

DR. SZABADOS GYÖRGY*–KULCSÁR GERGELY**
A tervezés jellegzetességei civil szervezetekben

Abstract

Managerial planning seems to be a vital function in the corporate activity. It is also valid for operating civic organizations, the activity of which highly increased in the transformed Hungarian Society. We have carried out questionnaire and deep interview survey to understand the planning practice of civic organization managers. We have realized that planning is a vital managerial function. In the sphere, long term planning is not possible, and the process is an internal affair of the organization itself. As a conclusion, we believe that organizations should open towards its environment and rely on a wider, professional expertise.

1. Bevezetés

Napjainkra a tervezés szinte minden tevékenység kezdetét megelőző, egyre inkább nélkülözhetetlen feladattá/folyamattá vált. Fayol (1984) a tervezést, mint a szervezést, személyes vezetést, koordinálást és ellenőrzést megelőző alapvető vezetési funkcióként jellemezte. Hax és Majluf szerint (1984) a tervezés gyakran olyan tudományosan megalapozott eljárási mód, amellyel a szervezet azon fontosabb feladatait szervezi meg, amelyek egyrészt a jelenlegi vállalkozásainak hatékonyságát biztosítja, másrészt elvezetik egy új, jobb jövőbe. A tervezőkben újfajta magatartásnak kell kialakulnia a tervezés során végzendő tevékenységeket, elérendő célokat illetően. Az előkészítés, majd később a terv készítésének szakaszában a tervezők addigi statikus hozzáállása váljon aktív magatartásformává, és ez az attitűd legyen nyomon követhető a tervezési politikában, valamint az azzal kapcsolatos dokumentumokban, projektekben is (Line 1994). A tervezés akkor lesz eredményes, ha magát a tervek készítés fázisát alapos előkészítő munka, és minden részletre kiterjedő gazdasági, pénzügyi elemzések előzik meg (Skaliczki 1996). Továbbá pontosan meg kell határozni azt az időintervallumot, ami alatt egy-egy tevékenység elvégezhető, miközben nem tudni, milyen váratlan eseményekkel kell számolni a terv elkészítésének időszakában. Összefüggéseiben tehát a tevékenység tárgyának, módjának, idejének és szereplőinek definiálása alapvető (Stueart-Moran 2007).

A tervezés eredményessége azonban nem mindig garantálható. Ezt támasztja alá az a többek által hangoztatott vélemény, amely szerint manapság, a kiszámíthatatlan politikai, gazdasági és társadalmi körülmények között a tervek készítés hatékonysága körülbelül annyi, mintha kristálygömbből próbálnánk megjósolni a jövőt.

Az eddig leírtak alapján leszögezhetjük, hogy a tervezés nehéz feladat, viszont nélkülözhetetlen, hiszen minden további tevékenység megszervezésének kiinduló pontját jelenti. Nincs ez másképp a magyar nonprofit szektorban sem, ahol az elmúlt, közel két évtizedben világhosszá vált, hogy a jó terv aranyat ér.

* Tanársegéd – Debreceni Egyetem AMTC, GVK Vezetés és Szervezésstudományi Intézet.

** PhD-hallgató – Debreceni Egyetem AMTC, Ihrig Károly Gazdálkodás és Szervezésstudományok Doktori Iskola.

2. Tervezés a civil szektorban

A nyolcvanas, kilencvenes években, Közép- és Kelet-Európában kevés folyamat játszott olyan fontos szerepet a demokrácia és a működő piaci rendszer újjáéledésében, mint az üzleti, nonprofit és állami szervezetek széles skálájának ismételt megjelenése. Az ilyen szervezetek gyakorlatilag minden területen felvirágoztak, nyüzsgő civil társadalmat létrehozva (Török 1997). Ezeken a területeken – hazánkat is beleértve – a nonprofit szektor fontossága ellenére napjainkig "törékeny növény" maradt, amit csak részben támogat a közvélemény és a kormányzati politika; működését adózási és törvényi előírások hátráltatják, melyek helyenként meglehetősen gátló hatásúak. Tevékenységüket, szervezeti struktúrájukat, méreteiket stb. tekintve, a nonprofit szervezetek rendkívül sokfélék lehetnek, így tervezésükről – az egész szektort átfogóan – alig lehet beszélni. A két szektor szervezetei között egyértelmű különbség figyelhető meg, melynek alapja, hogy amíg a profitorientált egyetlen végső célja a pénzszerzés, addig a nonprofit számára a pénz csak eszköz, feltétel a nagyon sok lehetséges cél elérése érdekében. A nonprofit szervezeteken belül sajátos részt képeznek a civilek, azaz az egyesületek (társadalmi szervezetek) és az alapítványok. Ezek a szervezetek az elmúlt években számos változáson mentek keresztül, működésük fenntartását, kiszámíthatóságát is több, speciális forrás hivatott szolgálni.

