága azzal magyarázható, hogy kis létszámmal működnek ezek a szervezetek, valamint azzal, hogy akik részt vesznek elkötelezettek a tevékenység iránt. A két vizsgálat eredménye összekapcsolható, mégpedig abban a formában, hogy a vezetési feladatok ötös felosztása a folyamatmenedzselés témakörébe tartozik. Azaz a folyamatmenedzselés feladatainak sorrendje egyben. A teljes mintára nézve a különböző vezetési feladatcsoportok megítélése között nincs jelentős különbség, de a legnagyobb átlagpontszámmal a szervezet menedzselésével összefüggő feladatok rendelkeznek. A válaszadók kora és iskolai végzettsége alapján megállapítottam, hogy a kor nem befolyásolja a feladatok fontosságának megítélését. Az iskolai végzettség alapján azonban szignifikáns különbség mutatkozott az alacsony és felsőfokú végzettséggel rendelkezők véleménye között a szervezetmenedzselésével 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 vezetési feladatok megítélése alapján megállapítottam, hogy a vizsgált vezetési feladatokat közel azonos fontosságúnak tartják a megkérdezettek, azonban felállítható egy sorrend.

A motivációs vizsgálatok eredményei szerint, a civil szervezet létrehozását főként a szakmai feladatok felvállalása, valamint a közösségszervezés motiválja, mely igazolja azt a feltételezésemet, hogy a meghatározott konkrét probléma megoldására hozzák létre a civileket. A vezetők belső motivációját tekintve megállapítottam, hogy főként belső késztetés és a segíteni akarás az oka, hogy részt vesznek a civil szervezet tevékenységében. A vezetők személyes motiváltságára leginkább a belső késztetés, altruizmus a jellemző. A válaszadók jellemzői alapján végzett vizsgálatok azt mutatják, hogy vezetők neme és végzettsége alapján eltérő a motiváltság. A nemek alapján végzett elemzések szerint a segíteni akarás esetében mutatkozott jelentős eltérés. A nők számára fontosabb ez a tényező, mint a férfiak számára. Ez a nők és férfiak közötti különbségre vezethető vissza, miszerint a nők empátikusabbak, segítőkészebbek, mint a férfiak. A végzettség alapján a családi késztetés, 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 bevétel növekedésével, illetve a közhasznúsági 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 motivációs vizsgálatok eredményei alapján arra a megállapításra jutottam, hogy mindig konkrét probléma, feladat megoldására hoznak létre civil szervezetet, és a vezetőket leginkább a segíteni akarás vezérli.

A kommunikációs vizsgálatokat azért tartottam vizsgálandó területnek, mivel úgy véltem ezeknek a szervezeteknek fontos a kommunikáció a tevékenység által érintettekkel, a támogatókkal egyaránt. Ezért vizsgáltam a külső és a belső kommunikációt egyaránt. A belső kommunikációs formák vizsgálata során külön elemeztem a formális (hivatalos) és informális (nem hivatalos) csatornákat. Az informális kommunikációs formák elemzése azt mutatja, hogy a legfontosabbnak a baráti beszélgetéseket ítélték a megkérdezettek. A többi forma fontossága messze elmarad ettől.

A külső kommunikációs formákat vizsgálva a megkérdezett vezetők összességében a csoportkommunikációs formákat minősítették a legfontosabbnak. A 21-30 év közöttiek magasabb jelentőséget tulajdonítanak a tömegkommunikációs eszközöknek, mint a többi korcsoport, 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. A kommunikációs vizsgálatok eredményei alapján arra a megállapításra jutottam, hogy az informális kommunikáció a baráti beszélgetések formájában felértékelődik. A külső kommunikációs formák esetében a csoportkommunikációs formák, azon belül is a rendezvények a legfontosabbak.

A tervezés vizsgálata során három megközelítést elemeztem. Abból a szempontból, hogy cselekvési alternatívák kidolgozása a döntési folyamatban hol helyezkedik el, megállapítható, hogy a döntésmegalapozásában fontosabb az információ megszerzése, mint maga a tervek kialakítása. A szervezetek nem tudnak, vagy nem akarnak hosszú távú terveket készíteni, annak ellenére, hogy a hosszú távú tervekkel teremthetőek meg a civil szervezetek perspektívái. 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 kapcsolatban 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 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. 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. Arra is választ kerestem, hogy a döntés hozatal során a vezetők milyen elvárásokat vesznek figyelembe, milyen elvárásoknak akarnak megfelelni? Az eredmények alapján megállapítható, hogy a vezetők számára elsősorban a saját elvárásaik, az alapítói elvárások a legfontosabbak, melyeket szorosán követ szervezet tevékenysége által érintettek elvárásai. A szervezetek a döntéseik során figyelembe veszik a külső környezetet és az állami elvárásokat, melyek főként a bevételek megszerzése érdekében fontosak. A döntésvizsgálatok eredményei alapján arra a megállapításra jutottam, hogy a civil szervezetek döntési folyamatában tehát erős a külső elvárásoknak való megfelelés igénye, azaz a döntések külső befolyásoltsága.

A szervezést a feladatmegvalósítás és eredményesség aspektusából vizsgáltam. A szervezést a vezetői funkciók közül a legfontosabbnak ítélik a civilek vezetői. A szervezési feladatokat vizsgálva a teljes mintára vonatkozóan megállapítható, hogy a vezetők a legfontosabbnak a koordinálást, a pénzügyi feltételek és a személyi feltételek biztosítását ítélték. 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 vizsgálatát azért tartottam fontosnak, mivel úgy véltem, hogy ezek a szervezetek magas konfliktus szinttel működnek. Ezt azzal magyarázom, hogy maga a civil fogalom magában hordozza a konfliktusosságot. Így vizsgáltam milyen szereplőkkel, valamint milyen típusú konfliktus alakul ki. 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 az a megállapítás tehető, hogy az interjúalanyok neme és a válaszlehetőségek mindegyike között szignifikáns különbség mutatkozik. Megállapítottam, hogy a férfiak magasabb átlagértékekkel minősítették a szereplők konfliktusosságát, mint a nők. Kimutattam, hogy a közel azonos mértékűnek minősítették a konfliktusforrásokat a vezetők. Az interjúalanyok jellemzői alapján végzett elemzések igazolják, 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. Felismerve a civil szervezetek társadalmi, gazdasági szerepét, jelentőségét és különösen a tevékenység volumenét a kormány megalkotta az új Civil törvényt. Szigorúan és következetesen be kell tartatni a törvényben meghatározott bejelentési, beszámolási

kötelezettségre vonatkozó előírásokat is, különösen azokat melyek a szervezetek működésére, működtetésére vonatkoznak. Ugyanis csak ezen adatok alapján lehet vizsgálni, elemezni, értékelni és megítélni a civil szféra szerepét, jelentőségét és eredményességét. Ezeknek a követelményeknek a teljesítéséhez lehetőséget kell teremteni, hogy a nagyobb civil szervezetek önálló adminisztrátort alkalmazhassanak. A kisebb szervezetek számára pedig adminisztratív szolgáltatások igénybe vételének feltételeit kellene megteremteni. Ezzel összefüggésben a civilek a kapcsolati hálójukat bővíthetnék és összefogva más civilekkel, illetve a gazdasági szervezetekkel. A vezetés és működtetés javítása érdekében, olyan vezető képzési programok kidolgozása, melyek azokra a sajátosságokra helyezik a hangsúlyt, melyek jellemzik ezeket a struktúrákat. Rövid kurzusok, továbbképzések és egyetemi szak kezdeményezésére és megvalósítását is reálisnak ítélem. A vezetők képzésén túl további lehetőséget jelentene a működési feltételeik javítására, ha a pályázati kiírásokat, a pénzügyi forrásokat nagyobb odafigyeléssel keresnék. A vállalt tevékenységek megvalósításához sok esetben több tagra és önkéntesre lenne szükség. Jelentős mértékben javíthatná a civilek tevékenységének megvalósításában a résztvevők motiváltságát és elkötelezettségét az eredmények folyamatos visszajelzése, értékelése, közzététele. A visszajelzések fontos motivációs eszközök, megerősítik és támogatják a szervezetek aktivitását. A kommunikációs vizsgálati eredményeimből levont következtetések alapján komolyabb szerepet kaphatnának az országos, regionális és helyi tömegkommunikációs eszközök. A média társadalmi jelentősége itt kiteljesedhetne, és jelentős mértékben hozzájárulhatna a tevékenységek fontosságának érzékeltetéséhez, a civil szervezetek társadalmi megítélésének felértékelődéséhez. A tervezhetőséget jelentős mértékben lehetne javítani azáltal, hogy a pályázati úton elnyerhető támogatás kiszámíthatóbbá válna, valamint a támogatások odaítélésének szempontjai alapvetően a feladatelvűséget preferálnák. Csökkenthető lenne a döntés vizsgálataimban kimutatott állami elvárásoknak való megfelelési kényszer erőssége is, amennyiben a támogatás elosztásánál is a feladatelvűség kerülne előtérbe. Így a döntések meghozatalának alapja a feladat elvégzésének és elvárásainak való megfelelés lehetne.

Javaslatként fogalmaztam meg a civil tevékenységhez kapcsolódó munkatársak – önkéntes, tag, alkalmazott- státuszának további kutatását. Befolyásoló tényezőknek feltárását, a személyek viszonyulásait ezekhez a pozíciókhoz. Különösen fontos terület lenne az önkéntesség és az önkéntes munka presztízsének javítása. A nemzetközi gyakorlatban ez a tevékenység elfogadott, jelentősége egyre növekszik, volumene, értéke

lassan felbecsülhetetlen. Javaslom a civil szervezetek aktivitásának elemzésére szolgáló közvetlen mérési paraméterek mellett a közvetett jellemzők feltárását. Közvetlen mérési paraméterként értelmezhető a KSH által mért adatok, mint a bevétel, alkalmazottak, tagok, önkéntesek száma. Azonban értelmezhetőek közvetett mutatók is, mint például a dolgozatomban felvetett konfliktus szint. Ezek a paraméterek azonban bővítést és további kutatást igényelnek.

7. 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, konkrét feladat megoldására 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 struktúráként 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.

Summary

The goal of my doctoral research was to make findings, draw conclusions and outline proposals which might contribute to the improved operation, leadership and management of civil organizations, based on research results. Another goal was to determine the tasks which are particularly characteristic of the leadership of civil organizations. I also wished to reveal the factors which affect the significance, success and application of these functions. I defined the concept of civil management based on examination results and I also determined its most characteristic features and illustrated the activity of civil organizations on the basis of my research results and by analyzing the sources of this research. In my research assignment, I attempted to complete the following tasks:

- the examination of leadership tasks related to the operation of civil organizations, specifically focusing on motivation, inspiration, communication, planning, decision-making, organization, performance evaluation and conflicts.
- I particularly emphasized revealing decision-making processes and the decision-making relationships of civil organizations and the determination of the factors which affect decisions.
- based on the organizational parameters and the characteristics of the interviewees, I carried out detailed examinations and analysis, investigating further interrelations and contradictions.
- by processing and evaluating organizational data, I made findings regarding their operational activities.

The topic of my doctoral research is connected to the research program 'The functional examination of management' running at the Institute of Management and Organization Studies, Faculty of Economics and Rural Development, University of Debrecen. I carried out my research among civil organizations registered in Hajdú-Bihar County. Based on the interpretation of civil forms, I extended my research to associations and foundations. The area limitation was necessary because the number of civil organizations is extremely large. During the sampling, the preliminary objective was to make the research representative. This could be ensured only by limiting the extent of sampling.

I performed three series of questionnaire surveys and one series of targeted interviews between 2010 and 2013. During my research, I devised my own professional interviews in each case. Based on my research results, I have come to the following conclusions:

According to the definition I created based on literature approaches and my own research experience, a civil organization is a non-profit organization which is usually formed by civil initiatives and implements specific activities in a formal way. The operation of civil organizations is characterized by volunteering, autonomy, pluralism, solidarity and corporate social responsibility (CSR). The activity of the organizations is varied regarding both their revenues and their operation. According to my research results, more than half of the civil organizations have revenues under 500,000 HUF per year. This low level of resources does not cover the year-long operational costs of an organization or allows an extremely low level of activity. This assumption is confirmed by the low intensity level of conflicts, the small number of employees, members and volunteers and the difficult accessibility of these organizations during the data collection process. I pointed out that the most characteristic ways of revenues are the membership fees, the decentralized tenders and the 1% of tax offered by the taxpayers. Based on their accessibility and the amount of revenues, the civil organizations show a very low level of activity. Based on this low level of activity, it can be assumed that some of these organizations are operated only nominally and some operate on a program-based agenda. These “dormant” organizations can be regarded as being meaningful structures, since they make their environments aware of the importance and value of their goals by their mere existence. The leaders of the civil organizations regarded organizational management tasks to be the most important. Based on the leaders' opinions, the order of the functions defined by Fayol is the following: organization, planning, executing decisions, direction, decision-making and control. Civil organizations are established to carry out and solve specific and clearly defined tasks and problems. Moreover, the leaders are also motivated by their willingness to help and their altruism. The leaders regarded the application of psychological incentives as the most efficient means behind their motivating activity. This attitude can be explained by the form and structure of the organization. Informal communication has more value than formal in the internal communication of the organization. In their external communication, the organizations, the group communication means are significant. Based on the examination of decisions, I found that the recognition of decision-making situations and the formation of the applied evaluation aspects come from internal (personal and organizational) observations, interests and values. In the decision-making process, there is a strong need for conforming to the external expectations and the decisions are strongly influenced from outside. Ensuring

the financial conditions and coordinating the actions are important organizational tasks for these organizations.

Although the concept of 'civil' conveys the existence of conflicts, my results show that the level of conflicts is also low in the civil organizations. This result is probably due to the low level of operational activity and the small number of interactions. Most conflicts arise between the organizations, their members, the civil society and the organizations of supervision, since the organizations most often interact with them. The most characteristic conflicts are the value and information-related conflicts which are most often resolved by using the most efficient conflict-handling strategies.

