

PIEROG ANITA*

**CIVIL SZERVEZETEK MENEDZSMENTJE –
FELADATVÉGREHAJTÁS ÉS STÁTUSZVIZSGÁLATOK**

**MANAGEMENT OF CIVIL ORGANISATIONS –
TASK EXECUTION AND STATUS SURVEYS**

ABSTRACT

Driving my research I focus on managerial issues of civil organizations. In my study I describe the result of my research in Hadú-Bihar County. The primary objective of my research is to examine and explore the specialties of the managerial tasks and operation. The result concerns the organizational tasks and status surveys. Quantitative data from an empirical analysis is used for the research. The basis of this sample was the County Court of Justice's website. The organization of the executive functions are considered the most important managers of the organizations. For the total sample stated the most important tasks of the organization are coordination, ensuring financial conditions, followed by provision of personnel. The status surveys examined the evaluation of effectiveness. I define the positions inside the civil organizations as legal and behavioral relationships. Volunteers, employees and members are defined as independent positions within the organization. Overall status for all of the organization's effectiveness and reputation of the most important.

Bevezetés

Civil szervezetek vizsgálatával foglalkozom több, mint 6 éve. Kutatásaim elsősorban a vezetési feladatok vizsgálatára, valamint a működési sajátosságok feltárására fókuszál. A kutatási területet azért tartom fontosnak, mivel a civil szervezetek hiánypótló szereppel bírnak a gazdaságban. A civil szervezetek olyan feladatokat vállalnak fel, melyeket sem a gazdasági szféra, sem az állam nem tud, vagy nem akar. Egy 2012-2013 között zajló kutatás eredményiből ebben a tanulmányban arra fókuszálok, hogy bemutassam a civil szervezetek esetében a feladatmegvalósítás, a szervezés, milyen fontossággal bír, illetve milyen az eredményessége a megvalósításnak.

A kutatás az Európai Unió és Magyarország támogatásával a TÁMOP 4.2.4 A/2-11-1-2012-0001 azonosító számú „Nemzeti Kiválóság Program- Hazai hallgatói, illetve kutatói személyi támogatást biztosító rendszer kidolgozása és működtetése konvergencia program” című kiemelt projekt keretei között valósult meg.

Módszertan

A hazai szakirodalomban a 2011. évi CLXXV. törvény határozta meg, mit tekintünk jogi értelemben civil szervezetnek. A törvény ide sorolja az egyesületeket, az alapítványokat, valamint a civil társaságot. Ezen belül a civil társaság olyan újszerű fogalom, melyet eddig nem értelmezett a civil szakma. Így a korábbi kutatásaimban nem szerepeltek ilyen struktúrák. En-

* Dr. Pierog Anita adjunktus, Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezés-tudományi Intézet.

nek megfelelően az általam vizsgált szervezeti formák az egyesület és az alapítvány. A szakirodalom tanulmányozása, figyelembe vétele, valamint a kutató munkám során tapasztaltak alapján véleményem szerint a civil szervezetek olyan struktúrák, melyek alapvető céljait szervezeti jellemzőiket, működési elvüket tekintve sajátos irányítási, szervezési, vezetési feladatokat jelentenek. Működésüket az önkéntesség, a szolidaritás és az altruizmus határozza meg.

A kutatásaim során több kérdőíves felmérést is folytattam. A Tanulmányban szerepel a 2011-es felmérés, illetve a 2012-2013 között zajlott felvételezés eredményei is. A mintavételezésnél törekedtem a reprezentativitás követelményeinek megfelelni. A Megyei Törvényszék honlapján bejegyzett kategóriába tartozó szervezetekből K-szemponotú szisztematikus mintavétellel választottam ki a felmérésbe vont szervezeteket. Szisztematikus mintavétel során az alappopuláció minden k-adik tagját választjuk be a mintába. Ez a módszer néhány kivételtől eltekintve, funkcionálisan egyenértékű az egyszerű véletlen mintavétellel, de praktikusabb annál.¹ Ezzel párhuzamosan meghatároztam a pótcímek kiválasztásának módját is, azért, hogy ha a kiválasztott cím valamilyen okból nem elérhető, akkor azt pótolni lehessen. A pótcímeket úgy határoztam meg, hogy mindig a következővel kelljen folytatni.