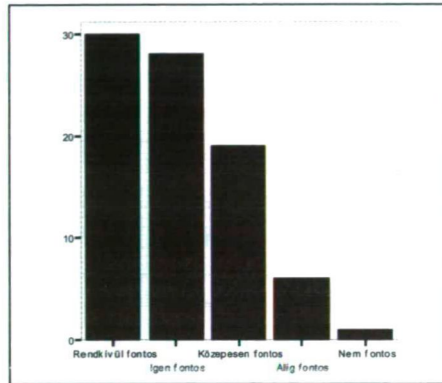
Kutatóként több év gyakorlati tapasztalattal rendelkezünk a civil szervezetek működésével kapcsolatosan, ismerjük és gyakoroljuk azok menedzseri funkcióit. Az általunk koordinált szervezetek munkáját tanulmányozva úgy véljük, tervezni a szektorban csakis rövidtávon érdemes, hiszen ez a szervezet működésével, aktivitásával szoros összefüggésben van. Az aktivitásban, pedig jelentős hangsúlyt kellene helyezni az emberi erőforrás gazdálkodás újragondolására, annak funkcióival együtt, így a munkaerő aktivitásának tanulmányozására, teljesítményértékelésre (Juhász 2008), illetve a motivációs rendszer átfelmérésére, hasonlóképp a gazdasági szervezetekhez az eredményesség növelése érdekében (Vántus 2009).

Dolgozatunk további részében kísérletet teszünk arra, hogy az általunk vizsgált civil szervezetekről, azok tervezési sajátosságairól átfogó képet adjunk, majd értékeljük a kapott eredményeket. A dolgozat elkészítését a Magyar Zoltán Felsőoktatási Közalapítvány támogatta. A kutatómunka keretében szakmai kérdőíves interjúkkal, majd ezt mélyinterjúkkal kiegészítve Hajdú-Bihar megyei civil szervezetek vezetőinek álláspontját összegeztük, illetve ezen túlmenően a civil szervezetek működési környezetének véleményét is rögzítettük. Összességében 84 civil szervezet vezetőjének álláspontját összesítettük, illetve 12 mélyinterjút készítettünk.

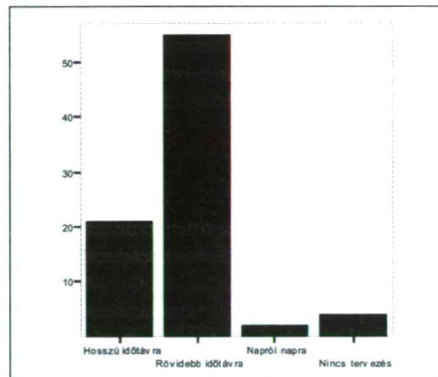
A felmérés során – feltevésünkkel összefüggésben – azt vizsgáltuk, hogy a megkérdezett vezetők milyen szerepet tulajdonítanak a tervezésnek, a működés során milyen időtávra terveznek és annak megvalósítása mennyiben kooperatív munka.

Ahogy az már korábban kiderült a szervezetek működtetése során a tervezés alapvető feladat. Civil szervezeteket tekintve ennek megítélése eltérő lehet, ezért elsőként azt vizsgáltuk, mennyire hangsúlyos vezetési feladat a tervezés. Vizsgálati eredményeinket az *1. ábra* mutatja be.