Based on my results, I devised new and novel findings and I defined the concept of civil organizations. Similarly, I consider civil organization management as a new field of management which has several characteristic features. The members and the leaders of these organizations all have strong inner motivations. Among the means of motivation, the psychological motivation is the most significant. Formal communication has a greater value in civil organizations. Most of these organizations are characterized by short-term planning. The decision-making processes are based on values and empirical experience and decision-making is strongly influenced by external factors. Organization is task-centered. Conflicts are usually based on values and information.

I define the positions inside the civil organizations as legal and behavioral relationships. Volunteers, employees and members are defined as independent positions within the organization. I consider the "dormant" civil organizations to be meaningful structures. I revealed new fields of research during my examinations. Based on my results, I drew conclusions regarding the characteristic features of operation and management of civil organizations. I also drafted suggestions so as to help to make the operation and management of civil organizations more efficient.

In summary, I think that both society and the economy need this organizational form. However, as long as the leaders of civil organizations do their jobs as a secondary activity, no one can expect professional operation from civil organizations. It can be admitted that working for a non-governmental organization is not a marketable activity in Hungary at present. Thus, we cannot expect full-time leaders in this sector. Nevertheless, I often experienced that commitment, enthusiasm, the intention to help others are sufficient motivations for this kind of activity.

Irodalomjegyzék

1. ANDORKA R. (2000): Szociológia. Osiris Kiadó, Budapest. 250 p.
2. ANDORKA R. (2006): Bevezetés a szociológiába. Osiris Kiadó, Budapest. 785 p.
3. ANGYAL A. (1999): A vezetés mesterfogásai. Kossuth Kiadó. Budapest. 253 p.
4. ANHEIER, K. H. – GLASIUS, M. – KALDOR, M. (szerk.) (2004): Globális civil társadalom. Typotex Kiadó, Budapest. 32 p.
5. ANHEIER, K. H.– SEIBEL, W. (1993): A nonprofit szektor és a társadalmi átalakulás. Európa Fórum. 3. sz. pp. 22-37.
6. ARAPOVICS M. (2009): A civil társadalom és a nonprofit szervezetek szerepe az egész életre kiterjedő tanulásban. Doktori értekezés. Eötvös Loránd Tudományegyetem, Pedagógiai és Pszichológiai Kar, Budapest. 15. 29. p.
7. ARATO, A. – COHEN, J. (1992): Civil Society and Political Theory. MIT Press, Cambridge. 84-85. pp.
8. ARISZTOTELÉSZ (1969): Politika. 1. kiadás. Gondolat Kiadó, Budapest, 71 p.
9. BÁBA É. – BERDE Cs. (2010): Az idő- a XXI. század erőforrásáról vezetőknek. Szaktudás Kiadó Ház Zrt., Budapest. 69 p.
10. BABBIE, E. (1998): A társadalomkutatás gyakorlata. Balassi Kiadó. Budapest. 206-302. pp.
11. BALÁZS M. (1991): Az alapítványi élet indulása Magyarországon. Esély. 1. sz. 82-91. pp.
12. BALOGH I. – BODORKÓS L. – NAGY Zs. (2007): Pedagógiai menedzsment. Jegyzet, Szombathely. 102. p.
13. BARACSKAI Z. (1998): Profi problémamegoldás. Profik Zsebkönyve, Nyíregyháza. 104 p.
14. BARANYI É. – BARTAL A. M. – CSEGÉNY P. – CZIKE K. – LILING T. – PÉTERFI F. – TÖRÖK M. (2003): Mit érdemes tudni a non profit szervezeteknek a non profit kutatásokról? Nonprofit Kutatócsoport, Budapest. 8. p.
15. BARTAL A. M. – KÁKAI L. – SZABÓ I. (2005): Civil szervezetek és civil projektek szerepe Debrecen város fejlesztésében. Századvég. Civil Akadémia. Budapest. 124. p
16. BARTAL A. M. (2005): Nonprofit elméletek, modellek, trendek. Századvég. Budapest. 20. p.
17. BAYER J. (1995): Vezetési modellek - vezetési stílusok. Vinton Kiadó, Budapest. 151 p.
18. BENEDEK I. (1996): Pedagógiai vezetés, a vezetés pedagógiája. OKKER Oktatási Iroda, Budapest. 168. p.
19. BERDE Cs. – DAJNOKI K. (szerk.) (2007): Esélyegyenlőségi Emberi Erőforrás Menedzsment. Debreceni Campus Kht., Debrecen, 9-24. pp.
20. BERDE Cs. – DIENESNÉ K. E. – BILANICS Á. (2000): Humánmenedzsment. Nyíregyházi Főiskola Nyomdája, Nyíregyháza. 93. p

21. BERDE Cs. (2000): A vállalati menedzsment funkcionális vizsgálata a mezőgazdaságban. Habilitációs eljárás tézisei, Debreceni Egyetem, Debrecen. 3-24. pp.
22. BERDE Cs. (2003): Menedzsment a mezőgazdaságban, Vezetési módszerek és sajátosságok. Szaktudás Kiadó Ház, Budapest. 88-111. pp.
23. BERDE Cs. (2006): A vezetési feladatok empirikus vizsgálata. A XXXI. Óvári Tudományos Konferencia CD kiadványa. Mosonmagyaróvár.
24. BERDE Cs. (2007): Korszerű menedzsment ismeretek rendőri vezetők számára. Szabolcs-Szatmár-Bereg megyei Rendőr-főkapitányság, GPrint Iroda. Nyíregyháza. 6-17. pp.
25. BERDE Cs. (2011): A funkcionalizmus lehetőségei a vezetéskutatásban. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei. III. évf. 1-2. sz. (No. 5-6.). Szeged. 67.p.
26. BERKI S. – BERDE Cs. (1999): - mondta a csiga, és - In: Humánpolitikai szemle. 10. évf. 7-8. sz. 5-27.p.
27. BERKI S. (2001): A jövő vezetési problémáiról (Az infókorszaki marketingfilozófia kezdetei). Innováció, a tudomány és a gyakorlat egysége az ezredforduló agráriumban Tudományos Rendezvény kiadványa. Gödöllő. 519-525. pp.
28. BIBÓ I. (1986): Válogatott tanulmányok. 2. kötet. Magvető, Budapest. 13-79.pp.
29. BILANICS Á. (2005): Vezetési feladatok és funkciók vizsgálata agrárgazdasági szervezetekben. Doktori értekezés. Debrecen. 179. p.
30. BÍRÓ E. (2002): Nonprofit Szektor Analízis. Civil szervezetek jogi környezete Magyarországon. Emla Egyesület, Budapest. 6-8. pp.
31. BÍRÓSÁG (2012): Társadalmi szervezetek és alapítványok névjegyzéke. 2012 <http://www.birosag.hu/engine.aspx?page=tarsszervsearch> (letöltés ideje: 2012. október)
32. BLAKE, R. R. – MOUTON, J. S. (1978): The New Managerial Grid. Gulf Publishing Company. Houston. 29. p.
33. BOCZ J. (2009): A nonprofit szektor strukturális átalakulása Magyarországon, A magyar nonprofit szektor az 1990-es évek elejétől a 2000-es évek közepéig. Ph.D. értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem Szociológia Doktori Iskola, Budapest. 20., 118-138. pp.
34. BODOLAY G. (1963): Irodalmi diáktársaságok 1785-1848. MTA KESZ Sokszt., Budapest. 60-63. pp.
35. BOULDING, K. (1962): Conflict and Defense. Harper and Row, New York. 15. p.
36. BRANYICZKI I. (1991): Motivációs elméletek. In: DOBÁK M (szerk.): Vezetés-szervezés. Aula Kiadó, Budapest. 35-67. pp.
37. BULLAIN N. (1995): A nonprofit szervezet, mint működő intézmény. Alapfokú kézikönyv civil szervezetek számára. NIOK–Soros, Budapest. 46. p.
38. CZIKE K. – KUTI É. (2005): Lakossági adományok és önkéntes tevékenységek. Gyorsjelentés a 2004-es felmérés eredményeiről. Önkéntes Központ Alapítvány - Nonprofit Kutatócsoport Egyesület, Budapest. 20. p
39. CSEH-SZOMBATI L. – FERGE ZS. (1971): A szociológiai felvétel módszerei. KJK, Budapest. 90-94. pp.
40. CSEPELI Gy. (2003): Szociálpszichológia. Osiris Kiadó, Budapest. 99-140. pp.

41. CSOBA J. – NAGY Z. É. – BALLA I. – BALÁZSI L. – BOROS Á. – GAZDAG F. – MIHÁY É. – MUNKÁCSII. – VÁMOSI V. – VARJÚ T. (2006): Az Észak-Alföldi Regionális nonprofit foglalkoztatás-fejlesztési stratégia 2007-2013, 29. p.
42. CSONGRÁDI Gy. (2008): Nonprofit szervezetek marketingkommunikációja. Budapesti Gazdasági Főiskola. Szakmai Füzetek. 23. sz. 22-29. pp.
43. D'APRIX, R. (1982): Communicating for Productivity. Harper and Row Publishers, New York. 27. p.
44. DAHRENDORF, R. (1997): After 1989 – Morals, Revolution and Civil Society. Oxford, St. Antony's College. 179. p.
45. DAJNOKI K (2002): Szakmai kommunikációs tapasztalatok a Jász-Nagykun-Szolnok megyei falugazdászok körében. „Innováció a tudomány és a gyakorlat egysége az ezredforduló agráriumban” nemzetközi konferencia kiadványa. Debrecen. 185-190. pp.
46. DAJNOKI K. (2003): Szervezeti kommunikáció. In: BERDE Cs. (szerk.): Vezetélméleti ismeretek. Debreceni Campus Kht., Debrecen. 102-111. pp.
47. DAJNOKI K. (2006): Szakmai, szervezeti és vezetői kommunikáció vizsgálata a mezőgazdaságban. Doktori értekezés, Debrecen, 186. p.
48. DAVIS, R. C. (1940): Industrial Organization and Management. Harper & Davis, New York. 35-36. pp.
49. DEMETER K. (2007): A vállalati siker letéteményesei: a vállalati funkcionális területek együttes vizsgálata. Vezetéstudomány. XXXVII. évf. 5. sz. Budapest. 29-41. pp.
50. DESANCTIS, G. – FULK, J. (eds) (1999): Shaping Organizational Form: Communication, Connection and Community. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. 133-170. pp.
51. DIENESNÉ K. E. (2000): A vezetési feladatok a termelésmenedzsmentben. A humán-stratégia helye, szerepe a mezőgazdasági vállalkozások fejlesztésében. XXVIII. Óvári Tudományos Napok. Mosonmagyaróvár.
52. DOBÁK M. (szerk.) (1991): Vezetés-szervezés I.-II. Aula Kiadó, Budapest. 62-60. pp.
53. DOBÁK M. (szerk.) (1999): Szervezeti formák és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest. 292. p.
54. DONELLY, H. D. – GIBSON, J. L. – IVUSICEVICK, J. M. (1992): Fundamentals of Management. Homewood, Irwin. 656 p.
55. DRUCKER, P. F. (1991): A hatékony vezető. Park Kiadó, Budapest. 173. p.
56. EGYESÜLETEK MAGYARORSZÁGON, 1970 (1972), Központi Statisztikai Hivatal, Budapest.
57. EGYESÜLETEK MAGYARORSZÁGON, 1982 (1984), Központi Statisztikai Hivatal, Budapest.
58. EGYESÜLETEK MAGYARORSZÁGON, 1989 (1991), Központi Statisztikai Hivatal, Budapest.
59. ETZIONI, A. – HALEVY, E. (1983): Bureaucracy and Democracy: A Political Dilemma. Routledge and Kegan Paul, London. 266. p
60. EURÓPAI KÖZÖSSÉG BIZOTTSÁGA (2001): White Paper- European Governance. The Commission of the European Communities COM (2001) 428 final, Brussels,

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2001:0428:FIN:EN:PDF>,
letöltés dátuma:2013. március 10.

61. EURÓPAI UNIÓ GAZDASÁGI ÉS SZOCIÁLIS BIZOTTSÁGA (1999): Opinion of the Economic and Social Committee on 'The role and contribution of civil society organisations in the building of Europe. Official Journal of the European Communities. Vol 42. pp. 30-38.
62. EVERS, A. – OLK, T. (1996): Wohlfartspluralismus – Analytische und normativ-politische Dimensionen eines Leitbegriffs. In. EVERS, A. – OLK, T.: Wohlfartspluralismus: Vom Wohlfartsstaat zur Wohlfartsgesellschaft. Opladen: Westdeutscher.
63. EVERS, A. (1988): Shifts in the Welfare Mix: Introducing a New Approach for the Study of Transformation in Welfare and Social Policy. In. EVERS, A. – WINTERBERGER, H. (eds.): Shifts in the Welfare Mix. Vienna: European Centre for Social Welfare Training and Research. Magyarul: Eltolódások a jólétmixben. In: ANDORKA R. – HRADIL, S. – PESCHAR, J. (1995): Társadalmi rétegződés. Aula Kiadó, Budapest.
64. FARKAS F. (1990): Tanulmány a nonprofit szervezetek menedzsmentjéről. Vezetéstudomány. 5. 5-12. pp.
65. FARKAS F (1994): A nonprofit szervezetek menedzsmentjéről. Vezetéstudomány. 5. 12-19. pp.
66. FAYOL, H. (1916): Administration Industrielle et Generale. Donud, Paris. 133. p.
67. FÜLÖP G. (1978): A magyar olvasóközönség a felvilágosodás idején és a reformkorban. Akadémiai Kiadó, Budapest. 33. 100. p.
68. GÁBRIELNÉ TÓZSÉR Gy. (2002): A statisztikai elemzés alapvető módszerei. In: SZÚCS I (szerk.): Alkalmazott statisztika. Agroinform Kiadó és Nyomda Kft., Budapest. 70. p.
69. GÁRDONYI A. (1930): Régi pesti könyvkereskedők. Stephaneum Nyomda, Budapest. 85. p.
70. GAVRIL F. (2002): International Policy Fellow2001-2002affiliated with the CEU Centre for Policy Studies and the Open Society Institute. NGO (Non-profit elmélet). A civil szféra társadalmi szerepe. <http://www.policy.hu/flora/miacivilszfera.htm> (letöltés dátuma:2011. január)
71. GESZTI J. (2003): Civil társadalom, és az európai unió civil szervezetek. EU Working Papers. 3/2003. 88.p
72. GLOECKEL, H. (1982): Konflikte im Schulischen Zusammenleben. In: Unterricht und Erziehung. 3. sz. 5-10.p.
73. GLÓZER R. (2000): Kihívások és kockázatok a civil szervezetek működésében. In: HAMP G. és KELEMEN G. (szerk.): Család. Balassi Kiadó - Magyar Pax Romana Fórum, Budapest. 170-175. pp.
74. GORDON, Th. (1989, 1994): T. E. T. A tanári hatékonyság fejlesztése. Gondolat Kiadó, Budapest.
75. GRABHER, G. – STARK, D. (1996): A szervezett sokféleség – evolúcióelmélet, hálózatelemzés és a poszt szocialista átalakulás. Közgazdasági Szemle. XLIII. évf. 1996. szeptember, 745-769. pp.
76. GRIFFIN, R. W. (1984): Management. Houghton Mifflin Co., Boston, MA, 443-462. pp.

