

**Pécsi Tudományegyetem
Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Kar**

DIPLOMAMUNKA

**Nagy Eszter
emberi erőforrás tanácsadó
MA szak**

**Pécs
2011**

Pécsi Tudományegyetem
Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Kar

Emberi erőforrás tanácsadó (MA) szak

Nagy Eszter

**Vezérfonal -
Útmutató a civil szervezetek
vezetőinek**

**Dr. Zádori Iván
egyetemi adjunktus
konzulens**

Tartalomjegyzék

I. Bevezetés	4
I.1 Témaválasztás indoklása	6
I.2 Célkitűzés	7
I.3 Hipotézis	8
II. A civil szervezetek áttekintése	9
II.1 A civil szervezet fogalma, kialakulása, jellemzői	9
II.2. A nonprofit szektorban működő szervezetek csoportosítása	15
III. Civil szervezetek humán erőforrásai	23
III.1 Az alapítvány humán erőforrása	23
III.2 Az egyesület humán erőforrása	25
IV. Civil szervezet vezetése, vezetői stílusok	28
IV.1 Lewin-féle vezetési stílus	28
IV.2 Kotter manager-leader modellje	31
IV.3 Helyzetfüggő vezetés	32
IV.4 Az együttműködő csoport	40
V. A szervezet hajtómotorjai, az önkéntesek	45
V.1 Az önkéntesség fogalma, fajtái	45
V.2 Önkéntes törvény	47
V.3 Önkéntesek motivációi	48
VI. Empirikus kutatás eredményének bemutatása	51
VI. 1 A kérdőív bemutatása	51
VI.2 A kérdőív értékelése	52
VII. Interjú	61
Köszönetnyilvánítás	66
Felhasznált irodalom	67
Kulcsszavak	69
Mellékletek	
1. számú melléklet	70
2. számú melléklet	73

*„Az összevisszaságban találd meg az egyszerűséget,
a hangzavarban a harmóniát.
A nehézségek közt mindig ott van a lehetőség.”
(Albert Einstein)*

I. Bevezetés

Önkéntesként tevékenykedni egy „más” állapotot jelent. Ezt a tevékenységet az ember saját elhatározásából végzi, ellenszolgáltatás reménye nélkül.

Készítettünk már az idősek otthonában karácsonyi díszeket? Lefestettük a helyi óvoda kerítését, vagy ültettünk virágot a lakótelepre, hogy nap, mint nap gyönyörködhessünk benne mindannyian?

Segíteni és örömet szerezni egy másik embernek, csoportnak: önmagunkat is boldogsággal tölti el.

Az önkéntes tevékenység népszerűsítésére az Európai Unió Tanácsa 2011. évet az Önkéntesség Európai Événé nyilvánította. Célja, hogy felhívja az európai állampolgárok figyelmét az önkéntes tevékenységek fontosságára.

Önkéntesek többnyire civil szervezeti keretek között igyekeznek elérni az általuk kitűzött célt.

A nonprofit szervezetek szakmailag felkészült, az adott ügy érdekében elkötelezett személyekből állnak. A szervezetek vezetőinek azonban nem csupán a szakmai, mindennapi feladatok minőségi szintű elvégzésére kell törekedniük, meg kell felelniük a jogszabályi és adminisztrációs kötelezettségeknek is. Erre a szervezetek többsége nincs maximálisan felkészülve, többnyire hiányosak a működéshez szükséges, megfelelő alapidokumentumaik, stratégiai dokumentumaik, nagy részük nem megfelelően készíti el az éves

jelentéseket, hiányosak a működéssel és menedzsmenttel kapcsolatos ismereteik.

Annak érdekében, hogy a szervezetek minél több időt fordíthassanak a szakmai tevékenységeikre, diplomadolgozatomban ezen hiányosságokról és megoldási lehetőségekről szeretnék információt nyújtani a civil szervezetben tevékenykedő vezetők és tagok részére.

1.1 Témaválasztás indoklása

2009 óta a Laurus Alapítvány munkatársaként tevékenykedem. Mindennapi munkám során, az ügyfelekkel való beszélgetésekből kiderül, hogy a civil szervezetek vezetőiben és tagjaiban számos kérdés merül fel, választ várnak mindennapi feladataik megoldásához. Erre azonban kevés lehetőségük nyílik. A civil szektor működésével kapcsolatos szakirodalom gazdag, interneten is számtalan lehetőség van a témában tanulmány megtekintésére, működik a megyeszékhelyen Civil Szolgáltató Központ, beszerezhetők a témakörön belül hasznos könyvek. Ezzel szemben a szervezeteknek olyan, gyakorlati „útmutatóra” lenne szükségük, mely a szervezet alapvető fogalmainak tisztázásáról, működéséről, fontosabb kötelező feladataikról szól.

A civil szervezeti vezetők és tagok többsége önkéntesként, főfoglalkozás mellett végzi tevékenységeit. Szakmai téren profik, kiválóan értenek a szervezet fő tevékenységéhez. A mindennapok szélmalomharcában kevés idejük jut arra, hogy a jogi és adminisztrációs kötelezettségeiknek pontosan eleget tegyenek. Nagy segítséget nyújtana nekik egy tanácsadó szervezet vagy tájékoztató kiadvány, amely a működéssel kapcsolatos kérdéseikre válaszolna, tanácsadással segítséget nyújtana a dokumentumok elkészítésében, a határidők betartásában, egyéb adminisztrációs tevékenységük elvégzésében.

A szekszárdi Ifjúsági Unió által 2006-ban végzett, civil szervezetek törvényes működésével kapcsolatos kérdőíve is alátámasztja az alábbi felvetésemet, miszerint a szervezetek nem rendelkeznek alapidokumentumokkal, illetve nem tesznek eleget

törvényi kötelezettségüknek. Emellett a kérdőív felfedi, hogy legtöbbször tájékoztató füzetek és személyes tanácsadás révén informálódnának.¹

Diplomadolgozatomban a szervezetekben legtöbbször tapasztalt problémákra igyekszem választ adni, minél szélesebb körű információt nyújtva a harmadik szektorban tevékenykedő szervezeteknek. Diplomamunkámban bemutatom a nonprofit szektor létrejöttét, a szervezetek csoportosítását, főbb alapfogalmakat. A diplomadolgozat második felében a civil szervezet humánerőforrás-hátterét vizsgálom. Bemutatom a leggyakoribb szervezeti formák (egyesület és alapítvány) humánerőforrását, kitérek a vezető és az önkéntesek szerepére. Felvázolok olyan vezetéselméleti modelleket, melyek a civil szervezetben is alkalmazhatóak, segítséget nyújtanak a szervezeti menedzsment részére.

A mesterképzés során nagyon sok érdekes dolgot tanultam a forprofit szférában nyújtandó tanácsadásról. Úgy gondolom, a civil szervezetek részére is szükség van hasonló tanácsadásra, olyan személyre vagy szervezetre, aki a civil szféra speciális ismereteinek birtokában segíti a környezetében tevékenykedő nonprofit szervezetek működését és fejlődését.

1.2 Célkitűzés

Diplomadolgozatomban olyan, gyakorlatban is használható, aktuális információkkal megtöltött dolgozatot szeretnék elkészíteni, mely segítséget nyújt a civil szervezetek részére mindennapi működésük és a szervezeti vezetés során.

¹ Zárótanulmány: A civil szervezetek törvényességi megfelelésének kutatása Tolna megyében, Szekszárd, Ifjúsági Unió, 2006. p. 25-30.)

Empirikus kutatásként a Tolna megyében működő civil szervezetek körében végzek kutatást, melyben a szervezet működéséről és fejlődési terveiről, a humánerőforrás-ellátottságáról, illetve a szervezeti tagok együttműködéséről tájékozodom.

1.3 Hipotézis

A civil vezetők nem rendelkeznek megfelelő menedzsment-ismeretekkel a nonprofit szervezet vezetéséhez.

II. A civil szervezetek áttekintése

II.1 A civil szervezet fogalma, kialakulása, jellemzői

A közösséghez tartozás az ember alapvető igényéhez tartozik. „A közösséghez tartozó ember sokféle előnyt élvez: itt talál védelmet és biztonságot, könnyebben megoldja problémáit és jobban kielégítheti szükségleteit, a csoportban megéli identitását, megjeleníti értékeit... kedvére eltöltheti szabadidejét...”²

Az önkéntes tevékenység nem napjaink újdonság. Számos történelmi példát említhetünk meg, melyek civil tevékenységeket tükröznek:

- Gondoljunk a középkorban megjelenő lovagrendekre, melyek a szentföldi hadjárat idején jöttek létre, gondoskodtak a zarándokok fegyveres védelméről, lelki gondozásról, betegek ápolásáról, gyógyításáról.³
- Szintén e történelmi korban céhek jelentek meg, aminek tevékenysége több ponton is hasonlítható a mai civil szervezetek működéséhez. A céh a településen lakó és hasonló mesterséget űző személyekből álló érdekvédelmi csoport, mely tagdíjat szedett, működése a céhszabályzatban foglaltak szerint valósult meg. Közfeladatot is vállaltak, úgymint tűzoltás, honvédelem és szociális gondoskodás⁴.
- Mária Terézia és II. József uralkodásának időszakában az uralkodók számos alapítványt hoztak létre, melyek szigorú

² Pavluska Valéria: A nonprofit szektor, Janus Pannonius Tudományegyetem FEEFI, Pécs, 1999, p. 99-100.

³ Bartal Anna Mária: Nonprofit elméletek, modellek, trendek; Századvég Kiadó, Bp, 2005. p. 162.

⁴ Mesterségek emlékezete <http://www.oszk.hu/cehek/cehek.html> (2011. 02. 16.)

törvényi és politikai ellenőrzés alatt működtek. Ez időszakban főként olvasókörok és diáktársaságok jöttek létre.⁵

- Feleleveníthetjük az 1859. évi solferinói csatát, ahol Henry Dunant – svájci üzletember – megrendülve a csatában megsérült sok ezer sérült láttán, segélycsapatot szervezett a szomszédos falu lakosaiból, akik nemzetiségre való tekintet nélkül segédkeztek a sebesültek ellátásában. 1863-ban megalakult a Sebesült Katonák Segélyezésének Nemzetközi Bizottsága, mely kidolgozta és elfogadta a genfi egyezményt és elismerte a Vörös Kereszt szerepét. Így 1863 óta működik a legrégebbi nemzetközi civil szervezet, mely csaknem 150 év elteltével ma is sok embernek nyújt humanitárius segítséget.⁶
- Károlyi Mihály kormányzása idején szabadon működtek egyesületek, eltörölték az engedélyeztetési és bejelentési eljárásokat.⁷
- 1949. évi XX. törvény (a Magyar Alkotmány 56.§-a) a dolgozó emberek privilégiumának tekinti a közösségi szerveződést: *„A Magyar Népköztársaság a dolgozók társadalmi, gazdasági és kulturális tevékenységének fejlesztése érdekében alkotmányosan biztosítja az egyesülési jogot.”*⁸ (Érdekességként: az Alkotmány mai napon hatályos szövege az alábbiakra változott: *„A Magyar Köztársaságban az egyesülési jog alapján*

⁵ Bartal Anna Mária: Nonprofit elméletek, modellek, trendek; Századvég Kiadó, Bp, 2005. p. 164.

⁶ A Vöröskereszt mozgalom <http://voroskereszt.hu/toertenetenk.html> (2011. 02. 16.)

⁷ Pavluska Valéria: A nonprofit szektor, Janus Pannonius Tudományegyetem FEEFI, Pécs, 1999, p. 103.

⁸ <http://www.rev.hu/sulinet45/szerviz/dokument/1949.evi3.htm> (2011. 03. 27.)

Érdekességként: az Alkotmány mai napon hatályos szövege az alábbiakra változott:

*mindenkinek joga van a törvény által nem tiltott célra szervezeteket létrehozni, illetőleg azokhoz csatlakozni.*⁹⁾

A történelem során az egyesüléseket az aktuális politikai szemléletnek megfelelően ösztönözték vagy tiltották, korlátozták, de az emberekben a közösséghez tartozás vágya, egymás segítése sohasem politika kérdése volt: Nagyszüleim sokszor mesélték, mikor a rokonok, ismerősök összegyűltek, és segítettek egymás házában felépítésében, vagy tűz esetén vödörrel hordták a vizet, oltották a tüzet a faluban.

Ezek is mind önkéntes tevékenységek voltak: anyagi ellenszolgáltatás nélkül, meghatározott célért tevékenykedtek, igaz akkoriban ad hoc módon, még nem intézményesült formában szerveződtek.

A rendszerváltást követően Magyarországon a civil szervezetek működését az 1989. évi II. törvény szabályozta:

- *„A társadalmi szervezet olyan önkéntesen létrehozott, önkormányzattal (értsd: önirányító szervezettel) rendelkező szervezet, amely az alapszabályban meghatározott célra alakul, nyilvántartott tagsággal rendelkezik, és céljának elérésére szervezi tagjai tevékenységét”*¹⁰
- *„Társadalmi szervezet (...) elsődlegesen gazdasági-vállalkozási tevékenység végzése céljából nem alapítható”*¹¹

⁹ 1949. évi XX. tv. 63. § (1) bekezdés

¹⁰ 1989. évi II. törvény 3. § (1) bekezdés

¹¹ 1989. évi II. törvény 2. § (3) bekezdés

A civil szervezetek elnevezésére sem nemzetközileg, sem magyar viszonylatban nincs általánosan elfogadott, minden értelmezési igényt kielégítő meghatározás¹², így számos megközelítési lehetőséget és elnevezést találunk a szakirodalomban a civil szervezetekről: nonprofit szervezet, NGO (non-governmental organizations / nem kormányzati szervezetek) civil, nonprofit vagy harmadik szektor, civil társadalom.

A kifejezéseket legtöbbször egymás szinonimájaként használjuk, árnyalatbeli jelentéskülönbségek mégis megjelennek, melyet Bartal Anna Mária így fogalmaz meg:

- civil szervezet, civil szektor kifejezések használatakor az állampolgári kezdeményezések fontosságára hívjuk fel a figyelmet.
- önkéntes, öntevékeny szervezetek szófordulat használata esetén a tagok és támogatók önkéntes munkájának jelentőségét helyezzük előtérbe.
- harmadik szektor elnevezésnél lényeges kiemelni, hogy e szektor elkülönül az állami és gazdasági szférától, önálló egységet alkot.
- nem kormányzati szervezetek (NGO) alatt főként a nagy nemzetközi szervezeteket (ENSZ, UNESCO, FAO, WWF) értjük, melyek elhatárolódnak a politikától.¹³
- nonprofit szervezetek nem a profit megszerzésére törekszenek¹⁴ (illetve a megszerzett profitot nem osztják szét a tagok között, hanem a szervezet missziójára fordítják azt).

¹² Pavluska Valéria: A nonprofit szektor, Janus Pannonius Tudományegyetem FEEFI, Pécs, 1999, p. 25.

¹³ Bartal Anna Mária: Nonprofit elméletek, modellek, trendek; Századvég Kiadó, Bp, 2005. p. 12-13.

¹⁴ U.o. p. 14.

A nonprofit szektort az intézményesültség (bírószágon való bejegyzés, folyamatos, szabályozott működés) különbözteti meg a leginkább a „civil” fogalomtól¹⁵.

A sokféle megfogalmazás mellett a nonprofit szervezetek nemzetközi és hazai szinten is elfogadott általános jellemzőit pontosan meg tudjuk fogalmazni¹⁶:

- *intézményesült, formalizált*: a szervezetek bíróság által nyilvántartásba vett jogi személyek, melyek az általuk elkészített alapidokumentumokban meghatározott feltételek és a szervezet által jóváhagyott szervezeti felépítés szerint működnek.
- *profitszétosztás tilalma*: a civil szervezetek célja nem a profitszerzés. Természetesen termelhet profitot a szervezet működése során (a közreműködőket díjazhatja is), de a többletet nem oszthatja szét a tagok között, azt a meghatározott céljai elérésére kell fordítania.
- *kormányzattól való intézményes elkülönülés, működési autonómia*: igaz, törvényességi felügyeletet az állam gyakorol a civil szervezetek felett, azok jogilag nem függenek az államtól, szervezetileg nem részei az állami szférának. A nonprofit szervezetek önállóan döntenek létrehozásukról, működésükről, gazdálkodási és szervezeti kérdéseikről, illetve megszűnésükről, szabályaikat maguk alakítják (törvényes keretek között).
- *önkéntesség, öntevékenység*: (a köznapi használatban ezt a tulajdonságát ismerik legtöbbször a civil szervezeteknek – ez, mely az állami és gazdasági szférától leginkább megkülönbözteti.) A civil szervezetek működését önkéntes személyek és adományozók segítik. (Működésének, céljai

¹⁵ Bartal Anna Mária: Nonprofit elméletek, modellek, trendek; Századvég Kiadó, Bp, 2005. p. 15.

¹⁶ Pavluska Valéria: A nonprofit szektor, Janus Pannonius Tudományegyetem FEEFI, Pécs, 1999, p. 33-38.

eléréséhez nem kizárt a fizetett alkalmazott és az állami támogatás igénybevétele sem!)