A felmérés a módszertan kiválasztását, valamint a felmérni kívánt feladatok meghatározását tekintve is épít a Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet kutatási programjára.² A felmérés nagyobb részben szakmai kérdőíves felmérés, ahol a megkérdezettek véleményét mérem fel a szervezetek vezetési feladataira vonatkozóan. A kérdőív három részből tevődik össze: az általános adatgyűjtőből, az interjúazonosító adatokból és magából az interjúból. Az általános adatgyűjtőn elsősorban az adott szervezetre vonatkozóan fontosabb információkat 13 kérdésben (például működési forma, közhasznúsági fokozat, tevékenység, stb.) gyűjtök. Az interjúazonosító a kérdezett személyes és szakmai adatainak, tapasztalatainak felmérésére irányul, mint az alany legmagasabb iskolai végzettsége, neme, kora. A szakmai kérdőívben főként zárt kérdéseket alkalmazok, melyekről a kérdezettek preferenciáját, értékítéletét vizsgálom a vezetési feladatokra vonatkozóan. Főként skála kérdések egyik legismertebb típusát, a Likert-skálát alkalmaztam. A skála kérdések alkalmasak arra, hogy a mért jelenségek belső struktúráját megmutassa.³ Ezeknél a kérdéseknél a megadott válaszokat 1-5-ig terjedő skálán kellett minősíteni; 1: nem megfelelő/jelentéktelen mértékű v. összegű, 3: közepes/közepes mértékű v. összegű, 5: kitűnő/jelentős mértékű v. összegű, valamint egy választ megjelölős kérdések egyaránt. Alapvetően zárt kérdéseket alkalmazok, de „egyéb” válasz megjelölésével lehetőséget adok arra, hogy az interjú alany kifejtse véleményét, amennyiben a megadott válaszok nem teljes körűek, a válaszlehetőségek nem fednek mindent.

Ebben a tanulmányban a szakmai kérdések közül a szervezésre, feladat végrehajtásra, illetve az eredményességre vonatkozó kérdések eredményeit mutatom be. Az elemzés során összehasonlító elemzéseket is végeztem, a szervezeti paraméterek, valamint az interjú-alanyok jellemzői alapján, melyeket az általános adatgyűjtőn vételeztem föl.

Végrehajtás és eredményesség vizsgálatok

A téma kidolgozásánál az volt a célom, hogy elemezzem, hogy a feladatok eredményes megvalósításának, milyen feltételei vannak. Illetve, hogy ezeket hogyan értékelik a megkérdezettek. A problémát két irányból közelítettem meg. Egyrészt vizsgáltam, hogy milyen szervezési feladatoknak tulajdonítanak jelentőséget a vezetők. Ez alapján megállapításokat kívánok tenni a civil szervezetekben alkalmazott feladatok fontosságára vonatkozóan. Másrészt pedig a civil szervezetekhez kapcsolódó humán erőforrás teljesítményének vezetői értékelését vizsgáltam. Ennek során a megkérdezett vezetőknek 1-5-ig skálán értékelni kellett a szervezeti tag, szervezeti alkalmazott és a feladatmegvalósításban résztvevő önkéntes teljesítményét olyan szempontból, hogy az eredményességük mi alapján értékelhető.

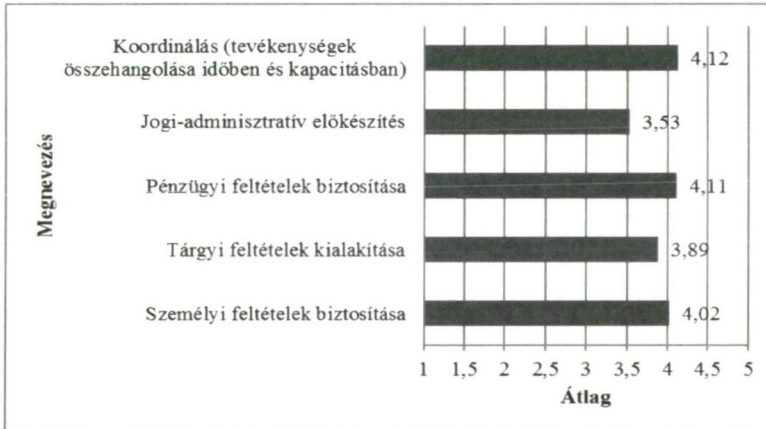
A szervezést fontos vezetői funkciónak tekinthető, annak ellenére, hogy nem feltétlenül jelenik meg a különböző folyamatokon kívül. A vizsgálattal az volt a célom, hogy feltárjam a szervezési feladatok közül melyiket milyen mértékben tartják fontosnak.