77. GULICK L. – ULRICK L. (1937): Papers on the Science of Administration. New York. 3-35. pp.
78. GULYÁS L. (szerk.) (2006): A humán erőforrás menedzsment alapjai. JATE Press-Szegedi Egyetemi Kiadó. Szeged. 231. p.
79. GULYÁS L. – SZENDE L. (1984): A vezetésfejlesztés komplex vizsgálata. MÉM Mérnök- és Vezetőtovábbképző Intézet, Budapest. 13. p.
80. GYÖKÉR I. (1999): Humánerőforrás- menedzsment. Műszaki Könyvkiadó. Budapest. 59-68. pp.
81. GYÖKÉR I. (2008): Menedzsment alapjai. Oktatási segédanyag. Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar. Budapest. 17-31. pp.
82. GYÖRFFY G (1995): A nonprofit szervezetek ismérvei és tevékenységük. Alapfokú kézikönyv civil szervezetek számára. NIOK–Soros. Budapest. 19.–20. pp.
83. HABERMAS, J. (1987): The Theory of Communicative Action. 2 volumes. Boston, Beacon Press. 137-145. pp.
84. HAHN G. (1960): A magyar egészségügy története. Medicina. Budapest. 9. p.
85. HAJÓS L. – GÖSI M. (2008): Emberi erőforrás gazdálkodás (EEG). In.: HAJÓS L. – BERDE Cs. (szerk.): Emberi erőforrás gazdálkodás. Szaktudás Kiadó Ház. Budapest. 24-62. pp.
86. HALMAI G. (1990): Az egyesülés szabadsága. Az egyesülési jog története. Atlantisz Medvetánc. Budapest. 270. p.
87. HANKISS E. (2002): Új diagnózisok. Osiris Kiadó. Budapest. 153-169. pp.
88. HANSMANN, H. B. (1987): Economics Theories of Nonprofit Organization. In: POWELL, W. W. (ed.). The Nonprofit Sector: A Research Handbook. New Haven. Yale University Press. 27-42. pp.
89. HANYECZ L. (1994): Döntéshozatal. Döntési modellek. JPTE Nyomda. Pécs. 168 p.
90. HARASZTI Zs. (2012): Új civil törvény összefoglaló: http://www.drnemethlaw.hu/files/Osszefoglalo_ujciviltorveny_20120215_drnemethLAW.pdf, letöltve: 2012. június 1.
91. HARSÁNYI L. (1998): A harmadik szektor. In: TÓBIÁS L. (szerk.): Együttműködési lehetőségek civil szervezetek és a helyi önkormányzatok között. Kézikönyv civil szervezetek és önkormányzatok számára. Kiadja: Hálózat a Demokráciáért Program (USAID-UWI). 9 p.
92. HELLER F. (1923): Magyarország szociálpolitikája. Németh József Könyvkereskedése. Budapest. 72. p
93. HÉRA G. – LIGETI Gy. (2006): Módszertan- A társadalmi jelenségek kutatása. Osiris Kiadó Kft. Budapest. 173-197. pp.
94. HERZBERG, F. R. (1974): Még egyszer? Hogyan ösztönözzük alkalmazottainkat? In: ENGLÄNDER, T.: Üzempszichológia. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest. 256-283. pp.
95. HITT W. D. (1990): A mestervezető. Vezérfonal a cselekvéshez. OMIKK. Budapest. 146. p
96. HORÁNYI Ö (2001): A személyközi kommunikációról. In: BÉRES I. – HORÁNYI Ö. (szerk.) Társadalmi kommunikáció. Osiris Kiadó. Budapest. 57–86. pp
97. HORVÁTH T (2000): A non-profit menedzsment általános kérdései. Nonprofit menedzsment. Tanulmányok civil szervezeteknek. Rév Alapítvány. Budapest. <http://www.nosza.hu/kutat/REVkutatas/index.html>, (letöltve:2012. október)

98. HOWARD, M. M. (2003): Why post-communist citizens do not join voluntary organizations. In: BADESCU – USLANER (eds.): 165-183. pp. http://ec.europa.eu/growthandjobs/pdf/comm_spring_hu.pdf
99. HUITFELDT, T. – DIETRICHSON, J. E. – DRANGSHOLT, O. M. – MOHN, C. R. (1993): Korszerű vezetés. EDE- Hungary, Budapest. 65-86. pp.
100. HUNFALVY J. (1862): Magyarország különböző egyletei. Statisztikai Közlemények. IV. évf. 1. füzet. Pest. 246–269. pp.
101. HUNYADI L. – MUNDRUCZÓ Gy. – VITA L. (1996): Statisztika. Aula Kiadó, Budapest. 501. p.
102. HUNYADI L. – MUNDRUCZÓ Gy. – VITA L. (2001): Statisztika. Aula Kiadó, Budapest. 87-167. pp.
103. IRISH, L. E. – KUSHNER, R. – SIMON, K. W. (2004): Guidelines for Laws Affecting Civic Organizations. Open Society Institute, New York.
104. JAGASICS B. (2001): A nonprofit szféra elmélete. Ladorhegy Alapítvány Nonprofit Szolgáltató Központ, Zalaegerszeg. 39. p.
105. JAMES, E. (1987): The Nonprofit Sector in Comparative Perspective. In: POWELL, W. W. (ed.) The Nonprofit Sector: A Research Handbook. New Haven, Yale University Press. 397-415. pp.
106. JENKINS, R. M. (1995): Politics and the development of the Hungarian non-profit sector. Voluntas. 6. évf. 2. sz. 183-201. pp.
107. JUHÁSZ Cs. (2004): Motivációs lehetőségek vizsgálata az élelmiszer- gazdaságban. Doktori értekezés, Debrecen. 148. p
108. KATONA P. (1998): Az önkormányzatok és a nonprofit szektor kapcsolatáról, In: TÓBIÁS L. (szerk.) (1998): Együttműködési lehetőségek civil szervezetek és a helyi önkormányzatok között, Kézikönyv civil szervezetek és önkormányzatok számára, Kiadja: Hálózat a Demokráciáért Program (USAID-UWI). 189 p.
109. KEANE, J. (2004): A civil társadalom. Régi képzetek, új látomások. Typotex Kiadó, Budapest. 52. p.
110. KECSKÉS L. (1988): Az alapítványi jog fejlődése. Magyar Jog. 2. sz. 104-117. pp
111. KELLY, A. – GRIMES, T. (1990): A menedzsment elvei. Acca Hungary Kft., Budapest. 67. p
112. KEMÉNYNÉ P. K. (1998): Bevezetés a pszichológiába. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest. 113-149. pp.
113. KERÉKJÁRTÓ Gy. (2005): Változásmenedzsment vizsgálatok a mezőgazdasági és élelmiszeripari vállalatoknál. Doktori értekezés, Debrecen. 178. p.
114. KINDLER J. (1991): Fejezetek a döntéselméletről. Kézirat. Aula Kiadó, Budapest.
115. KINYIK M. (2007): A nonprofit szervezetek, mint szolgáltatók jellemzői Magyarországon. Civil Szemle, Civil Jelentés 2007-2008. 95-111. pp.
116. KLEIN S. (2001): Vezetés- és szervezet pszichológia. SHL Hungary Kft, Budapest, 294- 315. pp.
117. KOCSIS J. (1997): Menedzsment műszakiaknak. Műszaki Könyvkiadó Kft. Budapest.
118. KONDOROSI F. (1998): Civil társadalom Magyarországon című könyve alapján. Politika + Kultúra Alapítvány, Budapest. 116-122. pp.
119. KOONTZ H. – O' DONNELL C. (1964): Principles of Management. New York-Toronto-London. 664. p.

- 120.KOONTZ H. – O'DONNELL C. – WINERICH H. (1980): Management. McGraw-Hill, New York. 139-170. pp.
- 121.KÓSA E. (1995): A nonprofitok és az önkéntesek. Részletek Kósa Eszter amerikai beszámolójából. Parola. 1. sz. 14-15. pp.
- 122.KOTLER, P.- KELLER, K. L. (2008): Marketingmenedzsment. Akadémiai Kiadó Zrt., Budapest. 963. p.
- 123.KOVÁCS A. (1989): Az alapítványok jogi szabályozásának alakulása. Kézirat. Művelődéskutató Intézet, Budapest.42. p.
- 124.KOVÁCS Z: (1994): A döntéshozatal pszichológiai háttérfolyamatai. Pszichológiai szöveggyűjtemény, Zrínyi Miklós Katonai Akadémia, Budapest. 194. p.
- 125.KOZMA T. (1995): Bevezetés a nevelésszociológiába. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest. 75.p.
- 126.KOZMA T. (2006): Az összehasonlító neveléstudomány alapjai. Új Mandátum Könyvkiadó, Budapest. 263. p.
- 127.KRASHINSKY, M. (1997): Stakeholder Theories of the Non-profit Sector. Voluntas. 8/2., 149-161. pp.
- 128.KRUSKAL W. H. – WALLIS W. A. (1952): Use of ranks. Journal of American Statistical Association. 47. 583-621. pp.
- 129.KSH (2012,a): STADAT táblák: A nonprofit szervezetek száma, megoszlása és összes bevétele tevékenységcsoportok szerint (2005–): http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qpg004.html (letöltve: 2011. május 10.)
- 130.KSH (2012,b): Lakónépesség 2011. január 1. Magyarországi térképek. 2012 <http://www.ksh.hu/interaktiv/terkepek/mo/nepesseg.html?mapid=WNT001> (letöltés ideje: 2012. október)
- 131.KUTI É. – SEBESTÉNY I. (2004): Boom and consolodation: The non-profit sector in Hungary. In: Future of Civil Society, e-book, in cooperation of Westfalische Wilhelms-Universitat Münster and Wissenschaftzentrum Berlin für Sozialforschung. 42 p.
- 132.KUTI É. (1998): Hívjuk talán nonprofitnak? Nonprofit Kutatócsoport, Budapest. 220. p.
- 133.KUTI É. (1999): Different Eastern European countries at different crossroads. Voluntas. 10. évf. 1. sz. 51-60.pp
- 134.LÁCZAY M. (2003): A gazdasági elit kutatásának aktuális feladatai. AVA Nemzetközi Konferencia. 4. kötet. Debrecen.
- 135.LADÓ L. (1979): Szervezéselmélet és módszertan. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest. 438. p.
- 136.LINTON, R. (1936): The Study of Man. Appleton Croffs, New York.
- 137.MAGYAR STATISZTIKAI ÉVKÖNYVEK (1934), Központi Statisztikai Hivatal, Budapest.
- 138.MALHOTRA, N. K. (2001): Marketingkutatás. Műszaki Könyvkiadó, Budapest. 594. p.
- 139.MANN H. B. – WHITNEY D. R. (1947): On a test of whether one of two random variables is stochastically larger than the other. The Annals os Mathematical Statistics. 18. 50-60. pp.

- 140.MAROSI M. (1988): A szervezés és irányítás nemzetközi fejlődése, magyar gyakorlata. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest. 558. p.
- 141.MASLOW, A. (1970): Motivation and Personality. Macmillan, New York
- 142.McKENNA, E. –BEECH, N. (1998): Egyszerűbben emberi erőforrás menedzsment. Panem Kft., Budapest. 156-187. pp.
- 143.MERTON, R. K. (2002): Társadalomelmélet és társadalmi struktúra. Osiris Kiadó, Budapest. 452-468. pp.
- 144.MINTZBERG, H (1975): The Manager's Job. Folklor and Facts. Harvard Business Review, N. J. 49-61. pp.
- 145.MINTZBERG, H (1975): The Manager's Job. Folklor and Facts. Harvard Business Review, N. J.
- 146.MISZLIVETZ F. (1999): A civil társadalom nyomvonalai az új európai térben. In: CSEFKÓ F. – HORVÁTH Cs. (szerk.): A magyar és európai civil társadalom. MTA RKK Dunántúli Tudományos Intézet, Pécs. 178-193. pp.
- 147.MISZLIVETZ, F. – JENSEN, J. (1998): An Emerging Paradox: Civil Society from Above? In: RUESCHEMEYER, D. – RUESCHEMEYER, M. – WITTRUCK, B. (eds.) (1998): Participation and Democracy East and West.: Comparisons and Interpretations. Armonk, NY. M.E. Sharpe. 82. p.
- 148.MOORE, C. W. (1996): The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict. San Francisco, CA: Jossey Boss. 25. p.
- 149.MOREL J. (2000): Szociológia elmélet. Osiris Kiadó, Budapest. 325-327. pp.
- 150.MUDRA L. (2000): Üzletviteli tanácsadó. Dunatáj Kiadó Kft., Dunaújváros. 126-131. pp.
- 151.MURÁNYI I. – SZEPESI A. (2005): Civil esélyek Hajdú-Bihar megyében. Hajdúsági Hallgatói Önkormányzatok Kulturális Egyesülete, Debrecen. 54 p.
- 152.NAGYNÉ KISS M. (2006): Nonprofit szektor az Észak-alföldi Régióban a foglalkoztatáspolitikai szemszögéből, Jászsági Foglalkoztatáspolitikai Konferencia, Jászfényszaru. 13. p.
- 153.NAGYOVÁ, J (2004): Marketing in Nonprofit Organizations. In: ZIMMER, A. – PRILLER, E. Future of Civil Society in Central Europe. Verlag, 425-455. pp.
- 154.NÁRAI M. (2008): A nonprofit szervezetek helye és szerepe a helyi társadalmak életében, A nyugat-dunántúli nonprofit szektor helyzetfeltárása. Eötvös Lóránd Tudományegyetem, Szociológia Doktori Iskola, Győr- Budapest. 1. p.
- 155.NEMES F. (1998): Vezetési ismeretek és módszerek. BKE Vezetőképző Intézet, Budapest. 218-233. pp.
- 156.NEMESKÉRI GY. – FRUTTUS I.L. (2001): Az emberi erőforrás fejlesztésének módszertana. Ergofit Kft., Budapest. 289-324. pp.
- 157.NEMZETI CIVIL ALAPPROGRAM (2011): Tájékoztató a 2011. évi NCA pályázatok aktuális állapotáról_2011.11.14. http://www.nca.hu/?page=news/details&hir_id=665
- 158.NEUBAUER, W. (1992): Zur Begriffbestimmung von Konflikt. In: GAMPE, H. – NEUBAUER, W.– KNAPP, R.: Konflikte in der Schule. Möglichkeiten und Grenzen kooperativer Entscheidungsfindung. Luchterhand Verlag, Neuwied, Kriftel, Berlin.
- 159.NIOK (2004): „Give a Share to the Civil Sector!”, 1% Campaign 2003. Report by the Nonprofit Information and Training Centre, Budapest.
- 160.NONPROFIT.HU (é.n.): Nonprofit szervezetek marketing és PR tevékenysége. Verlag Dashöfer Szakkiadó Kft.