- *közérdekűség, közhasznúság, a közjó szolgálata*: a harmadik szektorban működő szervezetek nem haszonelvűek, nemcsak tagjaik, hanem tágabb csoport valós igényének kielégítése érdekében tevékenykednek. *„Társadalmi érdeket is szolgálnak azzal is, hogy a közösségi élet, a társadalomszervezés pótolhatatlan színterei, sokszor csupán pusztán létükkel segítik a társadalmi pluralizmus érvényre jutását.”*
- *politikai tevékenység kizárása*: a közvetlen politikai hatalom megszerzésére irányuló, és azt támogató szervek kizárását jelenti. (Érdekvédelmi és érdekképviselő, emberi jogi, környezetvédelmi és városvédő szervezetek feladatkörükből adódóan kapcsolatba kerülnek a politikai közeggel, a kritérium a közvetlen politikai hatalomgyakorlást és kampány támogatását célul kitűző szervezetekre vonatkozik.)

A bemutatott jogi és nemzetközi kritériumok szerint diplomadolgozatomban a „civil szervezetek” kifejezést az alábbi megfogalmazás szerint használom: A civil szervezet olyan, nyilvántartott tagokkal, önálló irányító testülettel rendelkező, független szervezet, mely a közjó érdekében, a létesítő okiratban meghatározott célok eléréséért végzi tevékenységét. A civil szervezet önálló gazdasági egység, mely az általa termelt profitot nem osztja szét alapítója és tagjai között. Legértékesebb erőforrása az önkéntes munka.

II.2. A nonprofit szektorban működő szervezetek csoportosítása

A civil társadalom mindannyiunk számára hasznos szervezeti működés kereteit teremti meg.

E szférában működő szervezetek olyan hiánypótló tevékenységet végeznek, melyet az állami és gazdasági szektor nem tud kielégíteni: támogatják a közintézményeket, szolidaritást gyakorolnak, anyagi és lelki segítséget nyújtanak a rászorulóknak részére, teret adnak az azonos érdeklődésű személyek találkozására, közös programok szervezésére, ezáltal növelve a közösségi aktivitást, a személyes találkozások és kapcsolatok ápolásának lehetőségét¹⁷ (melyre napjainkban nagy szükség van).

A civil szervezeteket az alábbi szempontok szerint csoportosíthatjuk:

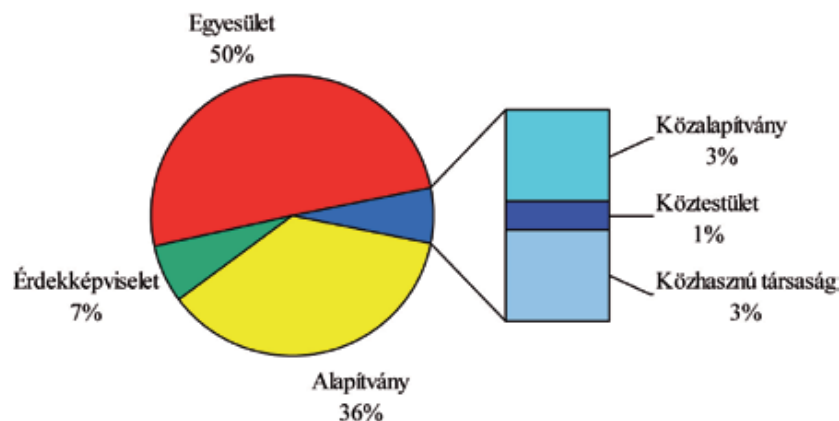
SZERVEZETTÍPUS	TEVÉKENYSÉG-TÍPUS	HATÓKÖR	TELEPÜLÉS-TÍPUS	BEVÉTE-NAGYSÁG
Alapítványok - (magán)alapítvány - közalapítvány	- kultúra - vallás - sport - szabadidő, hobbi	- intézmény támogatása - konkrét cél elérése	- főváros - megyeszékhely - egyéb város - község	- 50 ezer Ft alatt - 50 ezer Ft – 500 ezer Ft
Társas nonprofit szervezetek - egyesület - köztestület - szakszervezet - szakmai munkáltatói érdekképviselő - közhasznú társaság (2007 óta nonprofit Kft) - nonprofit intézmény	- kutatás - egészségügy - szociális ellátás - polgári védelem, tűzoltás - környezetvédelem - településfejlesztés - gazdaságfejlesztés - jogvédelem - közbiztonság védelme - többcélú adományosztás, nonprofit szövetségek - nemzetközi kapcsolatok - szakmai, gazdasági érdekképviselő - politika	- kisebb lakó- és munkahelyi körzet - egy település - több település - egy megye - több megye - régió - országos - nemzetközi	- 500 ezer Ft – 5 millió Ft - 5 millió Ft felett	

(Forrás: Bartal Anna Mária: Nonprofit elméletek, modellek, trendek; Századvég Kiadó, Bp, 2005. p. 30.)

¹⁷ Civil alapok; <http://nonprofit.hu/?q=content/civil-alapok> (2011. 02. 18.)

Szervezettípus szerint alapítványokat és társas nonprofit szervezeteket különböztethetünk meg.

2006. évben az alábbi megoszlást tapasztalhattuk Magyarországon a szervezettípusok vonatkozásában:



(Forrás: Kuti Éva: *Civil Európa – civil Magyarország*
Európa Ház, Budapest, 2008. p. 19.)

(A civil szervezetek működési formájának megoszlása 2009. évben az alábbiak szerint alakult: 66 145 nonprofit szervezet közül 23 667 alapítványként, 42 478 szervezet egyesületként működött.¹⁸)

A civil szervezetek aktuális helyzetét 2011. december 31-ig méri fel a Központi Statisztikai Hivatal.)

E diagramból is látható, hogy többségében (összesen 86%) Magyarországon (magán)alapítványi és egyesületi formában működnek a civil szervezetek (így diplomadolgozatomban e két csoporttal foglalkozom a későbbiekben részletesen.)

Mit értünk a diagramban megjelenő civil szervezeti formák alatt?

- Az alapítvány olyan jogi személy, melyet tartós közérdekű cél érdekében, az alaptőke végleges átengedésével hoznak létre. A szervezetet a kuratórium irányítja, alapdokumentuma az alapító

¹⁸ Statisztikai Tükör IV. évfolyam 138. szám, A nonprofit szektor legfontosabb jellemzői 2009-ben, Központi Statisztikai Hivatal, 2010. december

okirat. Az alapítvány bírósági nyilvántartásba vétellel jön létre, vagyonával önállóan gazdálkodik, törvényességi felügyeletét az ügyészség végzi.¹⁹

- Az egyesület minimum 10 fő együttműködésével létrehozott szervezet, jogi személy, mely az alapszabályban meghatározott feltételek szerint végzi működését. Bírósági nyilvántartásba vétel révén jön létre, nyilvántartott tagsággal rendelkezik, vagyonával önállóan rendelkezik. Felügyelőszerve az ügyészség.²⁰
 - A közalapítvány az Országgyűlés, a kormány, a helyi vagy kisebbségi önkormányzat képviselő-testülete által, közfeladat folyamatos ellátására létrehozott szervezet. (2006 óta nem hozható létre új közalapítvány, az eddigiekben működő közalapítványokat a 2006. évi LXV. törvény szabályozza.)
 - A köztestület önkormányzattal és nyilvántartott tagsággal rendelkező szervezet, amelynek létrehozását törvény rendeli el. A köztestület a tagságához, illetőleg a tagsága által végzett tevékenységhez kapcsolódó közfeladatot lát el. (A köztestület működésénél – ha a törvény másként nem rendeli – az egyesületre vonatkozó szabályozásokat kell figyelembe venni.)
 - A közhasznú társaságok „olyan vállalatok, amelyek általában közjavakat állítanak elő, s ennek megfelelően a közhasznú státust is megszerezhetik. Profitjukat, ha esetleg keletkezik is, nem oszthatják fel tulajdonosaik, vezetőik és alkalmazottaik között, azt közcélú tevékenységükre kell visszaforgatniuk.”²¹
2006. évi V. tv. 136. § értelmében 2007. július 1-jét követően nem alakulhattak közhasznú társaságok. 2009. június 30-ig a meglévő közhasznú társaságoknak két lehetősége volt: társasági szerződés módosításával nonprofit korlátolt

¹⁹ Bartal Anna Mária: Nonprofit elméletek, modellek, trendek; Századvég Kiadó, Bp, 2005. p. 25.

²⁰ U.o. p. 25.

²¹ Kuti Éva: *Civil Európa – civil Magyarország Európa Ház, Budapest, 2008. p.18*

felelősségű társaságként működnek tovább, vagy jogutód nélkül megszűntették működésüket.²²

(Mindhárom szervezeti forma az 1993.évi XCII. tv. elfogadását követően került a Polgári Törvénykönyvbe.)

A szervezetek **tevékenységtípusa** az ICNPO (nonprofit szervezetek nemzetközi osztályozása) alapján kerül besorolásra. Magyarországon a közel 66.000 működő szervezet közül leggyakrabban a szabadidő-hobbyt, az oktatást, a sportot, a kultúrát és szociális ellátást²³ tekintik fő tevékenységüknek.

A szervezet **hatókörének** megjelölése azt mutatja, hogy mekkora földrajzi területre hat ki a szervezet tevékenysége. A táblázatban szereplő felsorolást kiegészíteném a kistérség, illetve több kistérség, és tájegység fogalmakkal. Ilyen szervezetek pl. a Helyi Akciócsoportok - HACCS - melyek önkormányzatokból, vállalkozókból és civil szervezetekből, öntevékeny módon szerveződtek, a helyi közösségekből alakultak, jogi személyiségű (többségében társas nonprofit) szervezetté alakultak²⁴ a területfejlesztés (és pályázati jogosultság) érdekében.

A **bevétel** nagysága szerint pedig négy kategóriát különíthetünk el aszerint, mekkora volt a civil szervezet előző évi bevétele. Ez alapján nagyon alacsony (50 ezer Ft alatti), alacsony (50 ezer - 500 ezer Ft), közepes (500 ezer – 5 millió Ft) és magas (5 millió Ft feletti) bevételű szervezetekről beszélhetünk.

²² A nonprofit gazdasági társaság, közhasznú társaság és a közhasznú szervezet; <http://eic.primomth.hu/news.php?extend.444> (2011. 02. 18.)

²³ Statisztikai Tükör IV. évfolyam 138. szám, A nonprofit szektor legfontosabb jellemzői 2009-ben, Központi Statisztikai Hivatal, 2010. december

²⁴ LEADER Helyi Akciócsoportok; <http://www.umvp.eu/?q=leader-helyi-akciocsoportok> (2011. 02. 17.)

Civil szervezetek besorolása szempontjából lényeges információ az adott szervezet közhasznúsági fokozata is.

*„A közhasznúság egy minősítési besorolás, amely egyrészt bizonyos kedvezményekhez juttatja a szervezeteket, de egyúttal kötelezettségeket is előír e szervezetek részére.”*²⁵ Közhasznúsági fokozaton belül beszélhetünk közhasznú és kiemelten közhasznú szervezetekről.

A Közhasznú szervezetekről szóló 1997. évi CLVI. tv. értelmében az alábbi feladatok vállalásával válhat a szervezet közhasznú szervezetté:

1. *„egészségmegőrzés, betegségmegelőzés, gyógyító-, egészségügyi rehabilitációs tevékenység,*
2. *szociális tevékenység, családsegítés, időskorúak gondozása,*
3. *tudományos tevékenység, kutatás,*
4. *nevelés és oktatás, képességfejlesztés, ismeretterjesztés,*
5. *kulturális tevékenység,*
6. *kulturális örökség megóvása,*
7. *műemlékvédelem,*
8. *természetvédelem, állatvédelem,*
9. *környezetvédelem,*
10. *gyermek-és ifjúságvédelem, gyermek-és ifjúsági érdekképviselő*
11. *hátrányos helyzetű csoportok társadalmi esélyegyenlőségének elősegítése,*
12. *emberi és állampolgári jogok védelme,*
13. *a magyarországi nemzeti és etnikai kisebbségekkel, valamint a határon túli magyarsággal kapcsolatos tevékenység,*
14. *sport, a munkaviszonyban és a polgári jogi jogviszony keretében megbízás alapján folytatott sporttevékenység kivételével,*
15. *közrend és közlekedésbiztonság védelme, önkéntes tűzoltás, mentés, katasztrófa-elhárítás,*

²⁵ Közhasznú vagy sem? <http://nonprofit.hu/?q=content/k%C3%B6zhaszn%C3%BA-vagy-sem> (2011. 02. 18.)

16. *fogyasztóvédelem,*
17. *rehabilitációs foglalkoztatás,*
18. *munkaerőpiacon hátrányos helyzetű rétegek képzésének, foglalkoztatásának elősegítése - ideértve a munkaerő-kölcsönzést is - és a kapcsolódó szolgáltatások,*
19. *euroatlanti integráció elősegítése,*
20. *közhasznú szervezetek számára biztosított - csak közhasznú szervezetek által igénybe vehető - szolgáltatások,*
21. *ár- és belvízvédelem ellátásához kapcsolódó tevékenység,*
22. *a közforgalom számára megnyitott út, híd, alagút fejlesztéséhez, fenntartásához és üzemeltetéséhez kapcsolódó tevékenység,*
23. *bűnmegelőzés és az áldozatvédelem,*
24. *az elektronikus közszolgáltatások alapszolgáltatásként történő biztosítása*²⁶

A közhasznúsági fokozat a létesítő okirat módosításával kérelmezhető a székhely szerint illetékes megyei bíróságon. A közhasznúsági nyilvántartásba vételhez a szervezet létesítő okiratának tartalmaznia kell²⁷:

- milyen, törvényben meghatározott tevékenységet végez
- a szervezet által folytatott vállalkozási tevékenységet csak a közhasznúsági cél elérésének érdekében vállal
- a keletkezett hasznot nem osztja fel tagjai és alapítói között, azt a szervezet céljainak elérésére fordítja
- nem folytat politikai tevékenységet
- a létesítő okiratnak ki kell térnie továbbá a működésével kapcsolatos tudnivalókra (*„ülésezésének gyakoriságára - amely az évi egy alkalomnál kevesebb nem lehet - ülései összehívásának rendjére, a napirend közlésének módjára,*

²⁶ [Közhasznú szervezetekről szóló 1997. évi CLVI. tv.](#) 26. § c) pontja

²⁷ [Közhasznú szervezetekről szóló 1997. évi CLVI. tv.](#) 4. § (1) bek. alapján

üléseinek nyilvánosságára, határozatképességére és a határozathozatal módjára, tisztségviselőinek összeférhetetlenségére, éves beszámoló jóváhagyásának módjára”²⁸⁾

A kiemelten közhasznú szervezetek létesítő okiratának tartalmaznia kell a fentiekén túl²⁹⁾:

- a szervezet olyan közfeladatot lát el, mely törvényben meghatározottak szerint állami vagy önkormányzati hatáskörbe tartozik. (a létesítő okiratban a közfeladata meghatározás törvényi hivatkozásának is szerepelnie kell.)
- a létesítő okiratban foglalt legfontosabb tevékenységi és gazdálkodási adatokat a helyi vagy országos médiában nyilvánosságra kell hozni.

A minősítési fokozat megszerzésével a civil szervezet az alábbi kedvezmények igénybevételére jogosult:

- adózási kedvezmény a szervezet részére^{30 31)}
- tartós támogatás esetén igazolást bocsáthat ki a támogató szervezet részére³²⁾
- közhasznú szervezet esetén 2 év után, kiemelten közhasznú szervezet esetén 1 év után jogosult az SZJA 1%-os felajánlások fogadására.³³⁾

²⁸⁾ [Közhasznú szervezetekről szóló 1997. évi CLVI. tv.](#) 7. § (2) bekezdés

²⁹⁾ [Közhasznú szervezetekről szóló 1997. évi CLVI. tv.](#) 5. § alapján

³⁰⁾ A közhasznú szervezetek kedvezményéről és a szervezet részére nyújtott támogatás szabályairól bővebben: [APEH Információs füzetek 2011 – 13. füzet](#)

³¹⁾ [Közhasznú szervezetekről szóló 1997. évi CLVI. törvény](#) 6. §

³²⁾ [A társasági adóról és az osztalékadóról szóló 1996. évi LXXXI. törvény](#) 7. § z) pontjában meghatározott feltételekkel.

³³⁾ Bővebben ld. : http://www.afeh.hu/szja1_1/tajekoz

Természetesen kötelezettségeket is vállal a civil szervezet közhasznúsági fokozat megszerzésével (a civil szervezetek alapvető kötelezettségein túl):

- működését az 1997. évi CLVI. törvény 7-11. § alapján kell szabályozza
- a szervezet köteles évente közhasznúsági beszámolót készíteni, azt nyilvánosságra hozni.

Diplomadolgozatom első részében bemutattam a civil szervezetek történelmi előzményeit, a civil szervezeti formákat, illetve a közhasznúsági fokozattal kapcsolatos tudnivalókat. Igyekeztem a témához kapcsolódó jogszabályokat bemutatni, melyeket a szervezetnek a jogszerű működéshez követnie kell.

Következő fejezetben a civil szervezet humánerőforrás-háttérével kapcsolatos tudnivalókat és funkciókat mutatom be.

III. Civil szervezetek humán erőforrásai

„...időnként szakítsunk egy percet, nézzünk az irányításunkra bízott emberek szemébe, és vegyük észre: ők a mi legfontosabb erőforrásaink.”³⁴

Az emberi erőforrás a civil szervezet legértékesebb erőforrása.