A megkérdezett vezetők közel 70%-nak véleménye alapján elmondható, hogy a tervezés igen fontos tevékenységnek minősül. Ez esetben érdemes megvizsgálni, vajon milyen időtávra lehet tervezni a szférában. A felmérés eredményeit a *2. ábra* mutatja be.



1. ábra. A tervezés fontosságának minősítése
(Forrás: Saját vizsgálatok 2009)



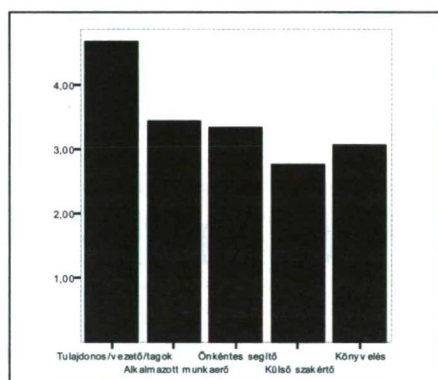
2. ábra. A tervezhetőség időtartamának megítélése
(Forrás: Saját vizsgálatok 2009)

A kapott eredmények alapján megállapítható, hogy a civil munka során alapvetően hosszú időtávra csak meglehetősen kevesen terveznek (25%). Sokkal inkább jellemző a rövidebb időre – nagyjából egy évre – történő tervezés, azaz a szervezet tevékenysége, működése ilyen időtávra látható előre (67%). Kevesen jelölték meg az ennél rövidebb időtartamra való tervezést, illetve azt, hogy jelenleg nem terveznek. A civilek tervezésében ugyanis számos tényező bizonytalansága játszik szerepet. Egy, a területen korábban végzett felmérés (Bartal et al. 2005) alapján úgy tűnik, a szervezetek javarészeinek több bevételi forrása van, ezek közül kiemelkedő az adomány, a személyi jövedelemadó egy százaléka, valamint az alaptevékenységből származó bevétel, többek között a tagdíj. Elenyészően kevés volt a központi kormányzattól pályázati úton bevételt szerző szervezetek száma. Saját felméréseink viszont azt igazolják, hogy a szervezetek legfontosabb bevételszerzési formájává mára a pályázati forrásszerzés vált.

A 2003-ban elfogadott NCA törvény értelmében a szervezeteknek évente lehetőségük van működési támogatás igénylésére, közhasznú minősítés megléte esetén, pedig szakmai programjaik bizonyos mértékű támogatására is igényt nyújthatnak be. A program működé-

sét vizsgálva úgy érzékelhető, hogy az NCA működése nem eredményezte a szektor egyértelmű erősödését, hanem fenntartja a már eddig is meglévő függőségét az államtól (Kucsera 2006). A szervezetek tekintélyes részénél jelentős szerephez jutnak a városi, megyei önkormányzati támogatások is; az általuk biztosított források normatív jellege napjainkra jelentős mértékben átalakult pályázati formájúvá. Csupán ezt a két forrást alapul véve elmondható, hogy megfelelő szándék esetén jut forrás a szervezetek legalább minimális szintű működtetéséhez, emellett számos más alap is megközelíthető. Ezek kiírása ugyanakkor csak rövidebb időszakra kalibrálható, nehezen lehet hosszabb időre előrevetíteni a források keretét, hiszen azok összege a pénzügyi lehetőségek függvénye, a jelenlegi válság pedig nem ösztönözte a kiírókat forrásaik növelésére – azok egy része csökkent is – vegyük például az NCA jövő évre tervezett kerete.

A tervezési munkában különböző szerephez juthatnak a szervezet munkatársai. Vizsgálunk ennek megfelelően arra is kiterjedt, hogy a civilek sajátos munkatársi szerkezete milyen arányban folyik bele a tervezés folyamatába. Ennek eredményeit a 3. ábra mutatja be.



3. ábra. A tervezésben résztvevők megítélése
(Forrás: Saját vizsgálatok 2009)

A vizsgálati eredmények azt mutatják, hogy a tervezési munkában elsősorban a szervezet formális tagjai, így a vezetők és a tagok vesznek részt. Az alkalmazott munkaerő és az önkéntesek tevékenységének megítélése közepes. A könyvelési feladatok ellátója, illetve külső szakértők ebben a folyamatban nem igazán vesznek részt. Az eredmények összességében tehát a vezetők és tagok munkájának hangsúlyát jelzik.