161. NYÁRI A. (2008): A nonprofit PR elmélete és gyakorlata. Budapesti Gazdasági Főiskola, Budapest. 915. p.
162. OSVÁTH L. – OPRICS J. – TŐZSÉR D. (2010): Megyék és főváros civil szektorának bemutatása. NIOK Alapítvány, 65-76. pp.
163. PARSONS, T. (1988): A társadalmi rendszerről. Szociológiai Füzetek. 45. kötet. ELTE Szociológiai Intézet. Budapest. 84-109. pp.
164. PATAKI Gy. (1993): Töredékek a magyarországi magánjótékonyosság történetéből a szociálpolitika és az egészségügy terén. Kézirat. Nonprofit Kutatócsoport, Budapest. 1. p.
165. PAVLUSKA V. (1999): A nonprofit szektor. Janus Pannonius Tudomány Egyetem, Felnőttképzés és Emberi Erőforrás Fejlesztési Intézet, Pécs. 20. p.
166. PAVLUSKA V. (2002): Van-e helye a marketingnek a nonprofit szervezetek menedzselésében? In: Gyakorlat és kutatás. Programvezető: Harsányi László, Kuti Éva, Török Mariann, Nonprofit Kutatócsoport Egyesület. 1-17. pp. <http://nonprofitkutas.hu/gyakorlat.php>
167. PAVLUSKA V. (2006): Marketingelméleti következtetések a civil társadalom és a civil nonprofit szervezetek természetének vizsgálatából. Doktori értekezés, Pécsi Tudományegyetem, Pécs. 28. p.
168. PETERS, T. J. – WATERMAN, R. H. (1982): In Search of Excellence: Lessons from America's Best-run Companies, Harper and Row, New York. 385. p.
169. PIEROG A. (2010): A döntés funkcionális elvű vizsgálata civil szervezetekben. TDK dolgozat, Debrecen. 60. p.
170. PUTNAM, R. D. (2000): Bowling Alone. The Collapse and Revival of American Community. Simon and Schuster, New York. 24 p.
171. REGULSKA, J. (1999): NGOs and their vulnerabilities during the time of transition. Case of Poland. in: ANHEIER, H. – KENDALL, J. (eds.): Third Sector Policy at the Crossroads. London and New York: Routledge. 183-192. pp.
172. RÓKUSFALVY P. (2002): A vezetés lélektana. „MR Komplex” Nyomdaipari Kft., Budapest. 130. p.
173. RUDAS T. (1998): Hogyan olvassunk közvélemény kutatásokat. Új Mandátum Könyvkiadó, Budapest. pp.133.
174. SAJTOS L. – MITEV A. (2007): SPSS Kutatási és adatelemzési kézikönyv. Alinea Kiadó. Budapest. 403.p.
175. SALAMON, L. M. – ANHEIER, H. K. (1995): Szektor születik. Nonprofit Kutatócsoport, Budapest.
176. SALAMON, L. M. – ANHEIER, H. K. (1998): The Emerging Sector Revisited. A Summary. Baltimore. The Johns Hopkins University.
177. SALAMON, L. M. – ANHEIER, H. K. (1999): Szektor születik II. Összefoglaló egy nemzetközi non-profit kutatás második szakaszáról. Civitalis Egyesület, Budapest. 30-34. pp
178. SALAMON, L. M. (1994): The Rise of the Nonprofit Sector. Foreign Affairs. No. 4. 19-122. pp.
179. SÁNTÁNÉ TÓTH E. – BIRÓ M. – GÁBOR A. – KŐ A. – LOVRICS L. (2008): Döntéstámogató rendszerek. Pánum Könyvkiadó, Budapest. 408. p
180. SCHULER D. (1935): Az alapítványszerű juttatásokra és alapítványokra vonatkozó törvények és jogszabályok. Budapest Székesfőváros Házinyomdája, Budapest. 3. p.

181. SEBESTÉNY I. (2001): A magyar nonprofit szektor nemzetközi és funkcionális megközelítésben. Statisztikai Szemle. 79. évf. 3-4. sz. 335-355. pp
182. SELIGMAN, A. B. (1992): The Idea of Civil Society. Free Press New York. 182-203. pp.
183. SELIGMAN, A. B. (1997): A civil társadalom eszméje. Kávé Kiadó, Budapest. 78-83. 115-116. pp.
184. SÍK L. (1995): A nonprofit szervezetek jogi szabályozásának egyes kérdései. Alapfokú kézikönyv civil szervezetek számára. NIOK-Soros, Budapest. 27. p
185. SMELSER, N. J. (1963): Theory of Collective Behaviour. New York. Free Press. 47. p.
186. SOMOGYI S. – NOVKOVIC N. – KAJÁRI K. (2002): A tudomány módszertana. Veszprémi Egyetem, Keszthely. 308. p.
187. SOMOGYI Z. (1941): A középkori Magyarország szegényügye. Stephaneum, Budapest. 18-19., 54-56. pp.
188. SPIEGEL, M.R. (1995): Statisztika elmélet és gyakorlat SI mértékegységekkel. Panem Kft., Budapest. 382.p.
189. STATISZTIKAI ÉVKÖNYV (1934): Ism. 1935. dec. 28., 3. évfolyam 282. sz. 2-3.
190. STATISZTIKAI TÜKÖR (2009): A nonprofit szektor legfontosabb jellemzői 2008-ban. III. évfolyam. 192. szám. 1-2 p.:
<http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/xftp/stattukor/nonprofit/nonprofit08.pdf>
 (letöltés dátuma: 2010. március)
191. STATISZTIKAI TÜKÖR (2011): A nonprofit szektor legfontosabb jellemzői 2010-ben. V. évf. 90. sz. 1-2. p.
<http://www.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/xftp/stattukor/nonprofit/nonprofit10.pdf>
 (letöltve: 2012. június)
192. STATISZTIKAI TÜKÖR (2012): A nonprofit szektor legfontosabb jellemzői 2011-ben. VI. évf. 105. sz. 1-2.p. :
<http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/xftp/stattukor/nonprofit/nonprofit08.pdf>
 (letöltés dátuma: 2010. március)
193. SZABADOS Gy. (2009): A nonprofit szervezetek menedzsmentje, vezetési sajátosságai valamint a professzionális szakmai irányítás és az eredményesség összefüggései. A Magyar Zoltán Felsőoktatási Közalapítvány által kiírt pályázat zárótanulmánya. Debrecen. 107. p.
194. SZABADOS Gy. N. (2008): Csoportmenedzsment az agrárgazdaságban. Doktori értekezés, Debrecen. 148. p.
195. SZABADOS Gy. N. – WIWCZAROSKI T. – PIEROG A. (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.
196. SZABÓ L. (1989): A megújuló egyesületek működésének szabályai. Agrárinformációs vállalat, Budapest. 5-6. pp.
197. SZÁDECZKY L. (1913): Iparfejlődés és a céhek története Magyarországon. Országos Iparegyesület, Budapest. 140-175. pp.
198. SZEMES L. – VILÁGI R. (2001): Személyügyi feladatok rendszere. PTETTK Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Intézet, Pécs. 227-239. pp.
199. SZÜCS J. (1955): Városok és kézművesség a XV. századi Magyarországon. Művelt Nép, Budapest. 158-161. pp.

200. TADASHI, Y. (1998): The nonprofit sector in Japan. Manchester University Press. Manchester. 119. p.
201. TAKAYOSHI, A. (1997): „Japan”. Defining the nonprofit sector. In: SALAMON, L. M. – ANHEIER, H. K. (eds.): A cross-national analysis. Manchester University Press. Manchester. 188-214. pp.
202. TAYLOR, F. W. (1903): Shop Management. Harper Brothers, New York.
203. TAYLOR, F. W. (1911): The Principles of Scientific Management. W. W Norton and Co. Inc., New York.
204. TERNOVSZKY F. (2000): Nemzetközi vezetési és szervezési ismeretek. Szókratész Közgazdasági Akadémia, Budapest.
205. THORSRUD, E. – EMERY, F. (1969): Medinflytande och engagemang in arbetet (Participation and engagement in work). (Original title: Mot en ny bedriftsorganisasjon.) Stockholm: Utvecklingsrådet for Samarbetsfrågor. 86. p.
206. TILLY, C. (1978): From Mobilization to Revolution. Reading, Mass. Addison–Wesley. 84. p.
207. TORGERSEN, P. E. – WEINSTOCK, I. T. (1979): Vezetés integrált felfogásban. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest. 74-87. pp.
208. TÓTH É. (2001): Gyakorlati kézikönyv a non-profit szervezetekről. Debreceni Egyetem, Kossuth Egyetemi Kiadó, Debrecen. 6 p.
209. TÓTHNÉ SIKORA G. (2000): Humán erőforrások gazdaságtana. Bíbor Kiadó, Miskolc. 242-270. pp.
210. TOURAINÉ, A. (1981): The Voice and the Eye: An Analysis of Social Movements. Cambridge. Cambridge University Press. 77. p.
211. TRENCSENYI I. (szerk.) (1998): Az újraszületés krónikája. Tíz év (és ami megelőzte) a magyar népfőiskolai mozgalom történetéből. Magyar Népfőiskolai Társaság, Budapest.
212. VARGHA A (2000): Matematikai statisztikapszichológiai, nyelvészeti és biológiai alkalmazásokkal. Pólya Kiadó, Budapest. 259-263. 384-387. pp.
213. VARGHA Gy. (1880): Magyarország egyletei és társulatai 1878-ban. Hivatalos Statisztikai Közlemények. Országos Magyar Királyi Statisztikai Hivatal, Budapest.
214. VERCSEG I. (2004): Közösségfejlesztő leckék kezdőknek és haladóknak. Parola füzetek. Közösségfejlesztők Egyesülete, Budapest. 12. p.
215. VÉRY Z. (szerk.) (2009): Funkcionális-controllig. Raabe Kiadó, Budapest. 5. p.
216. VESZELI T. (1989): Kontingencia-elmélet érvényesülése a mezőgazdasági vállalati vezetési struktúrák kialakulásában. Gazdálkodás. XXXIII. évf. 12. sz. 68-72. pp.
217. VILÁGBANK (2010): Defining Civil Society, <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/CSO/0,,contentMDK:20101499~menuPK:244752~pagePK:220503~piPK:220476~theSitePK:228717,00.html>, letöltés dátuma: 2013. március, 10.
218. WAGNER, H. P. – KÖCK, Ch. (1999): Az egészségügyi intézmények menedzsmentje. Perfekt Kiadó, Budapest.
219. WALLERSTEIN, I. (1983): A modern világgazdasági rendszer kialakulása. A tőkés mezőgazdaság és az európai világgazdaság eredete a XVI. században. Gondolat, Budapest. 490-523. pp.
220. WEISBROD, B. A. (1977): The Voluntary Nonprofit Sector: An Economic Analysis. Lexington. Lexington Books. 77-100. pp.

221. WEISBROD, B. A. (1988): *The Nonprofit Economy*. Cambridge. Harvard University Press. 25-31. pp.
222. WHITE, D. O. – CHAPMAN, E. N. (1996): *Organizational Communication- An Introduction to Communication and Human Relations Strategies*. Needham Heights, MA Simon and Schuster Custom Publishing. 11. p.
223. ZOLNAY L. (1975): *Ünnep és hétköznap a középkori Budán*. Gondolat, Budapest. 279. p.