A szervezet nem működne az ember nélkül. Nincs vezető beosztott nélkül és nincs beosztott vezető nélkül. Mindkettő kulcsfontosságú szerepet játszik a szervezet életében. Fontos a megfelelő emberek kiválasztása, a jó együttműködő partnerek megbecsülése.

A civil szervezetek humánerőforrása fejezetben a vezetőről és a szervezeti tagokról, önkéntesekről írok. Emellett a fejezetbe olyan tanácsadási modelleket hozok, melyek a civil szervezeti életbe is átültethetők, használhatók.

A fejezet elején tisztáznunk kell a nonprofit szférában alkalmazott terminológusokat, melyek eltérnek az alapítvány és egyesület esetén.

III.1 Az alapítvány humánerőforrása

Az alapítványi döntésre a kezelő szerv (általában kuratórium) jogosult. E kezelő szervet az alapító jelöli ki (az alapító okiratban meghatározott, akár korlátlan időre³⁵). A kijelölt személyek nyilatkoznak a tisztség elfogadásáról³⁶. A kezelő szerv vezetője a kuratórium elnöke, tagjai a kuratóriumi tagok / kurátorok³⁷.

³⁴ Kenneth Blanchard – Patricia Zigarmi – Drea Zigarmi: Helyzetfüggő vezetés, Bagolyvár Könyvkiadó, Budapest, 1998. p. 3

³⁵ Ptk. 74/B. § (1) bek.

³⁶ A tisztség elfogadásával a kuratórium tagjai arról is nyilatkoznak, hogy a Ptk. 685. § b) pontja szerint az alapítóval nem állnak közeli hozzátartozói viszonyba.

³⁷ Fogalmi meghatározásban az alapítványnak nincs, csak a kuratóriumnak vannak tagjai

A **kuratórium elnöke** az alapítvány törvényes képviselője, aki képviseli az alapítványt, jogot gyakorol és kötelezettséget vállal a szervezet jogi és gazdasági működéséért.³⁸ Általában a kuratórium elnöke önállóan rendelkezik aláírási joggal (kivéve a banki ügyintézés, ahol minimum két személy aláírása szükséges), ennek szabályozását az alapító okiratban rögzíteni kell. Az elnök társadalmi munkában végzik tevékenységét, a feladatellátás során felmerült költségeikért anyagi térítést igényelhet.

Az **alapító** (mely lehet magánszemély, jogi személy és jogi személyiséggel nem rendelkező gazdasági társaság³⁹) bocsátja rendelkezésre az alapítvány alaptőkét, melyet a nyilvántartásba vétel követően már nem követelhet vissza, azt az alapító okiratban meghatározott, tartós közérdekű cél elérésére fordítja az alapítvány. Az alapító jogkörébe tartozik, hogy kijelöli a kuratórium elnökét és tagjait, kezdeményezi a szervezet nyilvántartásba vételét, ő írja alá és csak ő módosíthatja⁴⁰ az alapító okiratot, kérelmezi a szervezet nyilvántartásba vételét a székhelyi szerint illetékes megyei bíróságon. Az alapítvány nyilvántartásba vétele után a kuratórium elnöke felel az alapítvány működéséért, az alapítónak a működés során véleményezési joga van (ám döntően nem befolyásolhatja a szervezet működését), illetve visszahívhatja a kuratóriumot és újat állíthat fel, amennyiben az általa választott kezelő szerv veszélyezteti az alapító okiratban megjelölt célok elérését.

A **kuratóriumi tag / kurátor** lehet bármely személy⁴¹, akit az alapító a feladat ellátására felkér, ha a megjelölt személy vállalja a tisztséget. A kurátor feladata a kuratóriumi üléseken való részvétel, az

³⁸ Kézikönyv civileknek (szerk. Kucsera Tamás Gergely) NÁFIORE, Bp., 2006. p. 13.

³⁹ Ki lehet alapítvány alapítója? <http://nonprofit.hu/?q=content/ki-lehet-alap%C3%ADtv%C3%A1ny-alap%C3%ADt%C3%B3ja> (2011. 02. 23.)

⁴⁰ „az alapítvány nevének, céljának és vagyonának sérelme nélkül” (Ptk. 74./B § (5) bek.)

⁴¹ kivéve kiskorú és „közügyek gyakorlása alól eltiltott személy” (1989. évi. II. tv. 8. § (1) bek.)

alapítvány működésének és a kuratóriumi elnök munkájának segítése. Kuratóriumi döntésekkor szavazati joggal rendelkezik. Tisztségével járó feladatait társadalmi munka keretében végzi, ezért költségtérítés illetheti meg (az alapító okiratban szabályozottak alapján.) Amennyiben a tagok már nem kívánják ellátni a kurátori tisztséggel járó feladatokat, írásban lemondhatnak jogkörükről, helyettük új tagot az alapító kér fel.⁴²

III.2 Az egyesület humánerőforrása

Az egyesület életében az alapítványtól eltérő fogalomrendszert használnak a humánerőforrás megnevezésére. Emellett az egyesületi működés is eltérően alakul az alapítványétól.

Egyesület tagjai önkéntesen, meghatározott cél⁴³ érdekében hoznak létre önkormányzattal rendelkező szervezetet, mely minimum 10 fő részvételével alapítható, alapító vagyonnal nem rendelkezik. Az egyesület döntéshozó szervét a tagok összességében alkotják, melyet **közgyűlésként** titulálunk⁴⁴. Az egyesülési törvény szerint a közgyűlést szükség esetén, de legalább 5 évente össze kell hívni⁴⁵. A megfelelő működés érdekében évente legalább egy alkalommal célszerű a közgyűléssel egyeztetni a szervezet működési kérdéseit.

A közgyűlés döntési jogkörébe tartozik az alapszabály elfogadása és módosítása, tárgyévi költségvetés meghatározása, éves beszámoló (közhasznú társaság esetében a közhasznúsági jelentés) elfogadása, más szervvel való egyesülés vagy feloszlás elfogadása.^{46 47}

⁴² <http://old.nonprofit.hu//gyik/egy/31.html#gy333> (2011. 02. 23.)

⁴³ Az Alkotmány által nem tiltott cél érdekében tevékenykedhetnek az egyesületek. (1989. évi. CLVI. tv. 2. § (2) bek.)

⁴⁴ Kézikönyv civileknek (szerk. Kucsera Tamás Gergely) NÁFIORE, Bp., 2006. p. 19-20.

⁴⁵ Az egyesülési jogról szóló 1989. évi II. törvény 11. §

⁴⁶ Kézikönyv civileknek (szerk. Kucsera Tamás Gergely) NÁFIORE, Bp., 2006. p. 20.

⁴⁷ Az egyesülési jogról szóló 1989. évi II. törvény 12. § (1) bek. a-e) pontja

Az egyesület vezetését és operatív feladatainak ellátását az **elnökség**, más néven **vezetőség** végzi. Az egyesület vezetősége minimum 3, de minden esetben páratlan számú tagot számlál, akiket (ha az alapszabály másként nem rendelkezik, titkos szavazás útján) a közgyűlés választ meg. A vezetőség feladata⁴⁸ a szervezet céljainak eléréséhez szükséges út és feladatok kijelölése, ehhez emberi és pénzügyi erőforrás rendelése. Az elnökség dönt a tisztségviselők és alkalmazottak személyéről is.

Az egyesület vezetőjét **elnök**nek nevezzük. Az egyesületi elnököt és az elnökséget a szervezet tagjai választják meg, az elfogadott alapszabályban meghatározott szavazati többséggel. Az elnök képviseli a szervezetet, aláírási joggal rendelkezik (az alapszabályban rögzítettek szerint önállóan vagy más, elnökségi taggal együttesen), ő kéri a bíróságon a szervezet nyilvántartásba vételét, alkalmazott esetén munkáltatói jogokat gyakorol, irányítja az egyesület munkáját, elősegíti céljainak elérését.

Az egyesület életében legnagyobb létszámban az **egyesületi tagok** vesznek részt. A tagok választó és választható személyei a szervezetnek, részt vehetnek a szervezet eseményein és rendezvényein, megállapodás szerint igénybe vehetik a szervezet szolgáltatásait.⁴⁹ Jogaik mellett kötelességgel is tartoznak az egyesület felé: az alapszabályban megállapított tagdíjat kötelesek befizetni, és a vállalt feladatokat teljesíteni, a szervezetet céljai elérésében segédkezni.

Az egyesületnek – a Ptk. alapján – nyilván kell tartania a tagjait. A nyilvántartás módjára a törvény nem ad útmutatót. A nyilvántartott tagokat a rájuk vonatkozó, személyüket pontosan azonosítható

⁴⁸ Dinya-Farkas-Hetesi-Veres: Nonbusiness marketing és menedzsment; KJK-KERSZÖV Kiadó Kft. Bp., 2004, p. 175-176. alapján

⁴⁹ Pavluska Valéria: A nonprofit szektor, Janus Pannonius Tudományegyetem FEEFI, Pécs, 1999, p. 161.

adatokkal kell igazolni (többnyire név, cím, születési hely és idő), a személyiségi jogokat sértő adatokat a szervezet nem tarthatja nyilván.

A **pártoló tagok**nak nevezzük azokat a személyeket, akik adománnyal támogatja a szervezet munkáját, véleményezési és javaslattételi joggal részt vehetnek a közgyűlésen, de nem választó és választható tagjai az egyesületnek.⁵⁰

Egyesületi szóhasználat körében meg kell említenünk a **küldöttgyűlés** fogalmát. Az egyesületet magánszemélyek és jogi személyiségek alkotják. Nagy létszámú tagság esetén a tagok küldötteket választanak, akiket szavazati joggal ruháznak fel. A közgyűlésen (ez esetben küldöttgyűlésen) a tagok által választott küldöttek vesznek részt, döntenek az egyesület életét befolyásoló kérdésekben.⁵¹

Amennyiben a közhasznú szervezet (mind közhasznú alapítvány, mind közhasznú egyesület esetén) bevétele meghaladja az évi 5 millió forint összeget, felügyelő szervet kell a szervezetnek létrehoznia (1997. évi CLVI. tv. 7. § alapján). A **felügyelő szerv** önmaga határozza meg ügyrendjét, ellenőrzi a szervezet jogi és gazdasági működését, betekinthez a szervezet irataiba és pénzügyi dokumentumaiba, tanácskozási joggal részt vehet a közhasznú szervezet ülésein.⁵² ⁵³ Szabálytalanság esetén tájékoztatja a szervezet legfőbb döntéshozó szervét. Amennyiben a kuratórium / vezetőség nem tesz megfelelő lépéseket a rend felállításában, a felügyelő

⁵⁰ Kézikönyv civil szervezet alapításához, Palócvilág Alapítvány, Bp. 2005. p. 49.

⁵¹ U.o. p. 48-49.

⁵² Pavluska Valéria: A nonprofit szektor, Janus Pannonius Tudományegyetem FEEFI, Pécs, 1999, p. 204.

⁵³ Közhasznú szervezetekről szóló 1997. évi CLVI. tv. 11. § alapján

bizottság kötelessége tájékoztatni az ügyészséget a szervezet szabálytalan működéséről.⁵⁴

Az alapfogalmak és működési feltételek bemutatását követően a szervezeti vezetésre és az önkéntességre térek ki részletesebben.

IV. Civil szervezet vezetése, vezetői stílusok

Alapfeltevésem, hogy a civil szervezeti vezetők többsége nem rendelkezik megfelelő ismerettel a vezetés területén. Nagyon sok esetben tapasztalhatjuk, hogy a szervezeti vezetők egymaguk oldják meg a szervezet mindennapi feladatait – ugyan ott vannak a szervezet tagjai, de a vezetők nem képesek delegálni. Ez a vezetőknek - akik sokszor főállás mellett vállalják társadalmi munkaként a szervezet vezetését - nagy megterhelést jelent, sokszor kiégéshez vezethet. A szervezet tagjainak vállalniuk kell, hogy nem csak a programok szervezésében, (jobb esetben) a pénzügyi forrás – pályázatírás, adománygyűjtés - megteremtésében kell részt venniük, hanem a mindennapi adminisztratív teendők, működéssel kapcsolatos feladatok megoldásában is.

A IV. fejezetekben olyan vezetéselméleteket mutatok be, melyek alkalmazhatók a civil működés során is, segítve a vezető és a szervezet sikeres működését.

IV.1 Lewin-féle vezetési stílus

A szervezeti vezető stílusának megfogalmazására sok esetben használjuk Kurt Lewin munkássága során született vezetési stílus

⁵⁴ Alapfokú kézikönyv civil szervezetek számára; NIOK; Bp. 1998. p. 35.

kategóriákat, mely megkülönböztet autokratikus, demokratikus, laissez faire vezetői stílusokat.

E három vezetési stílus működését Kurt Lewin 1940-es években figyelte meg. Lewin és munkatársai gyermekeket vizsgáltak, akik három csoportban folytattak ugyanolyan tevékenységet, különböző stílusú irányító személlyel⁵⁵.

Az *autokratikus vezető* meghatározott minden irányelvet, a csoport tagjai nem dönthettek, véleményüket a vezető nem vette figyelembe. A vezető önkényesen utasított (vagy dicsért), feladatokat jelölt ki a csoport tagjainak.

A *demokratikus vezető* támogató volt, figyelembe vette a csoport véleményét. A feladat megoldásához javaslatot tett, alternatívákat kínált, a végső döntést a csoportra bízta. A vezetői dicséretetek és bírálatok objektívek voltak.

A „*laissez faire*” (*ráhagyó*) vezetési stílust a passzivitás jellemezte a csoportvezető részéről. A csoport tagjai dönthettek a feladat megoldásáról, a vezető csak akkor avatkozott a munkafolyamatba, ha a csoport tagjai igényelték azt. A ráhagyó vezető – mivel a csoport passzív tagjaként működik - nem bírált és nem dicsért.

A megfigyelés eredményeként a legalacsonyabb teljesítményt a ráhagyó magatartást tanúsító vezető csoportja érte el. E csoport tagjainak érdeklődése minimális volt, rossz minőséget produkáltak, az összes idő mintegy egyharmadában végeztek tényleges munkát.

A demokratikus vezetőségű csoport a megfigyelési idő felét töltötte produktív munkával. A csoporttagok érdeklődtek a feladat iránt,

⁵⁵ Klein Sándor: Vezetés- és szervezetpszichológia, SHL Hungary Kft., Budapest, 2002. p. 65.

elkötelezettek voltak, vezetői felügyelet nélkül is teljesítették az elvárt viselkedésformát.

Az autokratikus vezető által irányított, tekintélyelvű csoportba kiemelkedő teljesítményt nyújtott a csoport (az összes megfigyelési idő háromnegyedét a tényleges munkafolyamatra fordították). A csoportban uralkodó légkör nem olyan pozitív, mint a csoport teljesítménye: hencegés, bűnbakkeresés, szitkozódás és hatalmaskodás jellemezte a csoport viselkedését. A csoport tagjai nem voltak elkötelezettek a munka iránt, amint a tekintélyelvű vezető elhagyta a termet, a csoport teljesítménye jelentősen csökkent.

E három vezetési stílust megfigyelhetjük a civil szervezeti vezetők körében is.

Legkedveltebb ebben a körben talán a demokratikus vezető: a civil szervezetben az emberek önként vesznek részt, sok esetben önmaguk kiteljesítése végett. Jó, ha van egyfajta irányítás, útmutatás a csoport részére, de eközben szabad teret biztosítanak a tagok részére az önkiteljesedésre, a feladatok ellátására. Úgy gondolom, a civil szervezetben a laissez faire vezetési stílus kevésbé hatásos, mivel e vezetési stílussal rendelkező személy nem avatkozik a feladat elvégzésébe, nem is alkot véleményt a csoport munkájáról, így a tagokat nem is ösztönzi, pozitív teljesítmény esetén nem dicséri.

Autokratikus civil vezetőt is kevésbé tudok elképzelni. Az előbb említett önmegvalósítási igény miatt a nonprofit szervezet tagjai nem szívesen látják, ha a választott vezető nem hallgatja meg senki a véleményét, önmaga dönt minden helyzetben, a feladatokat utasítással osztja ki.

Megfigyelésem szerint a demokratikus vezetési stílust kedvelik leginkább a civil szervezet tagjai, ahol a vezető bevonja a partnert a döntési helyzetbe, a végén pedig értékeli az elvégzett feladatot.

Nem megfelelő vezetési stílus alkalmazása esetén a szervezet tagjai elveszthetik lelkesedésüket, motiváltságukat.

IV.2 Kotter manager-leader modellje

Lewin-féle vezetési stílus mellett gyakran találkozunk a menedzser és leadership vezetői szerepfelfogással.

John Kotter, a Harvard Egyetem professzora a gyakorlat oldaláról tanulmányozta a manager és a leader vezetői szerepek közötti különbségeket. Modellje három szempontból vizsgálja a vezetői szerepeket: ki kell tűzni a célokat, meg kell határozni a teendőket; meg kell teremteni a cél eléréséhez szükséges feltételeket; és biztosítani kell a munkavégzést⁵⁶.