A tervezéssel kapcsolatos eredményeinket kiegészítik a mélyinterjúk során gyűjtött információk. Az interjúalanyok megállapításai arra engednek következtetni, hogy a tervezés és a szervezet nagysága, aktivitásának mértéke, profizmusa egymással szoros összefüggésben áll. Komoly szervezetnek, ha van alkalmazottja, óhatatlanul terveznie kell; akinek többféle, komoly bevétele van, megérez egy pályázat kiesést is, hiszen foglalkoztatás szempontjából nagyobb a felelősségvállalása. A legnagyobbak előre legalább 3–4 évben biztosan gondolkodznak, ugyanakkor 5–10 évre előre már ők se tudnak tervezni, nincsenek hosszú távú terveik. Mikor az alapcélkitűzéseket lefektetik, vannak álmok és elképzelések, melyeket csak apránként lehet megvalósítani, a lehetőségek menet közben jönnek, ha van jó ötletük, egy-két évre előre lehet menni. A civilek számára szervezett képzések során szokott előjönni, hogy a szervezeteknek szükségük lenne tervekre – például stratégiai tervre – és ekkor látszik csak igazán, hogy nem sokan gondolkodtak még ebben.

Az előbb leírtak alapján megállapítható, hogy csak nagyon kevesen tudnak hosszú távra tervezni, a legtöbben évről évre tolják előre magukat, próbálják fenntartani működésüket. Sokan még helyet sem tudnak találni, csupán meghúzzák magukat valahol, ami még inkább nehezíti a hosszú távban való gondolkodást. Egyes területek tervezése kiszámítható, így ha nem is napra pontosan de tudni lehet azt, hogy a bejáratott rendezvények mikor vannak. Anyagilag viszont nagyon nehéz, sok az évről évre, hónapról hónapra élő szervezet, hiszen változnak a helyzetek, a költségek. Ezt támasztja alá az alanyok megítélése is, miszerint anyagi biztonság kellene, ehhez pedig gyakorlati munka. Ám a kutatás további eredményei csak megerősítik azt a tényt, hogy a civilek többsége alapvetően introvertált szemléletű, a szervezeti munkájukba nem igazán vannak be külső munkatársakat, viszont a fejlődéshez kompetenciájuk igen kevés. Éppen ezért lenne szükség a szervezetek többségének nyitásra, a külvilág figyelmének és segítségének aktívabb keresésére.

Irodalomjegyzék

- Bartal A. E.–Kákai L.–Szabó I.* (2005): Civil szervezetek és civil projektek szerepe Debrecen város fejlesztésében. Századvég Civil Akadémia, Budapest.
- Fayol, H.* (1984): Ipari és általános vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Hax, A. C.–Majluf, N. S.* (1984): Strategic Management: An Integrative perspective. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- Juhász Cs.* (2008): Teljesítményértékelés a gyakorlatban. „Jelenkori társadalmi és gazdasági folyamatok” Az Ökonómiai és Vidékfejlesztési Intézet 2008. évi tudományos évkönyve, Szeged, III. évf. 1. sz.
- Kucsera T. G.* (2006): Kézikönyv civileknek. Műegyetemi Kiadó, Budapest.
- Line, M. B.* (1994): márciusában a British Council, Manchesterben rendezett International Academic Library Management szemináriumán elhangzott előadásából.
- Skaliczki J.* (1996): Stratégiai tervezés. Országos Széchényi Könyvtár kiadványai, Budapest.
- Stueart, R. D.–Moran, B. B.* (2007): Library and Information Center Management. Libraries Unlimited, Santa Barbara, CA.
- Török M.* (1997): Stratégiai tervezés civil szervezetek számára. John Hopkins Egyetem Politikai Tudományok Intézete, Baltimore, Maryland.
- Vántus A.* (2009): Relationship between the human and technical factors of workplaces. 4th AVA 4 Conference, Debrecen, DVD.