Törvények, rendelkezések:

224. 1949. évi XX. törvény a Magyar Köztársaság Alkotmánya
225. 1959. évi IV. törvény a Polgári Törvénykönyvről
226. 1987. évi XI. törvény a jogalkotásról
227. 1989. évi II. törvény az egyesülési jogról
228. 1990. évi I. törvény a Polgári Törvénykönyv egyes rendelkezéseinek módosításáról
229. 1997. évi CLVI. törvény a közhasznú szervezetekről
230. 2011. évi CLXXV. törvény az egyesülési jogról, a közhasznú jogállásról, valamint a civil szervezetek működéséről és támogatásáról
231. 2011. évi CLXXXI. törvény a civil szervezetek bírósági nyilvántartásáról és az ezzel összefüggő eljárási szabályokról
232. 350/2011. (XII.30.) Kormányrendelet a civil szervezetek gazdálkodása, az adománygyűjtés és a közhasznúság egyes kérdéseiről

Saját publikációk listája

Publikációk az értekezés témakörében

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, p. 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.): Tehetséggondozási workshopok a Kodolányi János Főiskolán 3. Székesfehérvár, pp. 65-70. (ISBN:978-615-5075-12-4) 18578 karakter

Ábrajegyzék

1. ábra: A nonprofit szektor felosztása	15
2. ábra: A civil szervezetek számának alakulása 2005-2011 között.....	32
3. ábra: A vezetői funkciók változása	43
4. ábra: A civil szervezetek legfontosabb menedzsment funkciói.....	47
5. ábra: A vizsgálatok folyamata	55
6. ábra: A szervezetek megoszlása a bejegyzés dátuma szerint	60
7. ábra: A szervezetek megoszlása önkéntesek és foglalkoztatottak számát tekintve.....	61
8. ábra: A szervezetek megoszlása taglétszám alapján	62
9. ábra: A szervezetek tevékenység típus szerinti megoszlása.....	63
10. ábra: Az interjú alanyok kor szerinti megoszlása	64
11. ábra: A válaszadó vezetők iskolai végzettség szerinti megoszlása	65
12. ábra: A közvetlen munkatársak számának alakulása	65
13. ábra: A vezetők a szervezetre fordított ideje hetente (%)	66
14. ábra: A bevételek megoszlása	73
15. ábra: A saját bevételek vizsgálata	74
16. ábra: A külső források megoszlása.....	75
17. ábra: Civil szervezetek megoszlása pótcímek szerint	76
18. ábra: A szervezetek pótcímek szerinti megoszlása.....	77
19. ábra: A vezetési feladatok fontosságának megítélése.....	80
20. ábra: A vezetési feladatok fontosságának megítélése.....	81
21. ábra: A szervezetmenedzselésével kapcsolatos feladatok megítélése végzettség szerint.....	82
22. ábra: Civil szervezet létrehozásának motivációi	84
23. ábra: A vezetők motiváltsága.....	86
24. ábra: A segíteni akarás minősítésének nemek szerinti megoszlása	87
25. ábra: A családi készletés minősítésének végzettség szerinti alakulása.....	87
26. ábra: A civil szervezetekben alkalmazott ösztönzési formák.....	90
27. ábra: A különböző ösztönzési formák korcsoport szerinti megítélése	91
28. ábra: A gazdasági ösztönzők közhasznúsági státusz szerinti megítélése.....	92
29. ábra: A gazdasági ösztönzési forma bevétel szerinti fontossága	93
30. ábra: Kommunikációs formák a szervezetekben	96
31. ábra: A formális kommunikációs formák fontosságának megítélése.....	97
32. ábra: A hivatalos kommunikációs formák működési forma szerinti megítélése.....	99
33. ábra: A hivatalos kommunikációs formák taglétszám szerinti megítélése	99
34. ábra: Az informális kommunikációs formák fontosságának megítélése.....	100
35. ábra: Az informális kommunikációs formák kor szerinti megítélése	101
36. ábra: Az informális kommunikációs formák végzettség szerinti megítélése	102
37. ábra: Az informális kommunikációs formák működési forma szerinti megítélése.....	103
38. ábra: A külső kommunikációs formák fontosságának megítélése.....	105
39. ábra: A különböző kommunikációs eszközök megítélése	106
40. ábra: A külső kommunikációs formák kor szerinti megítélése.....	107
41. ábra: A külső kommunikációs formák végzettség szerinti megítélése	108
42. ábra: A külső kommunikációs formák bevétel szerinti megítélése.....	109
43. ábra: A döntés, mint folyamat lépéseinek vizsgálata	111
44. ábra: A tervek hierarchiája.....	112

45. ábra: A tervezés időtartama.....	112
46. ábra: A tervezési idő korcsoportok szerint	113
47. ábra: A tervezési idők működési forma szerinti megoszlása.....	114
48. ábra: A tervezési idők megoszlása a működési feltételek tükrében.....	115
49. ábra: A tervezést befolyásoló tényezők	116
50. ábra: A probléma észlelés forrásai	118
51. ábra: A döntéshozatal tényezőinek megítélése	119
52. ábra: A döntési kritériumok fontossága	120
53. ábra: A döntéshozatali elvárások megítélése	121
54. ábra: A döntési elvárások kor szerinti megítélése.....	122
55. ábra: A döntési elvárások működési forma szerinti megítélése.....	123
56. ábra: Az elvárások bevétel szerinti megítélése	124
57. ábra: A szervezési feladatok fontosságának megítélése.....	126
58. ábra: A szervezési feladatok megítélése	127
59. ábra: A szervezési feladatok megítélése kor alapján	128
60. ábra: A szervezési feladatok fontosságának megítélése az iskolai végzettség tükrében.....	129
61. ábra: A szervezési feladatok fontosságának megítélése a tagok száma alapján.....	130
62. ábra: A szervezési feladatok fontosságának megítélése a bevétel nagysága alapján ..	131
63. ábra: A szervezet eredményességének vezetői értékelése	134
64. ábra: A konfliktus lehetséges szereplőinek minősítése	137
65. ábra: A konfliktus szereplőinek nemek szerinti megítélése	138
66. ábra: A konfliktusban résztvevők közhasznúsági státusz szerinti megítélése	139
67. ábra: A szereplők megítélése a taglétszám alapján.....	140
68. ábra: Jellemző konfliktusformák.....	141
69. ábra: A konfliktusformák nemek szerinti megítélése	142
70. ábra: A konfliktusformák működési forma szerinti megítélése.....	143
71. ábra: A konfliktusformák méret szerinti megítélése	144

Táblázatok jegyzéke

1. táblázat: Egyesületek számának alakulása 1862-1989 között (db)	30
2. táblázat: Az egyesületek megoszlása tevékenységi területek szerint 1862-1989 között (%)	30
3. táblázat: A magyarországi civil szervezetek tevékenységcsoport szerinti megoszlása 2011-ben	36
4. táblázat: Civil szervezetek tevékenységcsoport szerinti megoszlása Hajdú-Bihar megyében, 2008-ban	38
5. táblázat: „A menedzsment funkcionális vizsgálata”	52

Mellékletek

1. melléklet: **Döntésvizsgálatok kérdőív**

KITÖLTÉSI ÚTMUTATÓ

A kérdőív célja a civil szervezetek vezetői döntéseit befolyásoló tényezők felmérése. A kérdőívet civil szervezetek vezető munkatársaival kell kitöltetni. Civil szervezetnek minősülnek az egyesületek (társadalmi szervezetek) és az alapítványok.

A következő kérdéseket az alábbiak figyelembe vételével szíveskedjenek értékelni.

- A kérdések egyik részénél jelölje meg az Ön által legmegfelelőbbnek ítélt választ X-el vagy húzza alá.
- A kérdések másik része minősítést kér öntől egy 1-5 fokozatú skála alapján, ahol 1 a legalacsonyabb, 5 a legmagasabb minősítés:

1 pont- nem megfelelő/jelentéktelen mértékű vagy összegű

2 pont- részben megfelelő/kis mértékű vagy összegű

3 pont- közepes/közepes mértékű vagy összegű

4 pont- jól megfelel/ nagy mértékű vagy összegű

5 pont- kitűnő/ jelentős mértékű vagy összegű

Ha az adott válasznál nincs tapasztalata, nem alkalmazzák a gyakorlatban, akkor ahhoz a válaszhoz szíveskedjen 0-át írni! A válaszok között lehetnek azonos minősítésűek!

ÁLTALÁNOS ADATLAP

A. SZERVEZETI ADATOK

1. A szervezet neve:
2. A szervezet működési formája: egyesület/alapítvány.....Közhasznúsági fokozat:
.....
3. A szervezet megalapításának éve:
4. A szervezet alapítója: állam, önkormányzat, jogi személyiségű szervezet, magánszemélyek, egyéb:
5. A szervezet székhelyének települési formája: község város
6. A szervezet hatásköre: nemzetközi, országos, regionális, megyei, kistérségi, helyi
7. A szervezet tagjainak száma:
8. A foglalkoztatottak létszáma: (fő) főmunkaidős:(fő) részmunkaidős:(fő)
9. A szervezet önkéntes segítőinek száma:
10. A szervezet tevékenységei (többet is megjelölhet, aláhúzással):
 - Kultúra, hagyományörzés
 - Vallás
 - Sport
 - Szabadidő, hobbi
 - Oktatás
 - Tudomány
 - Egészségügy
 - Szociális ellátás
 - Polgárvédelem, tűzoltás
 - Ifjúságvédelem, nevelés
 - Környezetvédelem
 - Településfejlesztés
 - Gazdaságfejlesztés
 - Jogvédelem
 - Közbiztonság védelme

- Többcélú adományoztatás, nonprofit szövetségek
- Nemzetközi kapcsolatok
- Szakmai, gazdasági érdekképviselő
- Politika
- Egyéb

11. Évi működési bevétel 2008-ban (aláhúzással): 0-200 eFt, 201-500eFt, 501-1000 eFt, 1001-2500 eFt, 2500-5000 eFt, 5000 eFt fölött

12. A bevételük jellemzően miből származik?

- SZJA 1% bevételei
- Adományok
- Saját tagdíjak
- Pályázati források
- Önkormányzati, állami stb. normatív támogatások
- Saját tevékenység bevételei
- Egyéb:

13. A civil szervezet működési feltételeinek megítélése: Jó Közepes Kedvezőtlen

B. AZ INTERJÚALANY AZONOSÍTÓ ADATAI

1. Neme: férfi/nő Önkéntes/Alkalmazott
2. Kora:
3. Legmagasabb iskolai végzettsége:
4. Beosztása:
5. Munkatapasztalata a civil szervezetek működtetése terén:év
6. Átlagosan hány munkatárssal dolgozik szorosán a civil szervezetben :fő
7. Átlagosan hetente mennyi időt fordít a civil szervezet működtetésére:óra

Vezetési interjú

1. Milyen jelentőségűek az Ön tevékenységében az alábbi folyamatmenedzselési feladatok? (1-5-ig)
 - 1.1. Tervezés
 - 1.2. Döntés
 - 1.3. Döntésvégrehajtás, rendelkezés
 - 1.4. Szervezés
 - 1.5. Ellenőrzés

2. Milyen mértékben befolyásolják döntéseit az alábbi elvárások? (1-5-ig)
 - 2.1. Állam
 - 2.2. Tulajdonos
 - 2.3. Beosztott/tag/önkéntes
 - 2.4. Saját értékrend
 - 2.5. Külső partnerek befolyása, elvárása
 - 2.6. Versenytársak
 - 2.7. Személyes környezet
 - 2.8. Egyéb...

3. Hogyan tárul fel Ön előtt egy adott probléma? (1-5-ig)
 - 3.1. Saját észlelés
 - 3.2. Tag/önkéntes/munkatárs jelzése alapján
 - 3.3. Külső szakértők figyelmeztetése
 - 3.4. Partnerek figyelmeztetése
 - 3.5. Működési környezet- felügyeleti szervek visszajelzése alapján (ügyészség, APEH)
 - 3.6. Egyéb...

4. A helyzetfelmérés során milyen mértékben fektet hangsúlyt az alábbi tényezőkre? (1-5-ig)
 - 4.1. Információ szerzés a munkatársaktól/tagoktól/önkéntesektől (HR információ)
 - 4.2. Információ szerzés a működési környezettől
 - 4.3. Információ szerzés külső szakértőktől
 - 4.4. Saját erőforrások mennyiségének vizsgálata
 - 4.5. Saját erőforrások minőségének vizsgálata
 - 4.6. Saját erőforrások felhasználásának, elérhetőségének vizsgálata
 - 4.7. Korábbi döntések folyamatainak vizsgálata
 - 4.8. Egyéb...

5. Milyen szerepet tulajdonít döntései során az alábbi feltételeknek? (1-5-ig)
 - 5.1. Külső információ szerzés
 - 5.2. Belső információ szerzés
 - 5.3. Döntési kompetencia (jog)
 - 5.4. Döntési kompetencia (képesség, felkészültség)
 - 5.5. A lehetséges alternatívák ismerete
 - 5.6. Korábbi eredmények
 - 5.7. Személyes felelősség
 - 5.8. Egyéb...

6. Minősítse az Ön döntései során milyen fontosságot tulajdonít az alábbi feladatoknak? (1-5-ig)
 - 6.1. Információ szerzés
 - 6.2. Alternatívák kidolgozása
 - 6.3. Az értékelési szempontok kiválasztása
 - 6.4. Alternatívák, változatok értékelése, rangsorolása
 - 6.5. Egy változat kiválasztása
 - 6.6. Végrehajtás
 - 6.7. Ellenőrzés
 - 6.8. Egyéb...

7. Milyen szerepet játszanak az alábbi tényezők az Ön helyzetelemzésében? (1-5-ig)
 - 7.1. A korábban megszerzett információk csoportosítása
 - 7.2. A korábban megszerzett információk rangsorolása
 - 7.3. Az új információk csoportosítása
 - 7.4. Az új információk rangsorolása
 - 7.5. Mutatószámok kidolgozása
 - 7.6. Statisztikák, kimutatások készítése
 - 7.7. Egyéb...

8. A döntési kritériumok kialakításában milyen mértékben veszi figyelembe az alábbi tényezőket? (1-5-ig)
 - 8.1. Gazdasági események
 - 8.2. Társadalmi elvárások
 - 8.3. Szervezeti érdekek
 - 8.4. Szervezeti korlátok
 - 8.5. Szervezeti értékek
 - 8.6. Saját értékrend
 - 8.7. Saját érdekek
 - 8.8. Egyéb...

9. A döntés meghozatalában az alábbi tényezők milyen mértékben jutnak szerephez? (1-5-ig)
 - 9.1. Saját tapasztalat
 - 9.2. Korábbi hasonló döntések következményei
 - 9.3. Munkatársak tapasztalata
 - 9.4. Más szervezetek vezetőinek tapasztalatai
 - 9.5. Versenytársak eredményei
 - 9.6. Szakértők ajánlása
 - 9.7. Megérzés (Intuíció)
 - 9.8. Egyéb...