A **manager típusú vezető** rövid és hosszútávú célokat tűz ki, melyhez költségkeretet rendel, a célok eléréséhez struktúrát és munkaköröket alkot, kiválasztja a megfelelő képességgel rendelkező embereket, a feladat végrehajtása közben megbeszélést tart, ellenőrzéssel folyamatosan nyomon követi a cél elérésének fázisait, ha nem a terv szerint történik a feladat végrehajtása, a manager beavatkozik.

Ezzel szemben a **leader vezető** a sikeres változást tartja szem előtt, ennek fényében jövőképet alkot, az eléréshez változási stratégiákat dolgoz ki. A cél elérése érdekében maga mellé állítja az embereket, a szervezet tagjaival megérteti és elfogadtatja a jövőképet. A leader vezető kommunikációjával hitelességet sugároz, előmozdítja a változást a szervezetben. A személyes vezető az emberek érzelmein, szükségletein keresztül nyeri meg őket, bevonja a szervezet

⁵⁶ Bakacsi Gyula: Szervezeti magatartás és vezetés, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Bp. 2003, p. 205-206

tagjait a változási folyamat megvalósításába és a döntésbe, visszacsatolást ad a munkatársaknak, megfelelő teljesítmény esetén dicséri őket.

	Manager szerepkör	Leader szerepkör
Célkitűzés	Tervezés, költségvetési keretek allokálása	Jövőkép, változási stratégiák
Feltételbiztosítás	Szervezés, formális rendszerek kialakítása, emberi erőforrás menedzsment	Maga mellé állít, kommunikál, meggyőz, elfogadtat
Végrehajtás	Problémamegoldás, kontroll	Motivál, inspirál, megerősít
Sikerkritérium	Belső hatékonyság, a komplex szervezet zökkenőmentes működési rendszere	Eredményesség, a környezet kihívásainak megfelelő sikeres szervezeti változás

A manager és a leader vezetői tulajdonságainak összefoglalása ⁵⁷

A fent említett leadership-menedzser közötti összefüggésnél általánosságban nincs jó vagy rossz megoldás. A civil szférában is alkalmazható mind a manager, mind a leader szerepkör.

A vezetőnek az adott helyzet és a feladatot végző személy függvényében kell eldöntenie, mely vezetői stílust használja.

IV.3 Helyzetfüggő vezetés

Kenneth Blanchard és Zigarmi házaspár Helyzetfüggő vezetés című könyve nagyszerű példát ad a fent említett vezetési stílus „kombinálására”, megfelelő helyzetben való alkalmazására.

A rövid könyv (melyet az elfoglalt vezetők is gyorsan elolvasva hasznos információhoz jutnak) „főszereplője”, az egyperces menedzser bemutatja, miként viselkedik vezetőként a szervezetében

⁵⁷ Bakacsi Gyula: Szervezeti magatartás és vezetés, KJK-KERSZÖV Kiadó Kft., Bp. 2003, p. 206.

tevékenykedő, különböző vezetési stílust igénylő beosztottakkal. A modell lényegét az alábbi idézet megfelelően példázza: „Semmi sem annyira egyenlőtlen, mint az egyenlő bánásmód az egyenlőtlenek között.”⁵⁸

A helyzetfüggő vezetési modell szerint a vezetőnek ismernie kell a négyféle vezetési stílust (irányító, edző, támogató és delegáló), ezeket az adott személyeknél, munkatársaknál a megfelelő szituációban kell tudnia alkalmazni.



A helyzetfüggő vezetés modellje⁵⁹

A modell a vezetői támogatás és irányítás mentén vizsgálja a feladatot végző személy szakértelmét és elkötelezettségét, motivációját.

„A vezetési stílus az irányító és támogató viselkedés ötvöze”⁶⁰

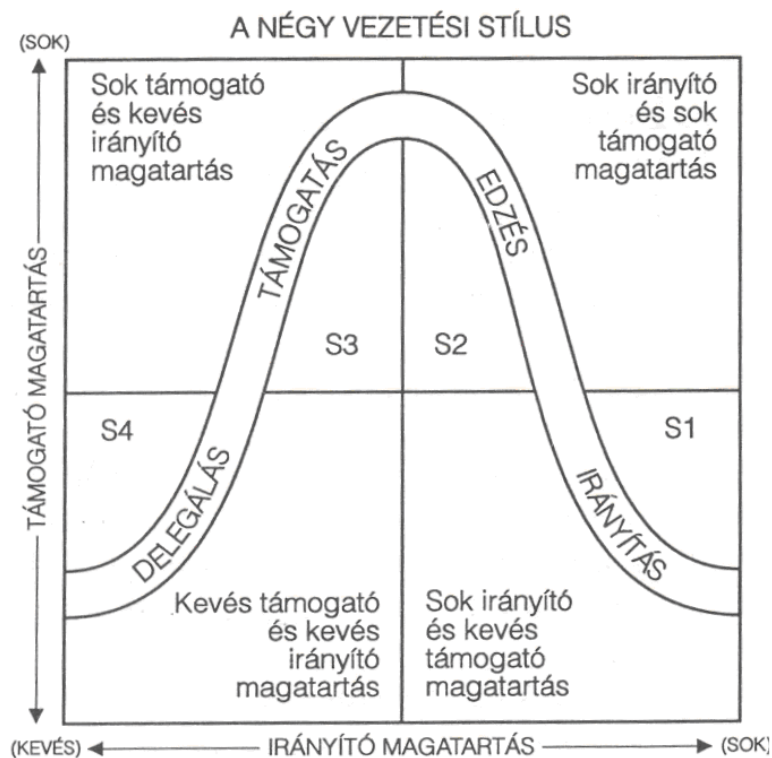
⁵⁸ Kenneth Blanchard – Patricia Zigarmi – Drea Zigarmi: Helyzetfüggő vezetés, Bagolyvár Könyvkiadó, Budapest, 1998. p. 31.

⁵⁹ U.o. p. 66.

⁶⁰ Kenneth Blanchard – Patricia Zigarmi – Drea Zigarmi: Helyzetfüggő vezetés, Bagolyvár Könyvkiadó, Budapest, 1998 p. 44.

Irányító magatartás esetén egyértelműen közöljük a feladatot végrehajtó személlyel, hogy mit várunk el, mikorra, milyen módszerrel végezze el a feladatot (kulcsszavai: „*útmutatás, ellenőrzés, felügyelet*”⁶¹).

A **támogató viselkedés** esetén meghallgatjuk a másik fél véleményét, bátorítjuk a feladat megoldásában (kulcsszavai: „*dicséret, meghallgatás, elősegítés*”⁶²).



Vezetési stílusok⁶³

⁶¹ U.o. p. 29.

⁶² U.o. p. 29.

⁶³ U.o. p. 45.

A fenti mártixban négy kategóriát látunk, melyek a helyzetfüggő vezetés 4 stílusát mutatja be⁶⁴:

- **irányító (S1) vezető:**

- felderíti a problémát, kijelöli a megfelelő tevékenységet és módszert a feladat végrehajtásához
- közben tartja a folyamatokat, ellenőrzi a végrehajtást, ütemtervtől való eltérés esetén beleavatkozik a folyamatba
- a vezető hozza a döntéseket, a beosztottnak nem hagy döntési lehetőséget

- **edző (S2) vezető:**

- többségében irányítja a munkatársat, megszabja pontos végrehajtási folyamatot, ellenőrzi azt, viszont konzultál, kikéri a másik fél véleményét, a megoldási stratégiába beépíti azt.
- bátorítja a beosztottat a feladat végrehajtásában
- az edző stílusú vezető megmagyarázza a döntéseit a munkatárnak, a véleménye meghallgatása után hoz végső döntést
- ellenőrzi a teljesítést

- **támogató (S3) vezető:**

- bevonja a partnerét a cél kijelölésébe és a döntéshozatalba
- a beosztottat bízza meg a feladat és ütemterv kidolgozásával
- a munkatárssal együtt vállal felelősséget a problémamegoldásban és döntéshozatalban

⁶⁴ Civil Társadalom Fejlődéséért Alapítvány oktatási anyaga: Vezetéstudomány és vezetői tréning

- szükség esetén segítséget nyújt a partnernek
- a munkatárs teljesítményét együttesen értékelik
- **delegáló (S4) vezető:**
 - a partnerével együtt határozza meg a célokat, rábízva a feladat és ütemterv elkészítését
 - a munkatársra hagyja a folyamat végrehajtását (módszer, időpont)
 - a beosztottnak döntési jogot ad, melyet a vezető elfogad
 - a beosztott értékeli saját munkáját, az értékelést bizonyos időközönként megosztja a vezetővel
 - a beosztott felelősséget és elismerést kap

A helyzetfüggő vezetés modellje a beosztott szakértelmét és motivációját is vizsgálja:

Magas hozzáértés ● Nagy elkötelezettség	Magas hozzáértés ● Változó elkötelezettség	Némi hozzáértés ● Kis elkötelezettség	Kis szakértelem ● Nagy elkötelezettség
F4	F3	F2	F1

FEJLETT ←————— FEJLŐDŐ

A civil szervezet életében hasonlóképpen adaptálhatjuk a helyzetfüggő vezetés modelljét: A szervezethez új tag csatlakozik. A kezdeti időszakban meg kell ismerkednie a szervezet felépítésével, tagjaival, működésével, céljaival, szervezeti kultúrájával. A „betanulási időszakban” (F1) ugyan az új tag szakmai tudása alacsonyabb, mégis nagy elkötelezettséggel rendelkezik (világmegváltó ötletekkel, tervekkel).

Kezd beilleszkedni a szervezetbe, átlátja a napi működési feladatokat. Megbízják a környezetvédelmi kampányakció megszervezésével. Az

új tag rájön, ez a feladat nem megy a kezdeti lelkesedéssel, felismeri, mennyi akadály gördül az útjába. A munkatárs szakmai ismeretei fejlődtek ugyan a feladat ellátása során, de elkötelezettsége csökkent (F2).

A vezető felismerve a partner motivációjának csökkenését, pontos instrukciókat ad, közösen megvitatják a feladatokat és módszereket. A beosztott megszervezi a kampányt.

Következő alkalommal a tag a feladat nagy részét önállóan hajtja végre, jól végzi munkáját, de igényli a vezetői támogatást, megvitatja elképzeléseit a vezetővel (F3).

A legmagasabb fejlettségi szinten a partner önállóan szervezi meg a környezetvédelmi kampányt (a mérőföldkövek vezetővel történt egyeztetésével), az eredményről és tapasztalatairól beszámol vezetőjének, aki megfelelő eredmény esetén dicséretben részesíti. (F4)

Az alábbi példa sok civil vezető számára ismerős lehet. Sok szervezetnél előfordul, hogy az új tagok a kezdeti lelkesedést követően elakadnak a folyamat megvalósításában (legtöbbször F2 és F3 szintnél). E modell szerinti működés továbbgördíthet egy elakadt munkafolyamatot, támpontot nyújthat a vezető részére, amennyiben a modellnek megfelelően nyújt segítséget a szervezet tagjának a folytatásban.

Blanchard-féle vezetési modell (Situational Leadership II) a vezető viselkedési stílusát (irányító és támogató) és a beosztott elkötelezettsége és szakmai hozzáértését összekapcsolja. A lenti diagram bemutatja, hogy a szervezet tagjainak fejlettségi szintjéhez mely vezetési stílus alkalmazása a megfelelő.

FEJLETTSÉGI SZINT	MEGFELELŐ VEZETÉSI STÍLUS
F1 Kis szakértelem - Nagy elkötelezettség	S1 IRÁNYÍTÁS Útmutatás, ellenőrzés, felügyelet
F2 Némi hozzáértés – Kis elkötelezettség	S2 EDZŐ Irányítás és támogatás
F3 Magas hozzáértés – Változó Elkötelezettség	S3 TÁMOGATÁS Dicséret, meghallgatás, elősegítés
F4 Magas hozzáértés – Nagy elkötelezettség	S4 DELEGÁLÁS Felelősség átengedése a mindennapi döntéshozatalban

Az egyes fejlettségi szinteknek megfelelő vezetési stílusok⁶⁵

Blanchard az **irányító** vezetési stílust a „kezdő” munkatársnál / önkéntesnél tartja hatásosnak, ahol kis szakértelemmel rendelkezik a munkatárs, viszont nagyon elkötelezett, motivált a feladat végrehajtásában. (E vezetési stílus hatásos lehet pl. veszélyhelyzetben is, pl. tűzesetnél. A mentést vezető parancsot ad a jelenlévőknek az épület mielőbbi elhagyására, az útvonal megjelölésével, felhívja a megfelelő magatartásra a figyelmet.)

Az **edző** stílus azoknál a munkatársaknál, önkénteseknél hatásos, akik némi szakértelemmel rendelkeznek a feladat végrehajtásához, de iránymutatásra, támogatásra van szükségük (motivációs szintjük alacsony). Ilyen eset lehet egy új feladat megoldása (melynek elvégzésétől a beosztott tart), melynek során a munkatárs nem bíz saját képességeiben.

A **támogató** stílus alkalmazása magas hozzáértéssel rendelkező partner esetén alkalmazhatjuk, akinek az elkötelezettsége változó. A motiváció magasabb szintre emelése érdekében támogatni, bátorítani

⁶⁵ Kenneth Blanchard – Patricia Zigarmi – Drea Zigarmi: Helyzetfüggő vezetés, Bagolyvár Könyvkiadó, Budapest, 1998. p. 54.

kell a munkatársat, közösen megbeszélni a feladat elvégzésének főbb pontjait, a célhoz vezető út főbb útvonalait (a módszer és az apróbb döntéseket a beosztottra bízni).

A **delegáló** vezetési stílus a magas szakmai tudással és elkötelezettséggel rendelkező munkatárs esetén kiemelkedő eredményt érhet el. A vezető dolga a munkatárssal való főbb csapásirányok, kitűzött cél meghatározása. A részletes feladattervet és módszereket a beosztott képes önállóan megalkotni és végrehajtani. (E stílust igénylő beosztott esetén csökkentheti a partner elkötelezettségét, ha a vezető konkrét feladatokat, és módszereket szab meg az elérendő cél érdekében. Ezt a beosztott szakmai elismerés hiányaként élheti meg.)

A helyzetfüggő vezetés három lényeges momentuma: a **rugalmasság** (a vezetői stílusok rugalmas alkalmazása), a **helyzetfelismerés** (a munkatársak egyéni szükségleteinek felmérése) és a **stílusegyeztetés** (a megfelelő stílus alkalmazása a munkatársaknál)⁶⁶.

A vezetőnek fel kell ismernie, hogy a beosztottja / segítője az adott feladat elvégzéséhez rendelkezik-e kellő szakértelemmel és motivációval, illetve a beosztott személye milyen vezetési stílust igényel.

A túlhajszolt vezetők számára a legjobb megoldás a munkatársakat eljuttatni arra a szintre, ahol kellő motivációval és szakértelemmel rendelkeznek a mindennapi feladatok, a szervezet működéséhez szükséges célok, ütemtervek megvalósításában. Ezen a szinten a vezető a delegáló stílust gyakorolja, kevesebb időt fordít a feladatok és módszerek kijelölésére és a végrehajtott terv ellenőrzésére, több ideje marad egyéb, vezetői teendők ellátására.

⁶⁶ Kenneth Blanchard – Patricia Zigarmi – Drea Zigarmi: Helyzetfüggő vezetés, Bagolyvár Könyvkiadó, Budapest, 1998. p. 26.

Természetesen hosszú és időigényes folyamat ez, hiszen szükség van a munkatársak alapos megismerésére. A vezetőnek magas érzelmi intelligenciával kell rendelkeznie, időt kell szakítania arra, hogy munkatársait kellőképpen megismerje, az igényüket kielégítő vezetési stílust megtalálja és alkalmazza a megfelelő szituációban a megfelelő személynél.

(Pl. a civil szervezetben X. Y. rendezvényszervezői készsége kiváló, 5 éve ő szervezi a civil szervezet rendezvényeit. A vezető nyugodt szívvel rábízta az idei nagyrendezvény koordinálását is, csupán a főbb programelemeket vitatják meg közösen – a vezető delegáló vezetési stílust alkalmaz X. Y.-nal szemben: kijelölik a célt, az ahhoz vezető utat és módszert a munkatársra bízta.

X.Y.-t a következő hónapban megkéri a vezető, hogy segítsen a szervezet működési pályázatának elkészítésében. Emberünk nem rendelkezik kellő tapasztalattal, nem szereti az adminisztrációs tevékenységeket, tart a feladat elvégzésétől. Ez esetben a vezető X. Y.-nal szemben edzői vezetési stílust alkalmaz: elmondja a pontos feladatot, meghallgatja a munkatárs véleményét, támogatást nyújt a folyamat végrehajtásában.)

E vezetési modellt a nonprofit szférában éppúgy használhatjuk, mint a vállalati/állami szektorban, vagy a családi és mindennapi életünkben.

IV.4 Az együttműködő csoport

A jól működő, sikeres csoport működése nem csupán a vezető stílusától függ.

„Megfelelő embert a megfelelő helyre” - hangzik el sokszor vezetői tanácsadások alkalmával. Fontos, hogy a szervezetben tevékenykedő emberek szakmailag felkészültek legyenek. Civil

szervezet esetén a kiválasztás természetesen másként működik, mint a forprofit szférában. A tagok nem „álláshirdetés” útján jelentkeznek a szervezethez, nem a meglévő szakképzettség, eddigi munkatapasztalat a mérvadó a szervezethez való csatlakozás alkalmával.