A vezetési tevékenység során a szervezési feladatok gyakran összeolvadnak az alaptevékenységgel. Ezért létezésüket sokan kétségbe vonják. Azonban a különböző szakmák, alkotótevékenységek folyamatát részletesen elemezve kiderül, hogy a cselekedetek idő és térbeli elrendezése, a szükséges eszközök kiválasztása, előkészítése, amelyeket szervezési feladatoknak tekinthetünk, valamilyen súllyal felmerülnek.⁴ A szervezés a szervezeti célok elérése érdekében teljesítendő feladatok strukturálását, ezen feladatok az egyének számára munkakörökbe való sorolását, munkacsoportok létrehozását, a szervezeten belüli információs rendszerek kidolgozását, és a tervek koordinálását foglalja magába.⁵ A szervezési tevékenységet tekinthetjük a döntésvégrehajtási tevékenység részeként, tehát a célelérés egyik alapvető eszköze és feladata. Más megközelítésben a szervezés koordinációként, azaz összehangolásként értelmezhető és az a vezetői tevékenység érthető alatta, amikor valamilyen módon elkülönült, esetleg önálló célokkal is rendelkező személyek csoportok vagy szervezetek tevékenységét egy közös elfogadott cél érdekében fogják össze.⁶

A vezetési feladatok vizsgálat során a szervezést abból az aspektusból vizsgáltam, hogy a különböző tevékenységek milyen fontosságúak a vezetők tevékenységében. Az erre vonatkozó eredményeimet az 1. ábra szemlélteti.

1. ábra: A szervezési feladatok fontosságának megítélése

Figure1: The perception of the importance of organizational tasks



N=282

Forrás: Saját szerkesztés, 2013

Az eredmények alapján megállapítható, hogy a különböző szervezési feladatok azonos mértékben fontosak a szervezetek vezetői szerint. A legfontosabbnak a tevékenységek összehangolását (4,12), valamint a pénzügyi feltételek biztosítását (4,11) minősítették. Az utóbbi a szervezet működésének elengedhetetlen feltétele, ezért egyértelműnek mondható a fontossága. A koordinálás azért fontos, hiszen minden szervezeti típusban, így a civil szervezetek esetében is, az erőforrásokat, a tevékenységeket össze kell hangolni a sikeres feladat megvalósítása érdekében. A jogi- adminisztratív előkészítés legalacsonyabb fontossági szintje (3,53), ezzel ellentétben állhat egy a gazdasági társaságok körében végzett kutatási eredményeivel, mely szerint a vezetők idejük jelentős részét kénytelenek adminisztrációs tevékenységekre fordítani.⁷ Ezt azzal magyarázom, hogy kevés figyelmet fordítottak eddig a szervezetek a pontos adminisztrációra, mivel eddig szinte semmilyen ellenőrzés

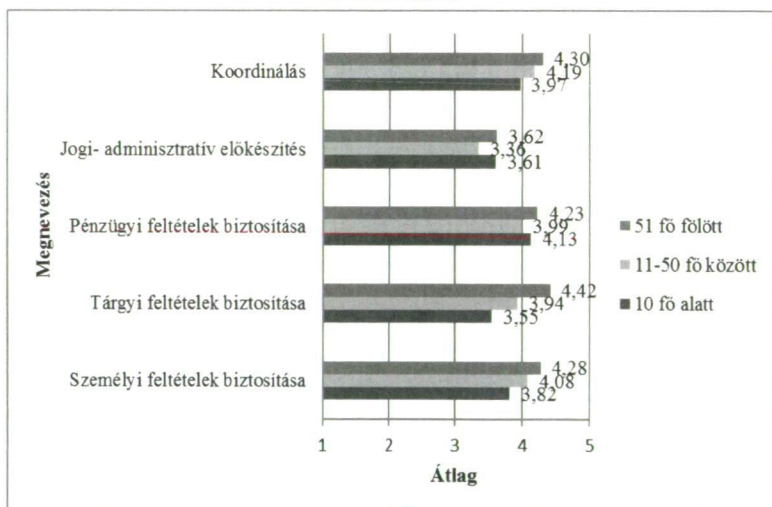
nem volt erre vonatkozóan a felügyeleti szervek által. Várhatóan az új jogi szabályozások ezt a feladatot fontosabbá teszik a civil szervezetek életében is.

A szervezési feladatok fontosságának megítélését megvizsgáltam a válaszadók kora alapján.

Megállapítható, hogy a korcsoportok a feladatok sorrendjében egyet értenek abban, hogy a legkevésbé fontos a jogi, adminisztratív előkészület. A 70 év felettiak azonban azonos fontosságúnak tulajdonítják a személyi feltételek biztosításával, a második helyen. Összefüggés vizsgálatok során a szervezési feladatok minősítését tekintve megállapítottam, hogy a koordinálás esetében a korosztályok között van szignifikáns különbség. A korcsoportok párokban történő vizsgálata után megállapítható, hogy három korosztály pár között mutatkozik szignifikáns különbség: 21- 30 év és 51-60év közöttiek, a 21-30 év és 61-70 év közöttiek, valamint a 21-30 év 70 év felettiak között. A válaszadók végzettségének tükrében is elemeztem a szervezési feladatok fontosságát.