10. Minősítse 1-5-ig, hogy a döntések meghozatalában milyen mértékű a vezető és a beosztottak szerepe? (1-5-ig)
 - 10.1. Ön dönt
 - 10.2. Ön dönt és tájékoztatja a munkatársakat
 - 10.3. Ön dönt és megvitatja a munkatársakkal
 - 10.4. Megvitatja a problémát és Ön dönt

10.5. A csoport dönt

10.6. Más dönt

10.7. Egyéb...

11. A döntések milyen utóhatásaival szokott szembesülni? Válassza ki a leggyakrabban előforduló hatásokat!(1-5-ig)

11.1. Pozitív visszajelzések

11.2. Semleges visszajelzések

11.3. Negatív utóhatások

2. melléklet: Elővizsgálat kérdőív

Interjú a civil szervezetek vezetési és fejlesztési feladatairól

Kitöltési útmutató

A kérdőív célja a civil szervezetek vezetési fejlesztési feladatainak felmérése. A kérdőívet civil szervezetek vezető (napí munka során dönt) munkatársaival kell kitöltetni. Civil szervezetnek minősülnek az egyesületek (társadalmi szervezetek) és az alapítványok.

A következő kérdéseket az alábbiak figyelembe vételével szíveskedjenek értékelni.

- A kérdések egyik részénél jelölje meg az Ön által legmegfelelőbbnek ítélt választ X-el vagy húzza alá.
- A kérdések másik része minősítést kér öntől egy 1-5 fokozatú skála alapján, ahol 1 a legalacsonyabb, 5 a legmagasabb minősítés:

1 pont- nem megfelelő/jelentéktelen mértékű vagy összegű/ritka

2 pont- részben megfelelő/kis mértékű vagy összegű/kevésbé gyakori

3 pont- közepes/közepes mértékű vagy összegű/közepesen gyakori

4 pont- jól megfelel/ nagy mértékű vagy összegű/gyakori

5 pont- kitűnő/ jelentős mértékű vagy összegű/nagyon gyakori vagy rendszeres

Ha az adott válasznál nincs tapasztalata, nem alkalmazzák a gyakorlatban, akkor ahhoz a válaszhoz szíveskedjen 0-át írni! A válaszok között lehetnek azonos minősítésűek!

Általános adatlap
B. Szervezeti adatok

1. A szervezet neve:
2. A szervezet működési formája: egyesület/alapítvány.....Közhasznúsági fokozat:
.....
3. A szervezet megalapításának éve:
4. A szervezet tagjainak száma:(fő)
5. A foglalkoztatottak létszáma: (fő)
6. A szervezet önkéntes segítőinek száma:(fő)
7. A szervezet tevékenységei (cél szerinti besorolás):
 - Egészségügyi tevékenység
 - Foglalkoztatási csoportokat összefogó tevékenység
 - Jogvédő tevékenység
 - Környezetvédelmi tevékenység
 - Közbiztonság- védelmi tevékenység
 - Kulturális tevékenység
 - Kutatási tevékenység
 - Nemzetközi tevékenység
 - Oktatási tevékenység
 - Polgári védelmi, tűzoltási tevékenység
 - Politikai tevékenység
 - Sporttevékenység
 - Szabadidős és hobbitevékenység
 - Szakmai, gazdasági érdekképviselői tevékenység
 - Szociális tevékenység
 - Településfejlesztési tevékenység
 - Egyéb
8. Évi működési bevétel 2010-ben , amennyiben nincs adat, becsülje meg (aláhúzással): 0-200 eFt, 201-500eFt, 501-1000 eFt, 1001-2500 eFt, 2500-5000 eFt, 5000 eFt fölött
9. A bevételük jellemzően miből származik?
 - A.: Saját bevétel:
 - tagdíj
 - egyéb tagi befizetés (tagi kölcsön)
 - saját tevékenység bevétele
 - egyéb:.....
 - B.: Külső bevétel:
 - SZJA 1% bevételei
 - adományok/rendelkezésre bocsátások
 - pályázati források (decentralizált: megyei, városi)
 - pályázati források (centralizált: NCA, Wesselényi, Széchenyi terv)
 - pályázati források (Uniós, NFT, Dél- Kelet Európai, egyéb)
 - egyéb:.....
10. A civil szervezet működési feltételeinek megítélése: Jó Közepes Kedvezőtlen

B. Az interjúalany azonosító adatai

1. Neme: férfi/nő
2. Foglalkoztatott/Önkéntes
3. Kora:
4. Legmagasabb iskolai végzettsége:
5. Beosztása:
6. Munkatapasztalata a civil szervezetek működtetése terén:év
7. Átlagosan hány munkatárssal dolgozik szorosan a civil szervezetben :fő
8. Átlagosan hetente mennyi időt fordít a civil szervezet működtetésére:óra

Kérem, szíveskedjen megadni az alábbi adatokat is (ezekre megbízhatósági okok miatt van szükség). Lehetőség szerint vagy a nevét és elérhetőségét, vagy pedig lássa el a kérdőívet szervezeti bélyegzővel (esetleg mindkettőt is megteheti)!

Kitöltő neve:.....

Kitöltő elérhetősége(telefonszám/e-mail):.....

Szervezeti bélyegző:.....

Civil szervezetek működtetésével kapcsolatos vezetési feladatok vizsgálata

1. Minősítse 1-5-ig, hogy az Ön szervezetének kialakításában milyen mértékben játszottak szerepet az alábbiak.
 - 1.1. Egyes szakmai, bizonyos feladatok felvállalása, újak ellátása
 - 1.2. Együttműködés, kooperáció
 - 1.3. Közösségszervezés, kezdeményezés, párbeszéd
 - 1.4. Érdekképviselés, érdekvédelem
 - 1.5. Szabályozási, jogi adottságok kihasználása
 - 1.6. Anyagi források jobb elérése
 - 1.7. Egyéb:

2. Minősítse 1-5-ig az alábbi tényezők milyen szerepet játszanak abban, hogy Ön részt vegyen a szervezet munkájában.
 - 2.1. Belső képzetés
 - 2.2. Családi képzetés
 - 2.3. Munkahelyi nyomás
 - 2.4. Társadalmi képzetés
 - 2.5. Szakmai elhivatottság
 - 2.6. Segíteni akarás
 - 2.7. Hiányérzet
 - 2.8. Lehetőségek (anyagi, munka) megszerzése
 - 2.9. Egyéb:

3. Vezetési szempontból minősítse 1-5-ig az alábbi motivációs eszközöket, amelyet alkalmaznak az Önök szervezetében.
 - 3.1. Gazdasági ösztönzők (bér, bérjellegű kifizetések, béren kívüli juttatások)
 - 3.2. Célkitűzés
 - 3.3. Visszajelzés
 - 3.4. Dicséret
 - 3.5. Önállóság
 - 3.6. Felelősség
 - 3.7. Adott közösséghez való tartozás
 - 3.8. Elismerés a környezet által
 - 3.9. Kafetéria
 - 3.10. Szabadság
 - 3.11. Egyéb:

4. Minősítse 1-5-ig az alábbi kommunikációs formák milyen szerepet játszanak a szervezet eredményes működtetésében.
 - 4.1. Újsághirdetés
 - 4.2. Városi hirdető felületek használata
 - 4.3. Szórólapok
 - 4.4. Szakkönyvek, kiadványok
 - 4.5. Publikáció, konferenciák
 - 4.6. Internet hirdetés/weblap
 - 4.7. Rendezvények (kiállítás, programok, stb.)
 - 4.8. Média
 - 4.9. Egyéb:

5. Minősítse 1-5-ig a szervezet tevékenységének megtervezésében milyen szerepet játszanak az alábbi tényezők.
 - 5.1. Változások a jogi, működési szabályozásban
 - 5.2. Humán feltételek
 - 5.3. Fejlődési/fejlesztési tendenciák (külső: más szektorok, társadalom)

- 5.4. Pénzügyi feltételek
- 5.5. Társadalmi célok
- 5.6. Egyéb:
6. Minősítse 1-5-ig az alábbi tényezők milyen mértékben befolyásolják a szervezet tevékenységével kapcsolatos döntéseket.
- 6.1. Alapítói érdek-elvárás
- 6.2. Saját maga elvárásai
- 6.3. Munkatársak elvárásai
- 6.4. Szervezeti érdekek
- 6.5. Szakma érdekei-szakmai elvárások
- 6.6. A szervezeti tevékenység által érintettek érdekei
- 6.7. Működési környezet elvárásai (APEH, bíróság, ügyészség, támogatók, partnerek)
- 6.8. Egyéb:
7. Minősítse 1-5-ig az alábbi sajátos szervezési feladatok fontosságát az Ön szervezetében!
- 7.1. Személyi feltételek biztosítása
- 7.2. Tárgyi feltételek kialakítása
- 7.3. Pénzügyi feltételek megteremtése
- 7.4. Jogi előkészítés
- 7.5. Feladatok meghatározása (strukturálása) ki- mit- hogyan
- 7.6. Külső feltételek megszervezése
- 7.7. Koordinálás (tevékenységek összehangolása időben és kapacitásban)
8. Minősítse 1-5-ig az Ön szervezetében mi alapján értékelhető a tevékenységben résztvevők teljesítménye. (Teljesítményértékelés)

(T: tag; Ö: önkéntes; A: alkalmazott)

TÖA

- 8.1. A szervezet eredményessége
- 8.2. A szervezet elismertsége
- 8.3. Munkahelyi jelenlét
- 8.4. Tevékeny a programok lebonyolításának előkészítésében
- 8.5. Pályázati munka
- 8.6. Programok előkészítésében
- 8.7. Megvalósításban való részvétel
- 8.8. Gazdasági társaságok támogatása
- 8.9. Egyéb:

Szíves válaszádat nagyon köszönöm!

3. melléklet: Vezetési interjú

Interjú a civil szervezetek vezetési feladatairól és civil érintettségről

Kitöltési útmutató

A kérdőív célja a civil szervezetek vezetési feladatainak felmérése, valamint az egyének életében betöltött szerepük vizsgálata. A kérdőívet civil szervezetek vezetőjével (pl.: elnök vagy más vezető beosztású tisztségviselő, olyan, aki döntésre jogosult) kell kitöltetni. Civil szervezetnek minősülnek az egyesületek és az alapítványok, civil társaságok.

A következő kérdéseket az alábbiak figyelembe vételével szíveskedjenek értékelni.

- A kérdések egyik részénél jelölje meg az Ön által legmegfelelőbbnek ítélt választ X-el vagy húzza alá.
- A kérdések másik része minősítést kér öntől egy 1-5 fokozatú skála alapján, ahol 1 a legalacsonyabb, 5 a legmagasabb minősítés:

1 pont- nem megfelelő/jelentéktelen mértékű vagy összegű/ritka

2 pont- részben megfelelő/kis mértékű vagy összegű/kevésbé gyakori

3 pont- közepes/közepes mértékű vagy összegű/közepesen gyakori

4 pont- jól megfelel/ nagy mértékű vagy összegű/gyakori

5 pont- kitűnő/ jelentős mértékű vagy összegű/nagyon gyakori vagy rendszeres

Ha az adott válasznál nincs tapasztalata, nem alkalmazzák a gyakorlatban, nem értelmezhető, vagy nincs véleménye, akkor ahhoz a válaszhoz szíveskedjen 0-át írni! A válaszok között lehetnek azonos minősítésűek!

Általános adatlap
A. Szervezeti adatok

1. A szervezet neve: _____
2. A szervezet működési formája: egyesület/alapítvány/civil társaság.....Közhasznúsági fokozat:
3. A szervezet megalapításának éve:
4. A szervezet tagjainak száma:(fő)
5. A foglalkoztatottak létszáma: (fő)
6. A szervezet önkéntes segítőinek száma:(fő)
7. A szervezet tevékenységei (cél szerinti besorolás):
 - Egészségügyi tevékenység
 - Foglalkoztatási csoportokat összefogó tevékenység
 - Jogvédő tevékenység
 - Környezetvédelmi tevékenység
 - Közbiztonság- védelmi tevékenység
 - Kulturális tevékenység
 - Kutatási tevékenység
 - Nemzetközi tevékenység
 - Oktatási tevékenység
 - Polgári védelmi, tűzoltási tevékenység
 - Politikai tevékenység
 - Sporttevékenység
 - Szabadidős és hobbitevékenység
 - Szakmai, gazdasági érdekképviselési tevékenység
 - Szociális tevékenység
 - Településfejlesztési tevékenység
 - Egyéb:
8. Évi működési bevétel 2011-ben, amennyiben nincs adat, becsülje meg (aláhúzással): 0-200 eFt, 201-500eFt, 501-1000 eFt, 1001-2500 eFt, 2500-5000 eFt, 5000 eFt fölött
9. A bevételük jellemzően miből származik?
 - A.: Saját bevétel:
 - tagdíj
 - egyéb tagi befizetés (tagi kölcsön)
 - saját tevékenység bevétele
 - egyéb:
 - B.: Külső bevétel:
 - SZJA 1% bevételei
 - adományok/rendelkezésre bocsátások
 - pályázati források (decentralizált: megyei, városi)
 - pályázati források (centralizált: NCA, Wesselényi, Széchenyi terv)
 - pályázati források (Uniós, NFT, Dél- Kelet Európai, egyéb)
 - egyéb:
10. A civil szervezet működési feltételeinek megítélése: Jó Közepes Kedvezőtlen

B. Az interjúalany azonosító adatai

1. Neme: férfi/nő
2. Foglalkoztatott/Önkéntes
3. Kora:
4. Legmagasabb iskolai végzettsége:
5. Beosztása:
6. Munkatapasztalata a civil szervezetek működtetése terén:év
7. Átlagosan hány munkatárssal dolgozik szorosan a civil szervezetben :fő
8. Átlagosan havonta mennyi időt fordít a civil szervezet működtetésére:óra

Kérem, szíveskedjen megadni az alábbi adatokat is (ezekre megbízhatósági okok miatt van szükség). Szükség van a kitöltő nevére, valamint lássa el a kérdőívet szervezeti bélyegzővel! Amennyiben a bélyegző nem áll rendelkezésre, úgy kérem, hogy a kérdőívhez mellékeljen a következő szervezeti dokumentumok közül egyet fénymásolatban: alapszabály vagy alapító okirat, bírósági (törvényszéki) végzés, vagy bírósági (törvényszéki) kivonat másolat.