A civil szervezetben is biztosan találunk olyan embereket, akik nagy segítségünkre lehetnek a vezetési, szervezési és adminisztrációs feladatokban, azonban tudni kell a vezetőnek, melyik tagot, milyen feladattal lehet megbízni. (Pl. önkéntes tűzoltóság esetén lehet, hogy az egyik tag nagyon sokat segít a parancsnoknak a szervezési feladatokban, minden tűzesetnél ott van, sikeres a szakmai tevékenységekben, azonban ha adminisztrációt bízunk rá, a motivációja csökken, nagy erőfeszítés mellett is nehezen látja el a rábízott feladatot.)

Meredith Belbin, brit kutató szerint egy csoport működésekor 8 féle típusban különböztetjük meg a csoport tagjait együttműködésük, viselkedésük szerint.

- **Vállalatépítő:** konzervatív, kötelességtudó és kiszámítható, jó szervező, aki kemény munkához szokott, viselkedése fegyelmezett. Gyengesége rugalmatlansága mellett, hogy kevésbé fogékony az innovációra.
- **Elnök:** magabiztos, nyugodt természetű személy, aki kellő önuralommal rendelkezik. Célorientált, képes mindenkit az érdemei alapján értékelni. A kreativitás és az intelligencia nem tartozik az erősségei közé.
- **Serkentő:** Aktív, dinamikus, de ezzel együtt ideges típus. Nem tűri a cselekvésképtelenséget, a hatékonyság hiányát, küzd az

önélgűlttség és az önáltatás ellen. Hajlamos az ingerűltstęgre, erűszakra és a tűrelmetlensęgre.

- **Palánta (ötletgyártó):** komoly gondolkodású, individualista, új utakat keres, nagy tudású, kiváló képességekkel rendelkező ötletgazda. Sokszor nem törődik a részletekkel, a formaságokkal, emellett gyakran a fellegekben jár.
- **Forrásfeltáró:** érdeklűdű, kommunikatív, extrovertált, képes megfelelni az elvárásoknak. Fellángoló típus: a kezdeti lelkesedés elműlásával elveszíti érdeklűdését.
- **Helyzetértékelű:** megfontolt, jűzan gondolkodású, elűrelátó, jű ítélőképességgel rendelkezik. Nem képes önmaga és mások motiválására.
- **Csapatjátékos:** jűindulatú, társas lény, aki jűl reagál különféle helyzetre, ezzel erűsítve a csapatszellemet. Gyenge pontja, hogy kritikus helyzetekben elveszíti döntési képességét.
- **Megvalósító:** precíz, lelkiismeretes és rendszeretű, nem hagy semmit félbe, a tűkéletessęgre törekszik. Ezen jű tulajdonságai mellett szorongó, sokszor „apróságokon” őrűdik, nem képes elengedni magát.⁶⁷

A civil vezetű számára nagy segítsęget jelenthet, ha az alábbi teamszerepeket felméri a csoport tagjai között. (A szerepek meghatározásához Belbin tesztet készített, melynek kitűltését követűen mind a csapat tagjai, mind a vezetűk felmérhetik, a csoportban ki milyen csoportszerep szerint működik. E kérdűívet

⁶⁷ Meredith Belbin: A team, avagy az együttműködű csoport, SHL Hungary Kft., Bp, 1998. 109.p.

kitölthetjük pl. csapatépítő tréning, szervezetfejlesztés vagy tematikus tréning keretében. Belbin tesztet ld. 1. számú melléklet)

Ha a felmért eredményeket a vezető okosan használja fel, olyan feladatot ad együttműködő partnereinek, melyeket szívesen, motiváltan végeznek el.

Az alábbi táblázatban bemutatom a csoport-szerepeknek megfelelő feladatokat (ami persze általánosítás, az adott feladat kiosztása lehetőség és helyzetfüggő).

Csoportszerep	Rábízható feladat	Lehetőség szerint nem bízunk rá
vállalatépítő	alapok kiépítése, szervezeti struktúra kialakítása, alapdokumentumok elkészítése, együttműködések kiépítése, pályázat elkészítése, határidős feladatok elvégzése	kreatív és folyamatos változást igénylő feladatok
elnök	menedzsment és vezetési feladatok (szerencsés, ha az elnök típus nem csak informális, hanem formális/kinevezett vezetője a szervezetnek)	ha az elnök-típus valóban a csoport vezetője, delegálja a feladatokat, ne ő végezzen el mindent
serkentő	érdekérvényesítés, együttműködési egyeztetések, programszervezés	monoton, precízséget és türelmet igénylő feladatok (beszámoló, elszámolások), statisztika/mérés készítése, elemzése, népszerűtlen döntéshozatal
palánta	PR tevékenységek kidolgozása, honlap tervezése 1%-os kampány, pályázat előkészítő szakasza (csak reális-pl. elnök típussal együtt)	monoton, precízséget igénylő feladatok (beszámoló, elszámolások), statisztika/mérés készítése, elemzése

forrásfeltáró	pályázatok felkutatása és elkészítése, szponzorok, lehetőségek keresése (olyan emberrel együttműködve, aki egyes kudarc esetén motiválni tudja - pl. csapatjátékos)	csoport motivációjának fenntartása
helyzetértékelő	szervezeti változások, tanácsadás	mivel kevés motivációval rendelkezik és ezt másokban sem erősíti, csapatmunka vezetését bízzuk más személyre
csapatjátékos	csapat összefogása, lelkesítése, biztatása, motiválása, jókedv fenntartása, problémamegoldás és konfliktuskezelés	fontos döntési helyzet
megvalósító	tervek, ötletek megvalósítása, programok és lebonyolítása, adminisztrálása	kreatív feladatok, jövőbeli tervek megalkotása

Diplomadolgozatomban eddigi fejezeteiben láthattuk, hogy a különböző vezetéselméletek miként illeszkedhetnek a civil szervezetek vezetéséhez, hogyan könnyítheti meg a civil vezető saját feladatát, milyen módszerrel, stílussal kérheti a szervezet tagjai az aktuális feladat ellátására úgy, hogy azt az önkéntesek / munkavállalók örömtelien és motiváltan végezzék el.

V. A szervezet hajtómotorjai, az önkéntesek

A civil szervezetben a gazdasági és állami szektorral szemben túlsúlyban található az önkéntes alapon feladatot ellátó személyek, önkéntesek száma a fizetett munkavállalókkal szemben.

V.1 Az önkéntesség fogalma, fajtái

A Magyarországi Önkéntesség Fejlesztési Stratégiájában az alábbi definíciót találhatunk az önkéntesség leírására:

„Az önkéntesség olyan tevékenység, melyet egyénileg vagy csoportosan, rendszeresen vagy alkalmanként, belföldön vagy külföldön, a közös jó érdekében, személyes akaratból végeznek anyagi ellenszolgáltatás nélkül. Az önkéntes tevékenység közvetlen anyagi haszonnal nem jár annak végzője számára, továbbá az önkéntes nem helyettesíti a fizetett munkaerőt. Az önkéntes elsősorban nem saját családjának segít, munkálkodása hozzáadott értéként jelenik meg a fogadó szervezet életében.”⁶⁸

A fizetett munkavállalóval ellentétben az önkéntes nem anyagi juttatásért tevékenykedik, munkájával többnyire a közjót, a közösség fejlődését szolgálja, az elvégzendő munkára nem kötelezhető, feladatait főként érdeklődése és motiváltsága alapján, önmegvalósítása érdekében választja.

A civil szervezetben az önkéntesek feladatait is szükséges tervezni és össze kell hangolni. Végig kell gondolnia a szervezetnek, hogy milyen jellegű önkéntes munkára van szüksége: programok

⁶⁸ Magyarországi Önkéntesség Fejlesztési Stratégiája, p. 3. : <http://www.oka.hu/sites/default/files/attachment/3/okastrategiawebre.pdf> (2011. 03. 20.)

lebonyolításához, vagy állandó, a szervezethez hosszabb időre csatlakozó önkéntesre, esetleg célzott szaktudással rendelkező erőforrásra van-e szükség?

Programok lebonyolításához gyakran keresnek önkéntes segítőt, akik a szervezet által végzett szakmai tevékenység ismerete nélkül, némi útmutatással képesek ellátni az adott feladatot.

Fontosnak tartom, hogy az önkéntes „hirdetések” olyan közegben jelenjenek meg, ahol megfordulnak a szervezetünk által várt személyek. (Pl.: ha fiatal önkéntest keresünk, a mai internet által átszőtt világban talán a legtalálhatóbb a közösségi oldalakon, interneten, iskolában, közösségi terekben való felhívás elhelyezése. Amennyiben egy egészségüggyel foglalkozó szervezet által szerveződő programhoz keresnek segítőt, feltűntethetik a hirdetését a kórházban, rendelőkben, illetve gyógyszerárakban is.)

Ha a szervezetnek konkrét szaktudással rendelkező személyre van szüksége, felkeresheti a helyi, környékbeli vagy országos vállalatokat, hogy a náluk dolgozó munkatársak önkéntesen (a munkaidejük „terhére”) segíthessék a civilek munkáját.

(A CSR – társadalmi felelősségvállalás – ma elég „divatos” a nagyobb vállalatok körében: emeli a vállalat presztízsét, társadalmi megítélését, ha tesz valamit a közjóért. Ennek egyik változata lehet, ha a gazdasági szervezet a munkavállalóját – természetesen egyeztetve vele – a civil szervezet igényeinek megfelelő feladattal bízta meg. Így a szervezet nem konkrét pénzbeli támogatást kap, mégis nagy segítségére lehet a vállalattól „kölcsonzött” önkéntes.)

Találkozhatunk néhány jó példával Magyarországon is, például az egyik mobilszolgáltató által meghirdetett Főállású angyal pályázat keretében egy éven keresztül a kiválasztott önkéntesek teljes munkaidőben, megfelelő bérezésért segíthetik egy civil szervezet

munkáját. Külföldön elterjedtebb a vállalatok által finanszírozott civil segítő. Jellemző, hogy nyugdíj előtt álló, vagy a jelenlegi munkájukba „belefásult” személyek számára a gazdasági szervezet lehetőséget biztosít, hogy a munkavállalója a munkaidejét a civil szervezet segítségére szentelje, ezzel egyrészt kvalifikált munkaerőt nyújtva a nonprofit szervezet számára, másrészt a munkavállaló számára másfajta közeget biztosít (kiégett munkavállaló feltöltődik, a nyugdíj előtt álló személy megalapozhatja tevékeny nyugdíjas éveinek alapjait.)

Jó ötletnek tartom továbbá a www.onkentes.hu internetes oldalon található kezdeményezést, ahol leendő önkéntesek és szervezetek számára működik egy adatbázis, melyben a szervezet önkénteseket toborozhat bizonyos feladatok ellátására, a vállalkozó önkéntesek pedig kulcsszó, fogadó szervezet tevékenységi köre, település és megye szerinti szűréssel választhatnak a megjelent hirdetések körül. A kezdeményezés és az ötlet szerintem nagyon jó, viszont a rendszer kevésbé működik, kevés szervezet tud erről a lehetőségről, kis számban használja az önkéntes szervezés e színterét.

V.2 Önkéntes törvény

Önkéntesek „foglalkoztatása” esetén nem szabad megfeledkeznünk a közérdekű önkéntes tevékenységről szóló 2005. évi LXXXVIII. törvényről. E szerint önkéntes munkának nevezzük a minimum 10. életévét betöltött személy által, ellenszolgáltatás nélkül végzett munkát. A törvény kitér továbbá az életkor alapján végezhető maximum önkéntes óraszámra, az önkéntes részére biztosítható juttatásokra (munkaruha, képzés, szállás, étkezés, útiköltség), a

fogadó szervezet és az önkéntes kötelezettségeire, az önkéntes szerződés kötelező pontjaira. Fontos megjegyezni, hogy az önkéntes munka megkezdése előtti 15. napig a fogadó szervezet köteles jelezni a fenti törvény mellékletében található Bejelentési lap benyújtásával a Nemzeti Erőforrás Minisztérium felé, hogy önkéntest kíván foglalkoztatni.

V.3 Önkéntesek motivációi

Az önkéntesekkel való együttműködés során fontos tudnunk, hogy mi motiválja őket. Ha fényt derítünk erre a tényezőre, könnyebben találhatunk önkéntest, illetve tarthatjuk meg régebb óta a szervezetünkönél dolgozókat.

2010. márciusában publikált, Bartal Anna Mária és Kmetty Zoltán által vezetett Magyar önkéntesek motivációjának vizsgálata című kutatás szerint az önkéntesek motivációjának ismeretében *„a szervezetek testre szabottabb és célzottabb üzenetekkel tudnák önkénteseiket megtalálni, továbbá számukra megfelelő tevékenységeket nyújtani, valamint olyan atmoszférát biztosítani, amelyben az önkéntesek elégedettek és nagyobb számban, hosszabb távon is vállalják az önkéntességet.”*⁶⁹

A kutatást 2009 év végén, 3000 önkéntes körében végezték el, melyet az alábbi eredménnyel zártak⁷⁰:

Az önkéntesek legnagyobb számban az **érték** (másokon való segítség, társadalmi érdek/érték melletti elkötelezettség), **elismertség**

⁶⁹ Bartal Anna Mária – Kmetty Zoltán: A magyar önkéntesek motivációjának vizsgálata és a Magyar Önkéntesmotivációs Kérdőív (MÖMK) sztenderdizálásának eredményei, Bp. 2010., p. 3. (<http://volunteermotivation.hu/downloads/onkmot.pdf>) (2011. 03. 20.)

⁷⁰ U.o. p. 5-7., 12 (A zárójelben szereplő kifejezések a felmérésben használt értelmezést jelzik.)

(önkéntes munka formális elismerése) és a **szociális interakció** (új ismerősök, barátságok kialakulása az önkéntesség által) faktorokat jelölték meg, mint motiváló tényezőt. Ezt követte a **környezet** (tenni akarás a természetért, környezetért), **megértés** (szervezet missziójának megismerése, tapasztalati tanulás vágya) és **kultúra** (megóvása, őrzése), a **reciprocitás** (önkéntesség adok-kapok cserekapcsolat), **kormányzati hiányok** (kormányzati szintű támogatás hiánya ösztönzi az önkéntest munkára) és az **önbecsülés** (az önkéntes munka által a válaszadó jobbnak, elégedettebbnek érzi magát) faktor.

A kutatás eredményében megjelent, hogy az önkéntesek örömforrásként tekintenek az önkéntes munkára. A feladatokat a közösség iránti igény, egy társadalmi ügy mellett való elköteleződés, illetve az önzetlen segítségnyújtás (altruizmus) érdekében vállalják.

A kutatás fontos üzenete, hogy az önkéntesség vállalását nagyban befolyásolja a szervezet viszonya az önkéntesekhez: partnerként vagy beosztottként kezelik a szervezet tagjai az önkénteseket.

Az önkéntesség tárgyalásának témakörben kihagyhatatlan az elismerés kérdése. A Motivációkutatásban is megjelent, hogy az önkéntesek fontosnak tartják a partneri viszony kialakítását a szervezet tagjaival. Mivel az önkéntesek pénzbeli juttatást nem kapnak az általuk elvégzett munkáért, erkölcsi elismerésben részesítsük őket. A megfelelő (és a későbbi önkéntes munkavállalásra leginkább ösztönző) elismerés egyénekenként változik.

Az elismerési „vágy” alapján háromféle csoportot különböztethetünk meg⁷¹:

- Teljesítményorientált önkéntes, akinek teljesítményét elismerhetjük egy tréningre való beíratással, vagy egy kihívóbb feladattal való megbízással
- Kapcsolatorientált önkéntes részére sokat jelent, ha közösség előtt ismerjük el munkáját, teljesítményét, személyes jó kapcsolat alakul ki a szervezet és közöttük.
- Elismerés orientált önkéntest az előléptetés, a vezetői elismerés, munkájának széles körben, közösség előtt való elismerése motiválja.

Az önkéntes munkáját pozitív teljesítmény esetén dicsérjük meg, igyekezzünk a személyiségének megfelelő elismerési formát választani (az elismerés megfelelő formáját egy kis emberismerettel, megfelelő érzelmi intelligenciával hamar megtalálhatjuk).

⁷¹ Civil Társadalom Fejlődéséért Alapítvány: HR és önkéntesmenedzsment tréning oktatási anyaga (Oktatási anyag - Ifjúsági Unió CivilSegéd projektje keretében)

VI. Empirikus kutatás eredményének bemutatása

VI. 1 A kérdőív bemutatása

Tolna megyében működő civil szervezetek körébe kérdőíves felmérést végeztem annak érdekében, hogy helyzetképet kapjak, miként működnek a megyei szervezetek, milyen humánerőforrással rendelkeznek, milyen területen és milyen módszerrel kívánják fejleszteni erőforrásaikat.

A kérdőíveket e-mailen keresztül juttattam el a megye 180 civil szervezete részére, véletlenszerű kiválasztás útján. A kérdőíveket névtelenül kezeltem, azokat beérkezésükkor kódszámmal láttam el. Összesen 30 kérdőív érkezett vissza elektronikus úton, ebből 2 db értékelhetetlen volt. Így a következőkben 28 kérdőív összesítéséből született eredményt mutatom be.