Az eredmények alapján megállapítható, hogy a jogi adminisztratív előkészületek a legkevésbé fontosak a PhD fokozattal rendelkezők kivételével minden végzettség esetében. A legmagasabb iskolai végzettségű személyek a második legfontosabb szervezési feladatként értékelik ezt a feladatot. Az összefüggés vizsgálat során arra a megállapításra jutottam, hogy a végzettség alapján a tárgyi és személyi feltételek biztosítása esetében van szignifikáns különbség. A további vizsgálatok alapján megállapítható, hogy szignifikáns különbség van a 8 általánost végzettek és a szakmunkásképzőt végzettek, érettségivel rendelkezők, és főiskolai végzettségűek között. A személyi feltételek biztosítása esetében a szakmunkás és egyetemi végzettségűek között valamint a főiskola és egyetemi végzettséggel rendelkezők között jelentős eltérés mutatkozik. A taglétszám tükrében vizsgálva a szervezési feladatok fontosságát a 2. ábra mutatja be.

2. ábra: A szervezési feladatok fontosságának megítélése a tagok száma alapján
Figure 2: The perception of the importance of management tasks based on the number of members



N=282

Forrás: Saját vizsgálatok, 2013

Az ábrából leolvasható, hogy a 10 főnél kevesebb taglétszámú szervezetek esetében a legfontosabb a pénzügyi feltételek biztosítása a legfontosabb (4,13), majd a koordinálás (3,97), közel azonos fontosságú a személyi feltételek biztosítása (3,82). A legkevésbé fon-

tos a tárgyi feltételek biztosítása. Ezzel szemben a 11-50 fő közöttiek esetében a koordinálás a legfontosabb (4,19), majd a személyi feltételek biztosítása (4,08). Legkevésbé fontos a jogi előkészítés. Az 51 fő feletti taglétszámú szervezetek esetében a legfontosabb a tárgyi feltételek biztosítása, ezt követi a koordinálás. A pénzügyi feltételek, valamint a jogi előkészítés a két legkevésbé fontos. Az összefüggés vizsgálatok alapján megállapítható, hogy a tárgyi feltételek biztosítása között szignifikáns a különbség. A csoportok közötti összehasonlítás alapján megállapítható, hogy a 10 fő alatti és 51 fő fölötti, valamint a 11-50 fő közötti és 51 fő fölötti csoportok között is szignifikáns a különbség.

A sikeres szervezeti teljesítmény, így a feladatmegvalósítás alapja a tudás mellett,⁸ a jó szervezés. Az előzőekben bemutattam, hogy a vizsgált tényezők közül mit tartanak fontosnak és kevésbé fontosnak az interjúalanyok. A feladatmegvalósítás eredményessége is szorosan összefügg a szervezéssel. Az erre vonatkozó vizsgálatokkal és elemzésekkel arra kerestem a választ, hogy milyen tényezők alapján értékelhetőek a tevékenységben részt vevők teljesítménye. A vizsgált attribútumokban keverednek a teljesítményértékelési és szervezési szempontok. A megközelítésmód azért értékelhető szervezési jellegűnek, mert az elemzések célja, hogy valamilyen szempontok szerint minősítsék a vezetőket a különböző státuszoknak az eredményességben játszott szerepét. A státusz fogalma először társadalmi státuszként került be az irodalomba. A kulturális antropológiában vezette be a társadalmi státusz fogalmát, majd elterjedt a szociológusok és politikusok között.⁹ A státusz jogok és kötelezettségek együttese, mely az egyént ahhoz a csoporthoz fűzi, ahová ő maga tartozik. De mivel az egyén egyszerre több csoportba is tartozhat ezért többféle magatartási modell hordozójaként jelenhet meg. Más megközelítésben a státusz az egyénnek vagy csoportnak a környező társadalomhoz viszonyított helyzetére utal, mely annak függvénye, hogy a csoport vagy társadalom hierarchiáján belül milyen presztízsnak örvend. A státusz egyfajta pozíció. Civil szervezetek esetében a szervezeti státusz a szervezethez való viszonyulást jelenthet, mely jogi és magatartási viszony alapján jön létre. Ezt a vizsgálatot státuszvizsgálatnak neveztem el. A civil státusz általánosságban a szervezetek helye a nonprofit szférán belül. A civil szervezetek humán erőforrás státusza más, mint a gazdálkodó szervezeteknél. A civil státuszok az önkéntes, alkalmazott és tag. A tag más jogviszonyt jelent az üzleti szférában, mint a civilek esetében. A gazdálkodási szervezetekben az alkalmazottakat nevezzük tagoknak. Míg a civilek esetében az alapítók, illetve elkötelezettség, belső motiváltság következtében a tevékenységben önkéntesen résztvevő egyének. Egyfajta érzelmi, szakmai elhivatottságot jelent. Ezzel kapcsolatban kiemelendő az intrinzik motiváció szerepe.¹⁰