Kitöltő neve:.....

Szervezeti bélyegző:.....

Civil szervezetek működtetésével kapcsolatos vezetési feladatok vizsgálata

1. Minősítse 1-5-ig civil szervezeti munkájában az alábbi vezetési feladatok fontosságát!
 - 1.1. A szervezet menedzselésével kapcsolatos feladatok
 - 1.2. A folyamatok menedzselésével kapcsolatos feladatok
 - 1.3. A szervezet humán erőforrásaival kapcsolatos feladatok
2. Minősítse 1-5-ig azt, hogy mennyire látja fontosnak az alábbi ösztönzők szerepét az Ön szervezete életében!
 - 2.1. Gazdasági ösztönzési formák (pl. bér, jutalék, pótlék)
 - 2.2. Pszichológiai ösztönzési formák (pl. továbbképzés, dicséret, felelősség)
 - 2.3. Szociális ösztönzés (pl. étkezési utalvány, ruhapénz, üdülési csekk)
3. Minősítse 1-5-ig azt, hogy az alábbi hivatalos kommunikációs formák milyen szerepet játszanak a szervezet működtetése során!
 - 3.1. Megbeszélés
 - 3.2. Hirdetmények
 - 3.3. Körlevelek
 - 3.4. Értekezlet
 - 3.5. Érdekképviselés
 - 3.6. Tárgyalás (közgyűlés, taggyűlés)
 - 3.7. Egyéb:.....
4. Minősítse 1-5-ig azt, hogy az alábbi nem hivatalos kommunikációs formák milyen szerepet játszanak a szervezet működtetése során!
 - 4.1. Pletyka
 - 4.2. Folyosói hírek
 - 4.3. Baráti beszélgetések
 - 4.4. „Füles” (híresztelések)
 - 4.5. Egyéb:.....
5. Minősítse 1-5-ig azt, hogy az alábbi marketingeszközök milyen szerepet játszanak a szervezet működtetése során!
 - 5.1. Csoportkommunikációs módszerek (pl. rendezvény, konferencia, tájékoztató, fórum)
 - 5.2. Tömegkommunikációs módszerek (pl. sajtókonferenciák, interjúk, tudósítás)
 - 5.3. Egyéb módszerek (pl. lobbizás, támogatás, szponzorálás)
 - 5.4. Egyéb:.....
6. Milyen időtávra szoktak tervezni a működés során általánosan? (a leginkább jellemzőt jelölje X-el)
 - 6.1. Hosszú időtávra (éven túl)
 - 6.2. Rövidebb időtávra (max. egy évre)
 - 6.3. Programszerű tervezés (csupán 1-1 program erejéig)
 - 6.4. Jelenlegi körülmények mellett nem tudunk tervezni
7. Minősítse 1-5-ig azt, hogy az alábbi tényezők milyen mértékben befolyásolják a szervezet tevékenységével kapcsolatos döntéseit!
 - 7.1. Alapítói érdek-elvárás

- 7.2. Saját (vezetői) elvárásai
- 7.3. Munkatársak elvárásai
- 7.4. A szervezet tevékenysége által további érintettek elvárásai (pl.: helyi közösség)
- 7.5. A szervezethez kapcsolódó külső segítők elvárásai (pl. ügyvéd, könyvelő)
- 7.6. Működési környezet elvárásai (pl. APEH, bíróság, ügyészség, támogatók, partnerek)
- 7.7. Állami elvárások
- 7.8. Egyéb:

8. Minősítse 1-5-ig az alábbi szervezési feladatok fontosságát az Ön szervezetében!

- 8.1. Személyi feltételek biztosítása
- 8.2. Tárgyi feltételek kialakítása
- 8.3. Pénzügyi feltételek megteremtése
- 8.4. Jogi-adminisztratív előkészítés
- 8.5. Koordinálás (tevékenységek összehangolása időben és kapacitásban)
- 8.6. Egyéb:

9. Minősítse 1-5-ig az Ön szervezetében milyen mértékben jellemzőek az alábbi szereplőkkel konfliktusok!

- 9.1. Felügyeleti szervezetek (pl.: APEH, KSH, Ügyészség)
- 9.2. Szakmai szervezetek (pl. kamarák, szakmai hatóságok)
- 9.3. A szervezethez kapcsolódó külső szakértők (pl. ügyvéd, könyvelő)
- 9.4. Más civil szervezetek
- 9.5. Civil társadalom (egyének)
- 9.6. Saját alkalmazottak
- 9.7. Tagok/alapítók
- 9.8. Önkéntesek
- 9.9. Egyéb:

10. Minősítse 1-5-ig azt, hogy milyen mértékben jellemzőek az alábbi konfliktusforrások!

- 10.1. Kapcsolati konfliktusok (pl. érzelmek, sztereotípiák, kommunikációs zavarok)
- 10.2. Értékkonfliktusok (pl. eltérő értékek, eltérő viselkedés, beállítódás, életfelfogás)
- 10.3. Strukturális konfliktusok (pl. egyenlőtlen hatalom, ellenőrzés, forráselosztás, időhiány)
- 10.4. Információs eredetű konfliktusok (pl. információhiány, téves információ)
- 10.5. Érdekkonfliktusok (az egymással ténylegesen szemben álló vagy a szereplők felfogása szerint ellentétben álló érdekek)
- 10.6. Egyéb:

11. Minősítse 1-5-ig az alábbi konfliktuskezelő megoldásokat azok eredményessége alapján!

- 11.1. Minimális hatékonyságú stratégiák (pl. kényszer, halogatás, bíraskodás)
- 11.2. Közepesen hatékony stratégiák (pl. szétválasztás, ügy átadása, közvetítés)
- 11.3. Leghatékonyabb stratégiák (pl. munkacsoport átszervezés, közös cél, integratív alku)
- 11.4. Egyéb:

Szíves választát köszönöm!

4. melléklet: Vizsgálati eredmények

4.1. Forrás vizsgálatok

1. táblázat: A szervezetek működési formája és bevételeinek nagysága között összefüggés vizsgálat (Chi-Square Tests)

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,211(a)	6	,517
Likelihood Ratio	5,639	6	,465
Linear-by-Linear Association	,561	1	,454
N of Valid Cases	282		

a: 1 cells (7,1%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,57.

2. táblázat: A közhasznúsági fokozat és bevételek nagysága közötti összefüggés vizsgálata (Chi-Square Tests)

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	31,534(a)	18	,025
Likelihood Ratio	36,341	18	,006
Linear-by-Linear Association	9,484	1	,002
N of Valid Cases	282		

a: 14 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,05.

3. táblázat: A nem szimmetrikus mutatók eredményei (Directional Measures)

			Value	Asymp. Std. Error(a)	Approx. T(b)	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Lambda	Symmetric	,021	,032	,655	,512
		közhasznúság Dependent	,018	,081	,224	,823
		bevételek Dependent	,023	,012	2,014	,044
	Goodman and Kruskal tau	közhasznúság Dependent	,068	,025		,000(c)
		bevételek Dependent	,028	,008		,000(c)
	Uncertainty Coefficient	Symmetric	,052	,014	3,706	,006(d)
		közhasznúság Dependent	,081	,020	3,706	,006(d)
		bevételek Dependent	,038	,010	3,706	,006(d)

a Not assuming the null hypothesis.

b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c Based on chi-square approximation

d Likelihood ratio chi-square probability.

4. táblázat: A szimmetrikus mutatók (Symmetric Measures)

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,334	,025
	Cramer's V	,193	,025
	Contingency Coefficient	,317	,025
N of Valid Cases		282	

a Not assuming the null hypothesis.

b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis

4.2. Vezetési feladatok vizsgálata

1. táblázat: A vezetési feladatcsoportok végzettség szerinti megítélése

Test Statistics(a,b)	A szervezet menedzselésével kapcsolatos feladatok	A folyamatok menedzselésével kapcsolatos feladatok	A szervezet humán erőforrásaival kapcsolatos feladatok
Chi-Square	14,26	5,63	2,48
df	5	5	5
Asymp. Sig.	0,01	0,34	0,78

a Kruskal Wallis Test

Grouping Variable:

b végzettség

4.3. Motivációs vizsgálatok

1. táblázat: Korrelációs táblázat a szervezet taglétszáma és a válaszok között

		taglét szám	Egyes szakmai, bizonyos feladatok felvállalása, újak ellátása	Együtt működés, kooperáció	Közös ségszervezés, kezdeményezés, párbeszéd	Édekvélemény	Szabályozási, jogi adottságok kihasználása	Anyagi források jobb elérése	
Spearman's rho	taglétszám	Correlation Coefficient	1,000	-,037	,241(*)	,240(*)	-,021	,083	-,142
		Sig. (2-tailed)	.	,725	,019	,017	,844	,439	,181
		N	100	95	94	98	91	90	90
	Egyes szakmai, bizonyos feladatok felvállalása	Correlation Coefficient	-,037	1,000	,264(*)	-,024	,066	,178	,086
	Sig. (2-tailed)	,725	.	,011	,818	,545	,095	,425	

	Újjak ellátása	N	95	95	92	94	87	89	89
	Együttműködés,kooperáció	Correlation Coefficient	,241(*)	,264(*)	1,000	,422(**)	,282(**)	,336(*)	,037
		Sig. (2-tailed)	,019	,011	.	,000	,008	,001	,729
		N	94	92	94	94	88	89	88
	Közösség szervezés,kezdemenyzés,párbeszéd	Correlation Coefficient	,240(*)	-,024	,422(*)	1,000	,189	,164	-,008
		Sig. (2-tailed)	,017	,818	,000	.	,074	,123	,944
		N	98	94	94	98	90	90	90
	Édekképviselet,érdekvédelem	Correlation Coefficient	-,021	,066	,282(*)	,189	1,000	,493(*)	,252(*)
		Sig. (2-tailed)	,844	,545	,008	,074	.	,000	,020
		N	91	87	88	90	91	88	85
	Szabályozási,jogi adottságok kihasználása	Correlation Coefficient	,083	,178	,336(*)	,164	,493(**)	1,000	,387(**)
		Sig. (2-tailed)	,439	,095	,001	,123	,000	.	,000
		N	90	89	89	90	88	90	86
	Anyagi források jobb elérése	Correlation Coefficient	-,142	,086	,037	-,008	,252(*)	,387(*)	1,000
		Sig. (2-tailed)	,181	,425	,729	,944	,020	,000	.
		N	90	89	88	90	85	86	90

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

2. táblázat: A válaszadók neme és a válaszok közötti összefüggés

	Belső késztet és	Család i késztet és	Munkah elyi nyomás	Társada lmi készteté s	Szakmai elhivatot tság	Segíte ni akarás	Hiány érzet	Lehetőse gek (anyagi, munka) megszerz ése
Chi-Square	1,249	,388	,090	,384	,012	9,542	,531	,426
df	1	1	1	1	1	1	1	1
Asymp. Sig.	,264	,533	,765	,535	,913	,002	,466	,514

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: nem

3. táblázat: A válaszadók végzettsége és a válaszlehetőségek közötti összefüggés

	Belső késztet és	Család i késztet és	Munkah elyi nyomás	Társada lmi készteté s	Szakmai elhivatot tság	Segíte ni akarás	Hiány érzet	Lehetőse gek (anyagi, munka) megszerz ése
Chi-Square	7,726	12,568	5,483	5,800	6,274	3,595	5,339	1,841
df	5	5	4	5	5	5	5	4
Asymp. Sig.	,172	,028	,241	,326	,280	,609	,376	,765

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: végzettség

4. A nem paraméteres próba: Ranks és Test Statistics(b) táblázata

	végzettség	N	Mean Rank	Sum of Ranks		Családi késztetés
Családi késztetés	Szakmunkás, szakképző, technikus	7	26,14	183,00	Mann- Whitney U	41,000
	Egyetem	28	15,96	447,00	Wilcoxo n W	447,000
	Total	35			Z	-2,471
					Asymp. Sig. (2- tailed)	,013
					Exact Sig. [2*(1- tailed Sig.)]	,017(a)

a Not corrected for ties.

b Grouping Variable: végzettség

5. táblázat: Nem paraméteres próba: Ranks és Test Statistics(a) táblázata

	végzettség	N	Mean Rank	Sum of Ranks		Családi készlet
Családi készlet	Érettségi, esetleg OKJ	17	30,12	512,00	Mann-Whitney U	117,000
	Egyetem	28	18,68	523,00	Wilcoxon W	523,000
	Total	45			Z	-2,950
					Asymp. Sig. (2-tailed)	,003

a Grouping Variable: végzettség

6. táblázat: Az ösztönzési formák és a kor közötti összefüggés vizsgálata (Test Statistics(a,b))

	Gazdasági ösztönzési formák (pl:bér,jutalék,pótlék)	Pszichológiai ösztönzési formák (pl:továbbképzés, dícséret,felelősség)	Szociális ösztönzés (pl:étkezési utalvány,ruhapénz, üdülési csekk)
Chi-Square	15,19	16,75	16,01
df	5	5	5
Asymp. Sig.	0,01	0,00	0,01

aKruskal Wallis Test

bGrouping Variable: kor

7. táblázat: A bevétel nagysága és az ösztönzési formák közötti összefüggés Test Statistics(a,b)

	Gazdasági ösztönzési formák (pl:bér,jutalék,pótlék)	Pszichológiai ösztönzési formák (pl:továbbképzés, dícséret,felelősség)	Szociális ösztönzés (pl:étkezési utalvány,ruhapénz, üdülési csekk)
Chi-Square	30,261	6,798	12,894
df	6	6	6
Asymp. Sig.	,000	,340	,045

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: bevétel

4.4. Kommunikációs vizsgálatok

1. táblázat: A hivatalos kommunikációs formák és korcsoportok közötti összefüggés