A kérdőív első része a civil szervezet általános működéséről szólt (működési forma, közhasznúsági besorolás, fő tevékenységi kör alapidokumentumok megléte), második felében a szervezet humán erőforrás-megoszlására, (a szervezet tagjainak számára, a feladatok ellátásában közreműködő munkavállalókra és önkéntesekre) irányultak a kérdések. A kutatás 3. részében a szervezet erősségeiről és fejlesztendő területekről, illetve a fejlesztés módszeréről kérdeztem.

A kérdőívben feleletválasztós kérdések szerepeltek, az utolsó kérdésre (vélemény a kérdőívvel és témával kapcsolatosan) kifejtős választ vártam. A kérdőív felépítése során törekedtem arra, hogy elektronikus úton is egyszerűen kitölthető és továbbítható kérdőívet készítek.

A felmért űrlapot ld. 2. számú melléklet.

VI.2 A kérdőív értékelése

A kérdőívet Tolna megyében működő 28 civil szervezet válasza alapján értékelem.

Az 1. kérdés a **szervezet működési formájára** vonatkozott. Ez alapján a válaszadók 68 % egyesületként, 25 % alapítványként, 7 % egyéb szervezeti formában (közalapítvány, egyesület tagszervezete) működik.

A válaszadók **közhasznúsági besorolását** tekintve 82 % közhasznú, 18% kiemelten közhasznú szervezeti minősítéssel rendelkezik. (A véletlenszerű mintaválasztás ellenére sem jelent meg közhasznúsági besorolással nem rendelkező szervezet, pedig az országos átlagot tekintve: a civil szervezetek 48% közhasznú, 6% kiemelten közhasznú besorolással rendelkezik, a többi 46 % nem rendelkezik efféle besorolással.)

Színesebb képet ad a szervezetek fő tevékenységének megoszlása.



1. számú ábra
(Forrás: saját szerkesztés)

A válaszadók közül legtöbben (39%) vallják fő tevékenységi körüknek a kultúrát és hagyományőrzést, viszont vallással és területfejlesztéssel foglalkozó szervezet nem jelent meg a válaszadók között.

1 szervezet a felsorolt kategóriát kiegészítve, egyéb, ifjúsági információnyújtást és EU-s ifjúsági programok szervezését jelölte meg tevékenységeként.

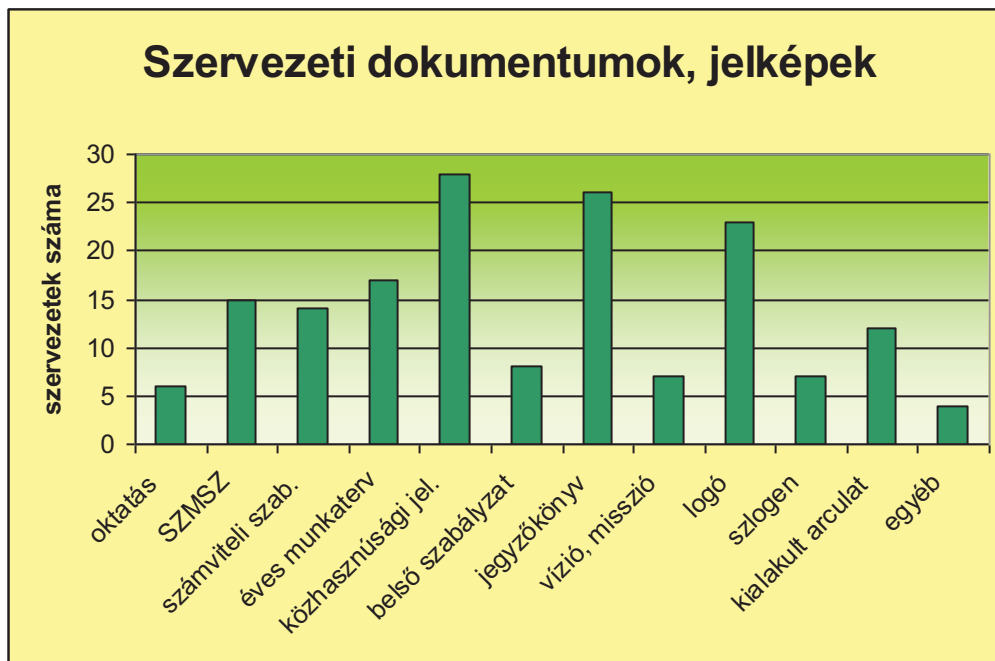
A 4. kérdésben a jogszerű és szabályozott működés feltételeit vizsgáltam. Mivel mindegyik szervezet közhasznú vagy kiemelten közhasznú besorolással rendelkezik, így az alapszabályon túl kötelező éves beszámolót (közhasznúsági jelentést) készítenie. A kutatásban részt vett szervezetek e kötelezettségüknek eleget tettek, mindegyikük rendelkezik éves beszámolóval.

A szervezet működésének fontosabb eseményeit 26 szervezet dokumentálja jegyzőkönyv formájában, melyet kimagasló eredményként értékelek. (bár a jegyzőkönyv megfelelőségére a kutatásom nem tért ki.)

Továbbá éves munkatervvel 17, működését szabályozó és azt megkönnyítő szervezeti és működési szabályzattal 15 szervezet rendelkezik, a pénzügyi feladatok és dokumentumok szabályozására a szervezetek fele készített számviteli szabályzatot.

Az arculat kialakítása is magas pontszámot ért el: 23 szervezet logóval, 12 szervezet kialakult arculattal (fejléces papír, meghatározott színvilág, forma, egységes profil), 7-7 szervezet szlogennel és küldetésnyilatkozattal, illetve misszióval rendelkezik.

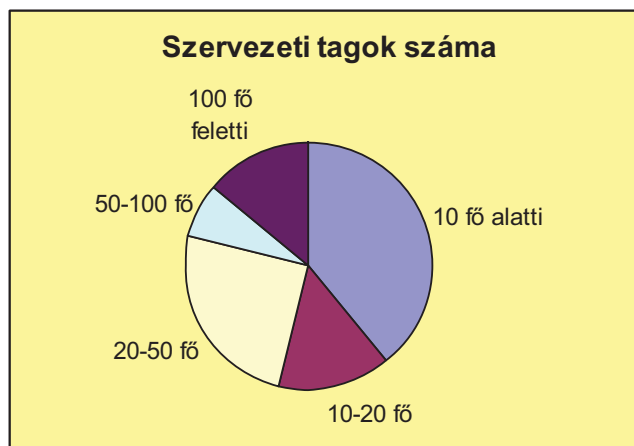
Egyéb kategóriát 4 kitöltő jelölt meg, akik a fentiekén túl pólóval, egyenruhával (tűzoltók esetében) rendelkeznek, 2 szervezet felnőttképzési intézményakkreditációs dokumentummal és minőségirányítási kézikönyvvel büszkélkedhet.



2. számú ábra
(Forrás: saját szerkesztés)

A kérdőív 2. részének kérdései a civil szervezet humánerőforrásának vizsgálata köré csoportosultak.

Tolna megyei egyesületek és alapítványok 39% 10 fő alatti tagsággal rendelkezik. Főként egyesületek esetében gyakori a 20-50 fős taglétszám, melyet a válaszadók $\frac{1}{4}$ része jelölt meg. 10-20 fő közötti, illetve 100 fő feletti tagsággal a válaszadók 14-14 %-a rendelkezik, 2 szervezet 50-100 főt számlál.



3. számú ábra
(Forrás: saját szerkesztés)

28 szervezet közül 8 esetben teljes munkaidős, 6 esetben részmunkaidős foglalkoztatott segíti a mindennapi munkát, 7 szervezetnél megbízási jogviszony, 10-nél vállalkozási jogviszony keretében (főként könyvelő) állnak a szakemberek a szervezet rendelkezésére.

Diplomadolgozatomban felvettem, hogy a civil vezetők többsége önállóan látja el a mindennapi ügyek intézését. Erre is kitértem a felmérésben, melynek eredményét a következő diagram ábrázolja:



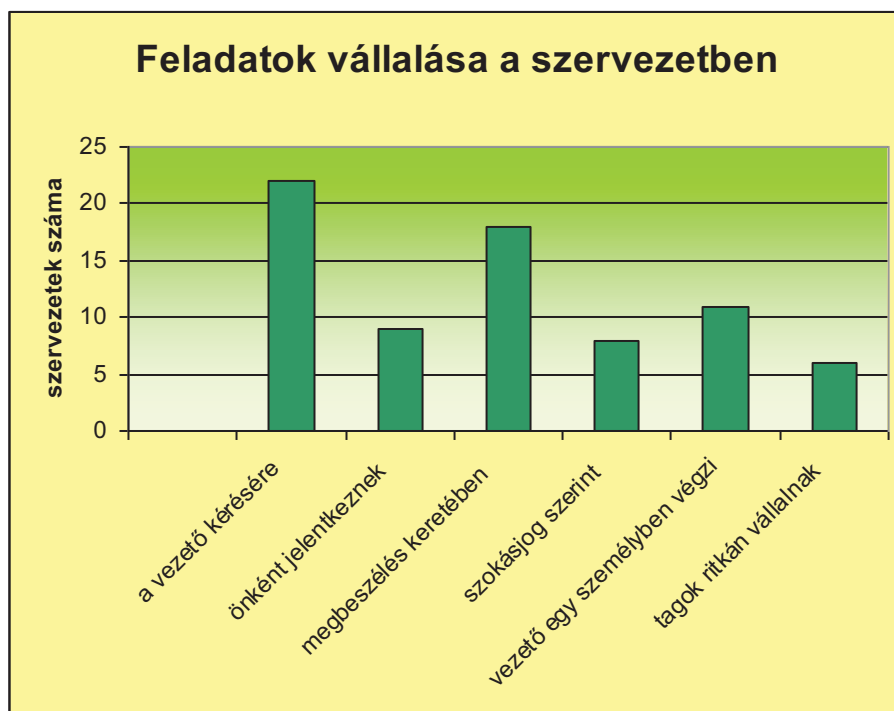
4. számú ábra
(Forrás: saját szerkesztés)

Örömmel tapasztaltam, hogy a vezetők mellett néhány fő részt vesz a mindennapi feladatok ellátásában, ezzel hozzájárulva a vezető egyéb tevékenységének sikeres elvégzéséhez.

A menedzsment feladatok ellátásában, döntéshozatalban, szakmai feladatok ellátásában, programok szervezésében és lebonyolításában, illetve a forrásteremtésben legtöbbször 2-5 fő közötti létszámra számíthatnak a szervezet vezetői (programok lebonyolítása

esetén gyakori a 10 fő feletti érték.) – melyet kissé alacsonynak ítélek meg. Úgy gondolom, a szervezet sikeres működéséhez több operatív feladatok ellátó személyre lenne szükség.

A 8. kérdés az operatív feladatok ellátásához kapcsolódott: miként ítéli meg a kérdőív kitöltője, miként vállalnak feladatot a szervezet tagjai és önkéntesei.



5. számú ábra
(Forrás: saját szerkesztés)

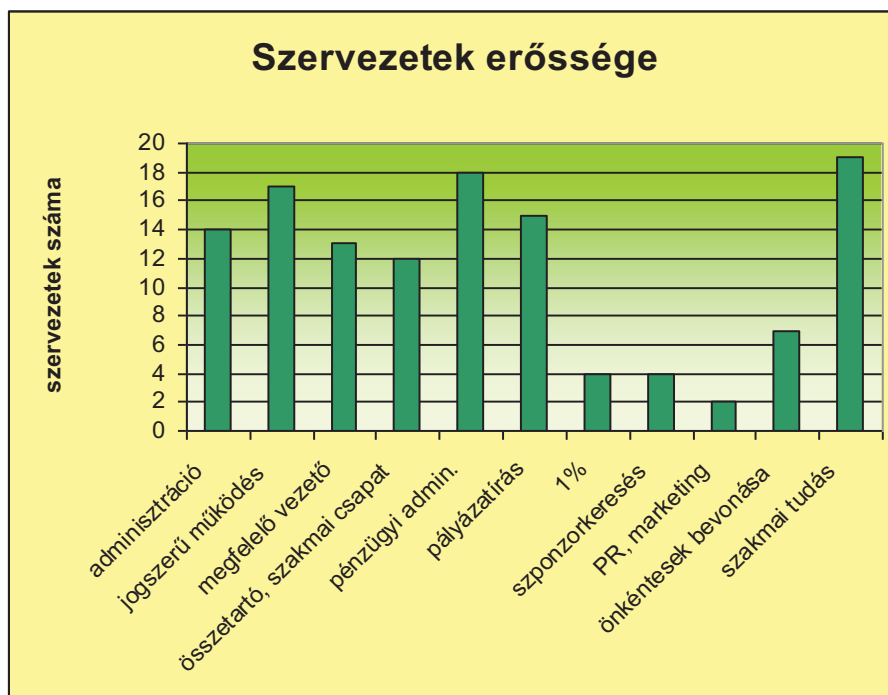
A válaszok alapján megállapítható, hogy a szervezet tagjai és az önkéntesek legtöbbször a vezető kérésére hajtják végre a feladatokat. Sok esetben megjelent, hogy megbeszélés keretében osztják ki az elvégzendő munkát, melyet nagyon pozitív módszernek tartok. Sajnos a válaszadók 40%-ának körében a vezető egy személyben intézi a tennivalókat.

A kérdőív utolsó részében a szervezet erősségeire és fejlesztendő pontjaira tértem ki.

Erősségként legtöbben (68%) a szervezet fő tevékenységével összefüggő szakmai tudást tartották (melyet szakdolgozatom elején magam is megállapítottam). Ezt követte (64 és 60%-kal) a megfelelően kezelt pénzügyi adminisztráció és a jogszerű működési feltételek. (Ezeket szép eredménynek tartom, bár felvetődik a kérdés, hogy ezen területek alapos vizsgálata esetén milyen eredményt kapnánk.)

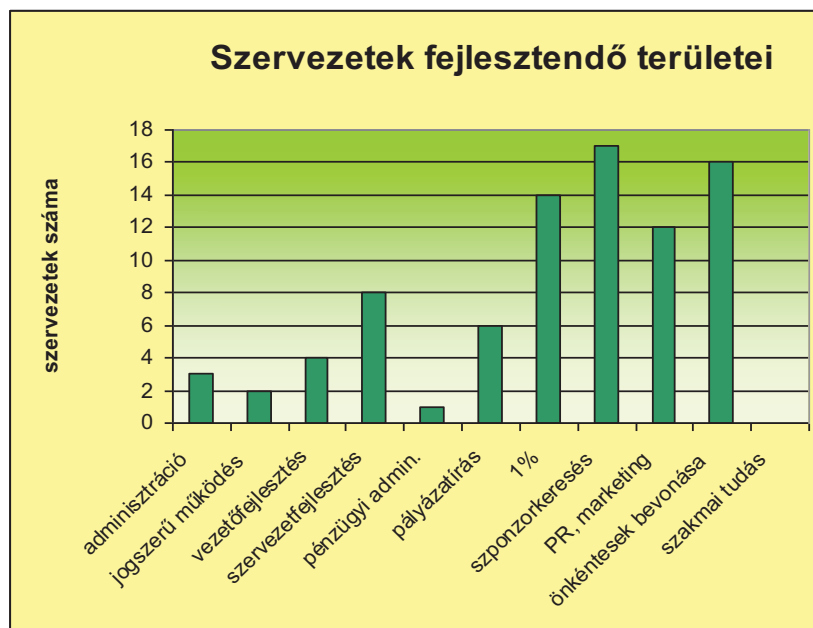
A legkevesebben a marketing és PR tevékenységet tartották a szervezet erősségének.

Az alábbi diagram pontosabban mutatja be a felmérésben részt vett szervezetek erősségeit:



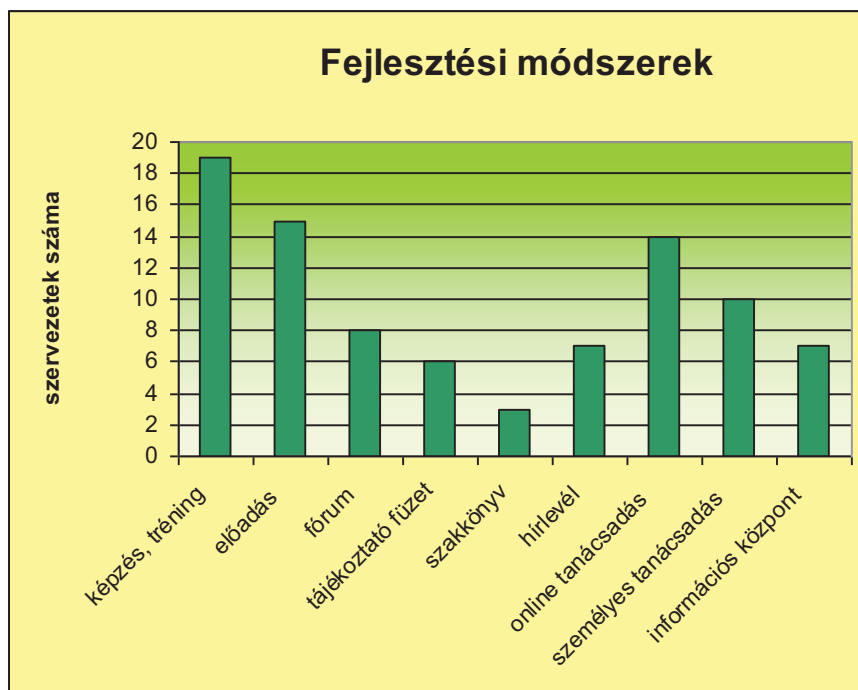
6. számú ábra
(Forrás: saját szerkesztés)

A fejlesztendő területek kapcsán kirajzolódik, hogy főként szponzorkeresés, önkéntesek bevonása és motiválása és PR, marketing feladatok kapcsán igénylik a fejlesztést a Tolna megyei civil szervezetek. (Ez az eredmény támpontként szolgál munkámhoz, hogy a közeljövőben mely témakörökben szükséges fejlesztést megvalósítani a civil szervezetek részére.)