Test Statistics(a,b)	Megbeszélés	Hírdetmények	Körlevelek	Értekezlet	Érdekképviselő	Tárgyalás	Egyéb
Chi-Square	11,01	10,08	21,29	2,72	11,53	8,28	1,1
df	5	5	5	5	5	5	
Asymp. Sig.	0,05	0,07	0,00	0,74	0,04	0,14	0,9

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: kor

2. táblázat: A működési forma és a formális kommunikációk közötti összefüggés

	Megbeszélés	Hírdetmények	Körlevelek	Értekezletek	Érdekképviselet	Tárgyalás	Egyéb
Chi-Square	4,579	,110	12,277	,759	2,088	6,629	,011
df	1	1	1	1	1	1	1
Asymp. Sig.	,032	,740	,000	,384	,148	,010	,916

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: műk. forma

3. táblázat: A taglétszám és a formális kommunikációk közötti összefüggés

	Megbeszélés	Hírdetmények	Körlevelek	Értekezletek	Érdekképviselet	Tárgyalás	Egyéb
Chi-Square	,676	4,650	12,282	8,954	3,940	3,456	1,942
df	2	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,713	,098	,002	,011	,139	,178	,379

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: taglétszám

4. táblázat: A válaszadók kora és az informális kommunikációs formák közötti összefüggés

Test Statistics(a,b)					
	Pletyka	Folyosói hírek	Baráti beszélgetések	"Füles" (híresztelések)	Egyéb
Chi-Square	9,37	12,81	3,76	13,20	6,05
df	5	5	5	5	5
Asymp. Sig.	0,10	0,03	0,58	0,02	0,30

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: kor

5. táblázat: A válaszadók végzettsége és az informális kommunikációs formák közötti összefüggés

Test Statistics(a,b)					
	Pletyka	Folyosói hírek	Baráti beszélgetések	"Füles" (híresztelések)	Egyéb
Chi-Square	17,01	11,14	4,18	9,25	2,01
df	5	5	5	5	5
Asymp. Sig.	0,00	0,05	0,52	0,10	0,85

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: végzettség

6. táblázat: A működési forma és az informális kommunikációs formák közötti összefüggés (Test Statistics(a,b))

	Pletyka	Folyosói hírek	Baráti beszélgetések	"Füles" (híresztelések)	Egyéb
Chi-Square	6,073	9,004	4,078	10,300	2,279
df	1	1	1	1	1
Asymp. Sig.	,014	,003	,043	,001	,131

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: műk. forma

7. táblázat: A külső kommunikációs formák és a válaszadók kora közötti összefüggés

Test Statistics(a,b)				
	Csoportkommunikációs módszerek	Tömegkommunikációs módszerek	Egyéb módszerek	Egyéb
Chi-Square	11,02	16,64	2,23	5,54
df	5	5	5	5
Asymp. Sig.	0,05	0,01	0,82	0,35

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: kor

8. táblázat: Az éves bevétel és a külső kommunikációs formák közötti összefüggés

Test Statistics(a,b)

	Csoportkommunikációs módszerek	Tömegkommunikációs módszerek	Egyéb módszerek
Chi-Square	15,000	7,662	8,615
df	6	6	6
Asymp. Sig.	,020	,264	,196

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: bevétel

4.5. Tervezés vizsgálata

1. táblázat: A tervezési idők és a válaszadók kora közötti összefüggés

	Hosszú időtávra (éven túl)	Rövidebb időtávra (max. egy évre)	Programszerű tervezés (csupán 1-1 program erejéig)	Jelenlegi körülmények mellett nem tudunk tervezni
Chi-Square	18,67	17,89	3,57	14,90
df	5	5	5	5
Asymp. Sig.	0,00	0,00	0,61	0,01

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: kor

2. táblázat: A tervezési idő és a működési forma közötti összefüggés (Test Statistics(a,b))

	Hosszú időtávra (éven túl)	Rövidebb időtávra (max. egy évre)	Programszerű tervezés (csupán 1-1 program erejéig)	Jelenlegi körülmények mellett nem tudunk tervezni
Chi-Square	,138	,091	,578	3,884
df	1	1	1	1
Asymp. Sig.	,710	,762	,447	,049

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: műk. forma

3. táblázat: A tervezési idő és a működési feltétel közötti összefüggés (Test Statistics(a,b))

	Hosszú időtávra (éven túl)	Rövidebb időtávra (max. egy évre)	Programszerű tervezés (csupán 1-1 program erejéig)	Jelenlegi körülmények mellett nem tudunk tervezni
Chi-Square	1,329	1,291	1,313	11,840
df	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,515	,525	,519	,003

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: működési feltétel

4.6. Döntés vizsgálatok

1. táblázat: A döntés elvárások és a válaszadók kora közötti összefüggés

Test Statistics(a,b)	Alapítói érdek-elvárás	Saját (vezetői) elvárásai	Munkatársak elvárásai	A szervezet tevékenysége által további érintettek elvárásai	A szervezethez kapcsolódó külső segítők elvárásai	Működési környezet elvárásai	Állami elvárások	Egyéb
Chi-Square	3,82	12,78	10,46	1,54	8,92	3,02	6,79	0
df	5	5	5	5	5	5	5	5
Asymp. Sig.	0,58	0,026	0,06	0,91	0,11	0,70	0,24	1

Kruskal Wallis

a Test

b Grouping Variable: kor

2. táblázat: A döntés elvárások és a működési forma közötti összefüggés (Test Statistics(a,b))

	Alapítói érdek- elvárás	Saját (vezetői) elvárása i	Munkat ársak elvárása i	A szerveze t tevéken ysége által további érintette k elvárása i	A szerveze thez kapcsoló dó külső segítők elvárása i	Működ ési környez et elvárás ai	Állami elvárás sok	Egyéb
Chi-Square	,374	9,897	7,030	,223	1,117	,144	,650	,000
df	1	1	1	1	1	1	1	1
Asymp . Sig.	,541	,002	,008	,637	,290	,705	,420	1,000

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: műk. forma

3. táblázat: Az elvárások és a bevétel nagysága közötti összefüggés (Test Statistics(a,b))

	Alapítói érdek- elvárás	Saját (vezetői) elvárása i	Munkat ársak elvárása i	A szerveze t tevéken ysége által további érintette k elvárása i	A szerveze thez kapcsoló dó külső segítők elvárása i	Működ ési környez et elvárás ai	Állami elvárás sok	Egyéb
Chi-Square	11,569	5,449	5,735	5,996	11,719	7,459	13,766	,000
df	5	5	5	5	5	5	5	5
Asymp . Sig.	,041	,364	,333	,307	,039	,189	,017	1,000

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: bevétel

4.7. melléklet: Végrehajtás és eredményesség vizsgálatok

1. táblázat: A szervezési feladatok és a válaszadók kora közötti összefüggés

Test Statistics(a,b)						
	Személyi feltételek biztosítása	Tárgyi feltételek kialakítása	Pénzügyi feltételek biztosítása	Jogi- adminisztratív előkészítés	Koordinálás	Egyéb
Chi-Square	3,39	2,81	4,46	6,47	11,53	8,40
df	5	5	5	5	5	5

Asymp. Sig.	0,64	0,73	0,49	0,26	0,04	0,14
--------------------	------	------	------	------	------	------

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: kor

2. táblázat: A szervezési feladatok és a válaszadók iskolai végzettsége közötti összefüggés

Test Statistics(a,b)						
	Személyi feltételek biztosítása	Tárgyi feltételek kialakítása	Pénzügyi feltételek biztosítása	Jogi-adminisztratív előkészítés	Koordinálás	Egyéb
Chi-Square	11,71	12,17	3,09	2,64	6,11	2,01
df	5	5	5	5	5	5
Asymp. Sig.	0,04	0,03	0,69	0,76	0,30	0,85

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: végzettség

3. táblázat: A szervezési feladatok és a taglétszám közötti összefüggés (Test Statistics(a,b))

	Személyi feltételek biztosítása	Tárgyi feltételek kialakítás a	Pénzügyi feltételek biztosítása	Jogi-adminisztratív előkészítés	Koordinálás	Egyéb
Chi-Square	2,533	14,065	,231	3,683	1,865	1,779
df	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,282	,001	,891	,159	,394	,411

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: taglétszám

4. táblázat: A szervezési feladatok és bevétel közötti összefüggés (Test Statistics(a,b))

	Személyi feltételek biztosítása	Tárgyi feltételek kialakítás a	Pénzügyi feltételek biztosítása	Jogi-adminisztratív előkészítés	Koordinálás	Egyéb
Chi-Square	5,020	10,004	20,592	13,428	12,137	,000
df	5	5	5	5	5	5
Asymp. Sig.	,413	,075	,001	,020	,033	1,000

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: bevétel

4.8. Konfliktus vizsgálatok

1. táblázat: A konfliktusok szereplői és a válaszadók neme közötti összefüggés (Test Statistics(a,b))

	Felügye letei szervez etek	Szakma i szervez etek	A szervez ethez kapcso lódó külső szakért ők	Más civil szervez etek	Civil társad alom (egyén ek)	Saját alkalm azottak	Tago k/ala pítók	Önkén tesek	Egyé b
Chi-Square	6,418	8,942	7,727	9,620	7,662	11,085	7,098	12,930	,000
df	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Asym p. Sig.	,011	,003	,005	,002	,006	,001	,008	,000	1,000

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: nem

2. táblázat: A konfliktus szereplői és a közhasznúsági státusz közötti összefüggés (Test Statistics(a,b))

	Felügye letei szervez etek	Szakma i szervez etek	A szervez ethez kapcso lódó külső szakért ők	Más civil szervez etek	Civil társad alom (egyén ek)	Saját alkalm azottak	Tago k/ala pítók	Önkén tesek	Egyé b
Chi-Square	4,733	7,776	6,418	4,927	4,930	9,764	,215	4,313	,000
df	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Asym p. Sig.	,094	,020	,040	,085	,085	,008	,898	,116	1,000

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: közhasznúság

3. táblázat: A konfliktus szereplői és a taglétszám közötti összefüggés (Test Statistics(a,b))

	Felügye letei szervez etek	Szakma i szervez etek	A szervez ethez kapcso lódó külső szakért ők	Más civil szervez etek	Civil társad alom (egyén ek)	Saját alkalm azottak	Tago k/ala pítók	Önkén tesek	Egyé b
Chi-Square	2,081	1,731	1,431	4,033	2,235	,430	6,660	2,938	,000
df	2	2	2	2	2	2	2	2	2

Asym p. Sig.	,353	,421	,489	,133	,327	,807	,036	,230	1,000
---------------------	------	------	------	------	------	------	-------------	------	-------

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: taglétszám

4. táblázat: A konfliktusformák és a válaszadók közötti összefüggés (Test Statistics(a,b))

	Kapcsolati konfliktusok	Értékkonfliktusok	Strukturális konfliktusok	Információs eredetű konfliktusok	Érdekkonfliktusok	Egyéb
Chi-Square	4,556	5,573	9,324	4,684	10,613	1,331
df	1	1	1	1	1	1
Asym p. Sig.	,033	,018	,002	,030	,001	,249

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: nem

5. táblázat: A konfliktusformák és a működési forma közötti összefüggés (Test Statistics(a,b))

	Kapcsolati konfliktusok	Értékkonfliktusok	Strukturális konfliktusok	Információs eredetű konfliktusok	Érdekkonfliktusok	Egyéb
Chi-Square	12,997	14,488	15,594	7,080	10,749	,439
df	1	1	1	1	1	1
Asymp. Sig.	,000	,000	,000	,008	,001	,508

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: műk. forma

6. táblázat: A konfliktusformák és a taglétszám közötti összefüggés (Test Statistics(a,b))

	Kapcsolati konfliktusok	Értékkonfliktusok	Strukturális konfliktusok	Információs eredetű konfliktusok	Érdekkonfliktusok	Egyéb
Chi-Square	14,934	9,885	8,864	9,335	2,617	1,779
df	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,001	,007	,012	,009	,270	,411

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: taglétszám

NYILATKOZAT

Alulírott, **Pierog Anita (szül.: Budapest, 1986. 05. 23.)** büntetőjogi és fegyelmi felelősségem tudatában kijelentem és aláírással igazolom, hogy a doktori (Ph.D.) fokozat megszerzése céljából benyújtott értekezésem kizárólag saját, önálló munkám.

Nyilatkozom továbbá, hogy:

- az Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola szabályzatát megismertem, és az abban foglaltak megtartását magamra nézve kötelezőnek elismerem;
- a felhasznált irodalmat korrekt módon kezeltem, a disszertációra vonatkozó jogszabályokat és rendelkezéseket betartottam;
- a disszertációban található másoktól származó, nyilvánosságra hozott vagy közzé nem tett gondolatok és adatok eredeti leőhelyét a hivatkozásokban, az irodalomjegyzékben, illetve a felhasznált források között hiánytalanul feltüntettem a mindenkori szerzői jogvédelem figyelembevételével;
- a benyújtott értekezéssel azonos, vagy részben azonos tartalmú értekezést más egyetemen, illetve doktori iskolában nem nyújtottam be tudományos fokozat megszerzése céljából.

Debrecen, 2013. november 4

Pierog Anita
aláírás

Köszönetnyilvánítás

Mindenekelőtt szeretném kifejezni köszönetemet és hálámat témavezetőmnek **Dr. habil. Berde Csaba** egyetemi tanárnak doktori munkámban nyújtott szakmai és emberi segítségéért.

A kutatásaimat a TÁMOP 4.2.4.A/2-11-1-2012-0001 azonosító számú „Nemzeti Kiválóság Program – Hazai hallgatói, illetve kutatói személyi támogatást biztosító rendszer kidolgozása és működtetése országos program” című kiemelt projekt keretében folytattam le. A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

Köszönettel tartozom a Vezetés- és Szervezéstudományi Intézetben dolgozó munkatársaimnak, különös tekintettel **Dr. habil. Juhász Csilla** egyetemi docensnek, valamint **Dr. Szabados György Norbert** adjunktusnak a dolgozatom elkészítéséhez nyújtott segítségükért.