7. számú ábra
(Forrás: saját szerkesztés)

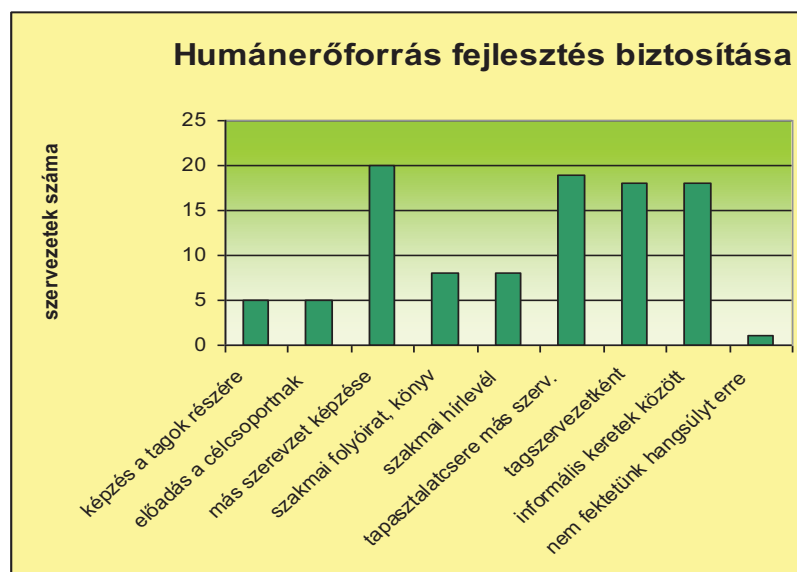
A fejlesztendő területekhez kapcsolódóan megkérdeztem, milyen módszerrel igénylik a szervezetek a fejlesztendő pontjaik erősítését. (Úgy gondolom, nem elég magát a területet felmérni, fontos, hogy olyan tanulási alkalmat biztosítsunk a személyeknek, melyen leginkább hajlandók részt venni.)



8. számú ábra
(Forrás: saját szerkesztés)

A szervezet tagjai legszívesebben képzésen, tréningen vesznek részt, emellett gyakori az előadás/tájékoztató, illetve az online tanácsadás iránti érdeklődés is. (A tréning módszere gyakorlatorientáltabb, az előadás során rövidebb idő alatt több információhoz juthatunk, online tanácsadás pedig bármikor elérhető, elfoglalt emberek részére megfelelő segítséget nyújthat.) Legkisebb érdeklődés a szakkönyvek iránt mutatkozott (ezek átlagos terjedelme, és sokszor bonyolult szövegezése miatt érthető a csekély érdeklődés).

Utolsó kérdésként érdeklődtem, miként valósul meg a szervezetben az emberi erőforrás fejlesztése.



9. számú ábra
(Forrás: saját szerkesztés)

A szervezetek közel $\frac{3}{4}$ -e részt vesz más szervezet által megrendezett képzésen, konferencián, illetve tapasztalatot cserél hasonló témakörben tevékenykedő szervezetekkel.

Jellemző, hogy egy országos/megyei szervezet tagcsoportjáról beszélünk, akik a „hálózat” által fejlesztik tudásukat. Jelentős azon szervezetek száma, akik informális keretek között osztják meg tapasztalataikat, tudásukat egymással (mind szervezeten belül, mind azon kívül).

Egyetlen szervezet esetén jelent meg, hogy nem fordítanak hangsúlyt a humán kapacitás fejlesztésére, de a kérdéskörben más választási lehetőséget is megjelöltek (pl. informális keretek között biztosítják a tagok fejlesztését)

VII. Interjú

A civil szervezetek működéséről személyesen is megkérdeztem egy gyakorlott civil tanácsadót, aki a Közéletre Nevelésért Alapítvány keretében foglalkozik a témához is kapcsolódó képzésekkel, illetve a marosvásárhelyi Novocom Consult Kft. HR-igazgatója.

Választásom azért **Kósa András Lászlóra** esett, mivel Ő tájékozott a civil szervezetek hazai és külföldi működésével kapcsolatban, emellett a gyakorlatban tapasztalja a különbséget a forprofit és nonprofit szféra működése között.

(Régi ismeretségünkre hivatkozva tegező stílusban zajlott az interjú.)

- *Mindennapi munkád során tapasztalatot szereztél úgy a gazdasági szféra, mint a nonprofit szféra működéséről. Hogyan látod, van-e eltérés a két szféra menedzsment-szemlélete között?*
- Alapvetően a célok és azok mérhetősége tekintetében van különbség a két szféra között. Miközben a gazdasági szféra erőteljesen profit-orientált és a sikerességet az jelzi, hogy mekkora – nem kizárólagosan pénzben kifejezhető – profitra tesz szert, addig a civil szféra sokkal erőteljesebben érték-orientált. Vagyis egy-egy érték megvalósulása, képviselete a fontos.
- Persze egyre gyakoribb az átmenet a két terület között, hiszen sok civil szervezet éppen ezen érték-központúság túlhangsúlyozása miatt válik fundamentalistává, s ez által támadhatóvá, hiszen az értékeinek mindenk előtt és mindenk felett való követése/hirdetése oda vezet, hogy egy pénzhajhász céget is túlszárnyal. Ugyanakkor a civil szféra képviselői között van néhány olyan nagy globális szervezet, amelynek

pénzforgalma ma jóval nagyon mint egy-egy közép vállalat forgalma.

- Ezzel egyidőben a gazdasági szervezetek, vállalatok, intézmények terén is egyre nagyobb hangsúlyt kap a társadalmi szerepvállalás, illetve felelősségvállalás (CSR). Ma már nem létezik globális cég, amelynek ne lenne CSR-politikája.
- Ennek megfelelően a különbségek elmosódni látszanak, miközben természetesen az alaphelyzet ugyanaz marad: a gazdasági társaság mindenek előtt profit-orientált, miközben a civil szervezet érték-orientált.
- Ami pedig a menedzsment-szemléletet illeti, tulajdonképpen a gazdasági vállalatok között léteznek azok a globális, multinacionális, vagy éppen nemzeti nagy vállalatok, amelyek menedzsmentje messzemenően megfelel egy-egy tankönyvi modellnek. De ez igaz a globális civil szervezetekre menedzsmentjére is. Miközben a kis- és közép vállalkozások éppen úgy ad hoc módon gyakorolják a menedzsment funkciókat, mint a kisebb egyesületek, alapítványok. Talán a határ ott húzható meg, hogy a nonprofit szervezetek között nem annyira elterjedt a menedzsment-szemlélet, mint a vállalatok között, de általános határvonalat meghúzni, szerintem ma már kevésbé lehet.

- *A társadalmi szerepvállalás terén milyen gyakorlatokkal lehet találkozni, amelyek a konkrét pénzbeli támogatáson valóban túlmutató szemléletet valósítanak meg?*
- A CSR ma már egy külön ágazata a vállalati szemléletnek, s jóval túlmutat a szponzorálási gyakorlaton. Az a gazdasági szereplő, amelyik komolyan gondolja a társadalmi szerepvállalást, erre vállalati kultúrát fejleszt ki. Gondolok itt arra, hogy a támogatás-folyósításnak nagyon pontosan meghatározott

rendszere van, ugyanakkor a munkavállalók és a vezetés társadalmi szerepvállalása éppúgy fókuszba kerül.

- Vannak ma már olyan gazdasági szereplők, amelyek a CSR-gyakorlatukban nagyon pontosan körülhatárolt célokat fogalmazznak meg és ezek teljesítését éppúgy mérik, mint üzletpolitikájuk megvalósulását.
- S természetesen ma már találkozunk olyan menedzserekkel, akik nemcsak szabadidejükben vállalnak nonprofit tevékenységet, hanem egy-egy esetben éppen a forprofit szférából igazolnak át az egyesületi/alapítványi világba. Ez egyben azt is jelenti, hogy így a menedzsment-szemlélet és gondolkodás közvetlenül jelenik meg a nonprofit területen, éppen a személyi átfedések miatt.
- *Mit gondolsz, milyen területen lenne szükség a hazai civil szervezetek fejlesztésére?*
- A sokak által jelzett anyagi „fejlesztés”, támogatás mellett én sokkal fontosabbnak tartom, hogy a szervezeti kultúra, illetve a civil szféra, mint munkáltató, s ezáltal a humán erőforrás oldaláról kapjanak fejlesztési lehetőséget a civil szervezetek. Itt mindenek előtt képzésekben és valós fejlesztési folyamatok megvalósításában lehetne gondolkodni.
- Az elmúlt években a projektmenedzsment, illetve stratégiai tervezés folyamata volt fókuszban. Azt gondolom, ideje ezen egy kicsit túllépni – legalábbis a szervezetek nagy részét tekintve – s némileg a szervezeti kultúra kialakítása, illetve a humán erőforrás fejlesztése kerülhet a középpontba. S ezekben fontos lenne, ha több hónapos, akár éves fejlesztések indulnának. A civil szervezetek ma már éppúgy jelen vannak a munkaerőpiacon, mint a gazdasági vállalkozások. S ennek

megfelelően szembesülnek egyrészt a munkavállalói igényekkel, másrészt a munkaszervezés kérdéseivel.

- *Milyen lehetőségeik vannak jelenleg a civil szervezeteknek Magyarországon?*
- Rengeteg lehetőség van ma már a civil szervezetek számára, azonban fontos, hogy a megfogalmazott céljaiknak eleget tudjanak tenni. Ilyen lehetőségek mindennek előtt azok a források, amelyekhez az EU alapokból (is) hozzá tudnak jutni. De ilyen a civil szervezetek hálózata, illetve az internet-nyújtotta további lehetőség is.
- S természetesen nem szabad elfelejteni, vagy figyelmen kívül hagyni, hogy két évtized alatt akkora tapasztalat gyűlt össze, hogy azokat is érdemes felhasználni a további építkezések során.
- *Van-e olyan külföldi jó gyakorlat, amely az elkövetkezendőkben Magyarországon is megvalósulhat a civil szervezetek körében?*
- HR-szempontról leginkább a munka-szervezés tekintetében várható, hogy a közeljövőben néhány gyakorlat Magyarországon is meghonosodik. Ilyen a részmunkaidős, illetve távmunkában történő foglalkoztatás kérdése. Ezen munkaszervezési folyamatok valószínűleg a civil szférában terjednek el gyorsabban, s ha megteremtődik a jogi feltétele, akkor a későbbiekben kerülhet át a gazdaság területére is.

Köszönöm, hogy válaszaiddal, tapasztalataid megosztásával hozzájárultál a szakdolgozatom elkészítéséhez, saját ismereteim fejlesztéséhez!

VIII. Összegzés

Diplomadolgozatomban a civil szervezetek fogalomkörének és működésének bemutatására vállalkoztam, külön figyelmet fordítva a szervezetek humánerőforrás-hátterének bemutatására.

Kérdőíves felméréssel a Tolna megyében működő civil szervezetek működéséről és humánerőforrás-ellátottságáról kaptam képet. A felmérés eredménye alapján megállapítható a szervezetek által igényelt fejlesztés témaköre és módszere. Céлом, hogy munkám során, a Laurus Alapítvány képzési koordinátoraként, olyan képzéseket és fejlesztéseket hirdessünk meg, mellyel megkönnyítjük a szervezetek tevékenységét, elősegítjük sikeres működésüket.

Hipotézisem szerint a civil vezetők többsége nem rendelkezik megfelelő menedzsment-ismerettel a szervezet vezetéséhez. Sok szakirodalom született a civil léttel kapcsolatban, de a civil vezetők menedzsment-ismereteinek fejlesztésével összefüggésben (mely - érték és érdekkülönbségeik miatt - eltér a gazdasági szférában alkalmazott vezetési ismeretektől) kevés információ érhető el. A civil vezetők menedzsment-ismereteinek fejlesztése érdekében olyan vezetési és tanácsadási elméleteket mutattam be dolgozatomban, melyek a nonprofit szféra vezetői számára hasznosak, és alkalmazhatóak.

Empirikus kutatás és egy gyakorlott szakemberrel készített interjú kapcsán megállapítom, hogy a hipotézisem részben igazolódott be: a civil szervezetek egyre tudatosabban végzik tevékenységeiket, a szervezeti vezetők igyekeznek tájékozódni a működéshez szükséges jogszabályokról és kötelezettségekről. Léteznek olyan nonprofit szervezetek, melyek vezetéséből a gazdasági szektorban működő

vállalatok is tanulhatnának. Emellett a kérdőívek eredményéből látható, a szervezeteknek folyamatos fejlesztésre, tanulásra van szükségük, mellyel a szervezetek tisztában vannak, és igény tartanak a tudásszerzésre.

Diplomadolgozatomat Müller Péter Gondviselés című művében megfogalmazott szavakkal zárom. A műben olvasható hasonlat véleményem szerint nagyszerűen tükrözi a civil szféra működését és annak szemléletét: a civil szervezetek nem csupán önmaguk érdekeit tartják szem előtt, igyekeznek segítséget nyújtani, boldog pillanatokat szerezni az általuk választott célcsoportnak.

„Gyöngyhalászok, akik nemcsak magáért a gyöngyért ugranak a mélybe, hanem azért is, hogy másoknak felmutassák: nézd, milyen szép igazságot találtunk! De vajon érték lenne-e a gyöngy, ha valakinek a markában maradna?”

Köszönetnyilvánítás

Szeretnék köszönetet mondani konzulensemnek, Dr. Zádori Iván egyetemi adjunktusnak diplomadolgozatom megírásához nyújtott szakmai segítségéért.

Továbbá szeretném megköszönni mindazoknak, akik részt vettek az általam végzett felmérésben, szervezetükről nyújtott információkkal és tapasztalataik megosztásával segítséget nyújtottak részemre a Tolna megyei civil szervezetek működésének, emberi erőforrás háttérének megismerésében.

Köszönöm Kósa András Lászlónak, hogy a diplomadolgozati interjúm alanyaként válaszolt kérdéseimre, szakmai tudásával mindvégig segítette munkámat.

Felhasznált irodalom

Szakkönyvek

- *A nonprofit szektor legfontosabb jellemzői 2009-ben* Statisztikai Tükör IV. évfolyam 138. szám, Központi Statisztikai Hivatal, 2010. december
- *Alapfokú kézikönyv civil szervezetek számára* (szerk. Török Marianna és Vincze Krisztina); NIOK; Bp. 1998.
- Bakacsi Gyula: *Szervezeti magatartás és vezetés*, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Bp. 2003
- Bartal Anna Mária: *Nonprofit elméletek, modellek, trendek*; Századvég Kiadó, Bp, 2005.
- Civil Társadalom Fejlődéséért Alapítvány: *HR és önkéntesmenedzsment tréning oktatási anyaga*
- Civil Társadalom Fejlődéséért Alapítvány: *Vezetéselmélet és vezetői tréning oktatási anyaga*
- Dinya-Farkas-Hetesi-Veres: *Nonbusiness marketing és menedzsment*; KJK-KERSZÖV Kiadó Kft. Bp., 2004,
- Kenneth Blanchard – Patricia Zigarmi – Drea Zigarmi: *Helyzetfüggő vezetés*, Bagolyvár Könyvkiadó, Budapest, 1998.
- *Kézikönyv civil szervezet alapításához*, Palócvilág Alapítvány, Bp. 2005.
- *Kézikönyv civileknek* (szerk. Kucsera Tamás Gergely) NÁFIORE, Bp., 2006. p.
- Klein Sándor: *Vezetés- és szervezetpszichológia*, SHL Hungary Kft., Budapest, 2002.
- Kuti Éva: *Civil Európa – civil Magyarország*, Európa Ház, Budapest, 2008.
- Meredith Belbin: *A team, avagy az együttműködő csoport*, SHL Hungary Kft., Bp, 1998.
- Pavluska Valéria: *A nonprofit szektor*, Janus Pannonius Tudományegyetem FEEFI, Pécs, 1999

Internetes források

- A közhasznú szervezetek kedvezményéről és a szervezet részére nyújtott támogatás szabályairól bővebben: [APEH Információs füzetek 2011 – 13. füzet](#)
- A Magyar Népköztársaság Alkotmánya
<http://www.rev.hu/sulinet45/szerviz/dokument/1949.evi3.htm>
- A nonprofit gazdasági társaság, közhasznú társaság és a közhasznú szervezet;
<http://eic.primomth.hu/news.php?extend.444>
- A Vöröskereszt mozgalom
<http://voroskereszt.hu/toertenetuenk.html>
- Civil alapok; <http://nonprofit.hu/?q=content/civil-alapok>
- Gyakran ismételt kérdések-válaszok, Témakör: Alapítvány
<http://old.nonprofit.hu//gyik/egy/31.html#gy333>
- Ki lehet alapítvány alapítója? <http://nonprofit.hu/?q=content/ki-lehet-alap%C3%ADtv%C3%A1ny-alap%C3%ADt%C3%B3ja>
- Közhasznú vagy sem?
<http://nonprofit.hu/?q=content/k%C3%B6zhaszn%C3%BA-vagy-sem>
- LEADER Helyi Akciócsoportok;
<http://www.umvp.eu/?q=leader-helyi-akciocsoportok>
- Magyarországi Önkéntesség Fejlesztési Stratégiája:
<http://www.oka.hu/sites/default/files/attachment/3/okastrategiawe bre.pdf>
- Mesterségek emlékezete <http://www.oszk.hu/cehek/cehek.html>
- Tájékoztató az 1%-ról http://www.afeh.hu/szja1_1/tajekoz

Jogszabályok

- [A Magyar Köztársaság Alkotmánya \(1949. évi XX. tv.\)](#)
- [Polgári Törvénykönyv - 1959. évi IV. törvény](#)
- [Az egyesülési jogról szóló 1989. évi II. törvény](#)
- [A társasági adóról és az osztalékadóról szóló 1996. évi LXXXI. törvény](#)
- [Közhasznú szervezetekről szóló 1997. évi CLVI. tv.](#)
- [Közérdekű önkéntes tevékenységről szóló 2005. évi LXXXVIII. törvény](#)

Felhasznált szekunder kutatási eredmények

- Zárótanulmány: A civil szervezetek törvényességi megfelelésének kutatása Tolna megyében, Szekszárd, Ifjúsági Unió, 2006. (<http://ifu.hu/dok/tanulmany.pdf>)
- Bartal Anna Mária – Kmetty Zoltán: A magyar önkéntesek motivációnak vizsgálata és a Magyar Önkéntesmotivációs Kérdőív (MÖMK) sztenderdizálásának eredményei, Bp. 2010., (<http://volunteermotivation.hu/downloads/onkmot.pdf>)

Kulcsszavak

1. Civil szervezet
2. Nonprofit szektor
3. Vezetéstudomány
4. Helyzetfüggő vezetés
5. Humán erőforrás fejlesztés

BELBIN TESZT⁷²

A teszt kitöltése során mindegyik kérdéscsoporton belül 10 pont osztható szét a 8 választási lehetőség között tetszőleges arányban aszerint, hogy a válaszadó milyen mértékben tartja igaznak önmagra nézve az állítást. (0 pont legkevésbé, 10 pont leginkább jellemző.)

1. Azzal veszem ki a részem a csapatmunkában, hogy
 - (a) gyorsan észreveszem és megragadom a kínálkozó lehetőségeket.
 - (b) szinte bárkivel együtt tudok dolgozni.
 - (c) sosem fogyok ki az ötletekből.
 - (d) kihozom a többiekből, amit a csapatért tenni tudnak.
 - (e) mindent végigcsinállok, amit elkezdtem.
 - (f) ha a várható végeredmény indokolja, kész vagyok átmenetileg népszerűtlenné válni.
 - (g) ismerős helyzetekben gyorsan meg tudom ítélni, mely lépések lennének célravezetők.
 - (h) előítélet és elfogultság nélkül teszek alternatív javaslatokat, amelyeket indokolni is tudok.

2. A csapatmunkában talán hátrányos, hogy
 - (a) kényelmetlenül érzem magam egy megbeszélésen, ha az nincs megfelelő módon előkészítve és irányítva.
 - (b) túlságosan támogatom azokat a javaslatokat, amelyeknek a csoport nem szentel kellő figyelmet.
 - (c) ha új ötletekkel lehet előhozakodni, többet beszélek a kelleténél.
 - (d) túlságosan tárgyilagosan gondolkodom ahhoz, hogy lelkesedjek a közös célokért.
 - (e) erőszakosnak és önkényesnek látszom, amikor megpróbálom elérni, hogy valamilyen problémát megoldjunk.
 - (f) nem tudok vezéregyenység módjára viselkedni, aminek talán az az oka, hogy túlságosan is figyelembe veszem a többiek véleményét.
 - (g) ha valami új jut eszembe, hosszasan elmerengek rajta, és elmulasztom, ami közben történik.
 - (h) munkatársaim szerint túl sokat aggódom feleslegesen a részletek és a várható nehézségek miatt.

3. Ha másokkal közös projekten dolgozom.
 - (a) anélkül tudom befolyásolni őket, hogy ezt nyomasztónak éreznék.

⁷² Meredith Belbin: A team, avagy az együttműködő csoport, SHL Hungary Kft., Bp, 1998.

- (b) állandóan figyelek, nehogy gondatlanságból hibát kövessünk el, vagy kihagyjunk valamit.
 - (c) cselekvésre ösztönzöm őket, ha azt tapasztalom, hogy csak az időt vesztegetjük, és nem teszünk lépéseket célunk megvalósítására.
 - (d) lehet számítani rá, hogy eredeti ötletekkel fogok előállni.
 - (e) ha a csapat érdeke megkívánja, mindig támogatom az értelmes javaslatokat.
 - (f) érdekelnek a legújabb ötletek és fejlemények.
 - (g) megfontolt ítéleteket hozok, és azt a többiek is értékelik.
 - (h) a munkaszervezésben lehet rám támaszkodni.
4. A csapatmunkához való viszonyomat az jellemzi, hogy
- (a) úgy érzem, lehetőséget jelent számomra, hogy munkatársaimat jobban megismerjem.
 - (b) akkor is hangot adok ellenvéleményemnek, ha kisebbségben maradok.
 - (c) általában meg tudom cáfolni a téves nézeteket.
 - (d) tudom, hogyan kell hozzáfogni egy terv gyakorlati megvalósításához.
 - (e) kerülöm a túlságosan kézenfekvő megoldásokat, és a járatlan utakat keresem.
 - (f) a közös munka során mindig a tökéletesre törekszem.
 - (g) hasznosítom csoporton kívüli kapcsolataimat.
 - (h) minden vélemény érdekel, de ha dönteni kell, nem sokáig habozom.
5. Azért lelem örömeimet a munkában, mert
- (a) szeretek különféle helyzeteket elemezni, és választási lehetőségeket mérlegelni.
 - (b) érdekel a problémák gyakorlati megoldása.
 - (c) szeretem érezni, hogy részem van a csoporton belüli jó munkakapcsolatok kialakításában.
 - (d) nagymértékben tudom befolyásolni, hogy milyen döntés születik.
 - (e) érdekes emberekkel találkozhatok.
 - (f) meg tudom győzni az embereket arról, mit kell tenni.
 - (g) elememben vagyok, ha *egy* feladatra összpontosíthatok.
 - (h) szeretem használni a képzelőerőmet.
6. Ha hirtelen nehéz feladatot kapok, melyet ismeretlen emberekkel rövid idő alatt kell megoldani,
- (a) visszavonulok, és elgondolkodom a megoldáson, mielőtt munkához látnék.
 - (b) megpróbálok együtt dolgozni azzal a személlyel, aki a leginkább konstruktív módon viszonyul a feladathoz – bármilyen személyiség is legyen.
 - (c) megpróbálok felosztani a feladatot és megállapítani, hogy ki melyik részét tudná elvégezni.
 - (d) biztosan nem kerülök időzavarba, hiszen szeretem mihamarabb megoldani a feladatokat.
 - (e) nem veszítem el a nyugalمامat, hanem higgadtan mérlegelem a teendőket.
 - (f) akkor sem veszítem szem elől a célt, ha bármilyen nyomás nehezedik rám.
 - (g) kész vagyok kézbe venni az irányítást, ha úgy látom, hogy nem sikerül előrelépniük.

___ (h) elindítom a beszélgetést, hogy másokat is gondolkodásra készítsek, és valahogy elkezdjük a közös munkát.

7. A közös munka során felmerülhet az a probléma, hogy

- ___ (a) türelmetlennek mutakozom azzal szemben, aki gátolja az előrelépést.
 ___ (b) kritikát kapok, mert túlságosan elemző és nem eléggé intuitív módon gondolkodom.
 ___ (c) feltartom a csapatot, mert biztos akarok lenni abban, hogy mindent rendesen elvégeztünk.
 ___ (d) könnyen elunom magam, mert csak egy-két olyan ember van, akinek a jelenléte ösztönzőleg hat rám.
 ___ (e) nehezen kezdem el a munkát, ha még nem tettük világossá a célokat.
 ___ (f) nehezen tudom elmagyarázni bonyolult gondolataimat.
 ___ (g) olyasmit követelek másoktól, amit magam sem tudnék teljesíteni.
 ___ (h) ha sokan nem értenek velem egyet, nem ragaszkodom eléggé a saját véleményemhez.

Másolja át a táblázatba a fenti eredményeket! Adja össze oszloponként a pontszámokat, és írja az összegeket a táblázat összesítő sorába!

	PA	FO	EL	SE	HE	CS	VÁ	ME
1. MONDATCSOPORT	(c)	(a)	(d)	(f)	(h)	(b)	(g)	(e)
2. MONDATCSOPORT	(g)	(c)	(b)	(e)	(d)	(f)	(a)	(h)
3. MONDATCSOPORT	(d)	(f)	(a)	(c)	(g)	(e)	(h)	(b)
4. MONDATCSOPORT	(e)	(g)	(h)	(b)	(c)	(a)	(d)	(f)
5. MONDATCSOPORT	(h)	(e)	(f)	(d)	(a)	(c)	(b)	(g)
6. MONDATCSOPORT	(a)	(h)	(c)	(g)	(e)	(b)	(f)	(d)
7. MONDATCSOPORT	(f)	(d)	(g)	(a)	(b)	(h)	(e)	(c)
ÖSSZESEN								

A teszt értékelését ld. diplomadolgozatom IV.4 fejezetében.

Kérdőív

Kedves Civil vezető!

Nagy Eszter vagyok, a Pécsi Tudományegyetem
emberi erőforrás tanácsadó szakos végzős hallgatója.

Szeretném segítségét kérni a szakdolgozatom megírásához,
melynek témájaként a civil szervezetek működését választottam.

Ezzel a kérdőívvel a Tolna megyében tevékenykedő civil szervezetek
működéséről és humán erőforrásának fejlesztéséről szeretnék információt
szerezni.

Válaszadáskor az Ön civil szervezetére igaz válasz elé tegyen x-et
(feleletválasztós kérdés esetén), egyéb esetben a kérdés alatti fehér négyzetben
adjon választ.

A kérdőív név nélkül kerül kitöltésre. Az Ön által megadott válaszokat én
fogom feldolgozni, így illetéktelen kezébe nem kerül.
A szakdolgozatomban csak az összesített eredmény kerül bele.

Kérem, járuljon hozzá Ön is szakdolgozatom sikeres elkészítéséhez,
vegyen részt a kérdőív kitöltésében, mely kb. 5-10 percet vesz igénybe!

Kérem, hogy a kitöltött kérdőívet legkésőbb április 1-ig
juttassa vissza a sztr88@gmail.com e-mail címre.

Segítségét előre is köszönöm!



Nagy Eszter
emberi erőforrás tanácsadó
mesterszakos hallgató

I. Civil szervezetre vonatkozó alapinformációk

1. Az Ön által vezetett civil szervezet működési formája:	
	egyesület
	alapítvány
	egyéb, éspedig:

2. Az Ön által vezetett civil szervezet közhasznú besorolása:	
	közhasznú szervezet
	kiemelten közhasznú szervezet
	nem rendelkezik közhasznú besorolással

3. Az Ön által vezetett civil szervezet fő tevékenysége (Kérem, egyet jelöljön meg!)			
	oktatás		vallás
	sport		egészségügy
	szociális ellátás		kultúra, hagyományörzés
	szabadidő, hobbi		településfejlesztés
	környezetvédelem		érdekképviselés
	polgárvédelem, tűzoltás		egyéb, éspedig:

4. Mely dokumentummal, jelképekkel rendelkezik az Ön szervezete az alapító okiraton, alapszabályon kívül?			
	SZMSZ		küldetésnyilatkozat, misszió
	számviteli szabályzat		logó
	éves munkaterv		szlogen
	éves szakmai beszámoló / közhasznúsági jelentés		kialakult arculat (színvilág, formák, egységes dokumentumok)
	belső szabályzatok		egyéb, éspedig:
	jegyzőkönyvek a szervezet fontosabb eseményeiről		

II. Civil szervezet humán erőforrása

5. A szervezet tagjainak (egyesületi tagok / kuratóriumi tagok) száma	
	fő

6. A szervezet feladatainak ellátásában közreműködő személyek száma	
összes munkavállaló	fő
teljes munkaidős munkavállaló ellátott feladat:	fő
részmunkaidős munkavállaló ellátott feladat:	fő
önkéntes ellátott feladat:	fő
megbízási jogviszonnyal, ellátott feladat:	fő
vállalkozási szerződés keretében, ellátott feladat:	fő

7. Kérem, adjon körülbelüli értéket, hány fő vesz részt...	
a mindennapi civil szervezeti feladatok (ügyviteli feladatok) ellátásában?	fő
menedzsment (vezetési) feladatok ellátásában, döntéshozatalban?	fő
szakmai feladatok ellátásában?	fő
programok szervezésében?	fő
programok lebonyolításában?	fő
forrásteremtésben (pályázatírás/adománygyűjtés)?	fő

8. Miként vállalnak részt a szervezet tagjai és önkéntesei a működési feladatok (ügyviteli feladatok, pénzügyi feladatok-előkészületek, forrásszervezés) ellátásában? (Több is megjelölhető. Egyéb kategória választása esetén kérem, nevezze meg a témakört is.)	
	a szervezet vezetője kérésére elvégzik a rájuk bízott feladatot
	önként jelentkeznek a feladat ellátására
	megbeszélés keretében elosztjuk egymás között a feladatokat
	„szokásjog” szerint, „mindenki tudja a feladatát”
	a feladatok nagy részét a civil szervezet vezetője egyszemélyben látja el
	a szervezet tagjai és önkéntesei nem/ritkán vállalnak részt a szervezet működési feladatainak ellátásában.
	egyéb, éspedig:

III. Civil szervezetek informálása, fejlesztése

9. Milyen témakörben érzi erősnek szervezete tudását, képességét? (Több is megjelölhető. Egyéb kategória választása esetén kérem, nevezze meg a témakört is.)	
	ügyviteli, adminisztrációs feladatok
	szervezet jogszerű működése, tisztában vagyunk lehetőségeinkkel és kötelezettségekkel
	megfelelő vezető / menedzsment
	összetartó, szakmailag felkészült csapat
	megfelelően kezelt pénzügyi adminisztráció
	pályázatírás
	1%-os forrásszervezés
	szponzorkeresés, támogató szerzése
	marketing, PR tevékenységek a civil szervezetben
	önkéntesek bevonása, tagok motiválása
	szervezet fő tevékenységével összefüggő szakmai tudás
	egyéb, éspedig:

10. Milyen témakörben érzi szükségét a szervezet humán erőforrás fejlesztésében? (Több is megjelölhető. Egyéb kategória választása esetén kérem, nevezze meg a témakört is.)	
	konkrét (gyakorlatias) tájékoztatás adminisztrációs feladatokról
	információ a szervezet jogszerű működéséről, lehetőségeiről és kötelezettségéről
	vezetőfejlesztés
	pénzügyi terület
	önkéntesek bevonása, tagok motiválása
	pályázatírás
	1%-os forrásszervezés
	szponzorkeresés, támogató szerzése
	marketing, PR tevékenységek a civil szervezetben
	szervezetfejlesztés, csapatépítés
	szervezet fő tevékenységével összefüggő szakmai informálódás
	egyéb, éspedig:

11. Milyen formában / módszerrel értesülne a fenti kérdésben választott témakörben? (Több is megjelölhető. Egyéb kategória választása esetén kérem, nevezze meg a módszert is.)	
	képzés, tréning
	előadás, tájékoztató
	fórum, workshop
	tájékoztató füzet
	szakkönyv
	hírlevél
	internetes online tanácsadás
	személyes tanácsadás
	információs központ, tanácsadó szervezet
	nem igénylem a külső tanácsadást
	egyéb, éspedig:

12. Hogyan biztosítja a szervezet tagjai, munkavállalói és önkéntesei részére a humán erőforrás fejlesztését?	
	a szervezet tagjai, önkéntesei és munkavállalói számára képzést szervezünk
	előadást szervezünk a szervezet célcsoportja részére, melyen a tagok, segítők is részt vehetnek.
	részt veszünk más szervezet által megrendezett képzésen, konferencián
	szakmai folyóiratok, szakkönyvek beszerzésével
	szakmai hírlevél útján tájékozódunk
	hasonló témakörben tevékenykedő civil szervezetekkel tapasztalatot cserélünk
	tagjai vagyunk országos/megyei/helyi szervezet(ek)nek
	informális keretek között: megbeszélések, kötetlen beszélgetések alkalmával a tagok tapasztalatot cserélnek
	szervezetünkben nem fektetünk hangsúlyt a humán erőforrás fejlesztésére
	egyéb, éspedig...

Amennyiben a kérdőívvel vagy a témával kapcsolatosan észrevétele, véleménye van, kérem, ossza meg.	

Köszönöm, hogy őszinte válaszaival segítette szakdolgozatom megírását!