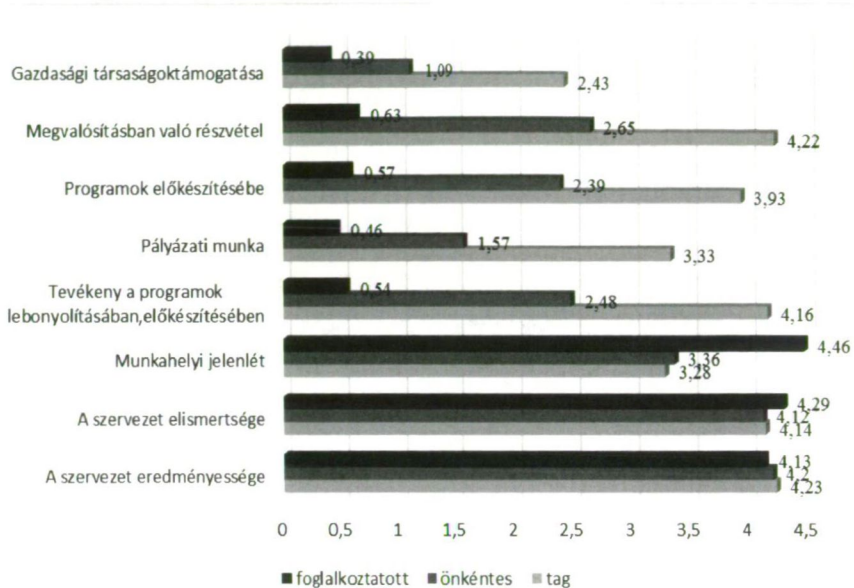
A feladatmegvalósításhoz kapcsolódóan vizsgáltam a civil szerepek értékelését. Egyfajta teljesítményértékelésként is felfogható. Az eredményességhez való hozzájárulás értékelését külön-külön az előzőekben definiált civil státuszokra is elvégeztem. Az erre vonatkozó eredményeket a 3. ábra mutatja be.

Az ábra alapján megállapítható, hogy a tagok esetében a legfontosabb kritérium a szervezet eredményessége (4,23), a megvalósításban való részvétel (4,22), a szervezet elismertsége (4,14), valamint a programok előkészítésében való részvétel (3,93). Közepesnek minősítették a munkahelyi jelenlétet (3,28), a pályázati munkát (3,33). Legkevésbé fontosnak pedig a gazdasági társaságok támogatását (2,43).

Az önkéntesekre vonatkozóan más sorrend alakult ki. A legfontosabb a szervezet eredményessége (4,2), a szervezet elismertsége (4,12), valamint a munkahelyi jelenlét (3,36). Közepesen fontos a programokon való részvétel (2,48), a megvalósításban való részvétel (2,65), valamint a programok előkészítése (2,39). Legkevésbé fontos a pályázati munka (1,57) és a gazdasági társaságok támogatása (1,09). A foglalkoztatottak esetében vizsgálva ezeket a tényezőket megállapítható, hogy két nagy csoportra oszlanak a kritériumok. A fontosnak ítélt területek a munkahelyi jelenlét (4,46), mely a másik két státusszal összehasonlítva is magas mértékű. A szervezet elismertsége (4,29), valamint a szervezet eredm-

nyessége (4,13). Látható, hogy összességében a szervezet elismertsége és a szervezet eredményessége a legmeghatározóbb.

3. ábra: A szervezet eredményességének értékelése
Figure 3: Evaluation of the effectiveness of the organization



N=100

Forrás: Saját vizsgálatok, 2011

Összefoglalás

A feladatmegvalósítást és eredményességet a szervezés aspektusából vizsgáltam. A szervezést a vezetői funkciók közül a legfontosabbnak ítélik a szervezetek vezetői. A szervezési feladatokat vizsgálva a teljes mintát tekintve megállapítható, hogy a vezetők a legfontosabbnak a koordinálást, a pénzügyi feltételek biztosítását ítélték, majd ezt követi a személyi feltételek biztosítása. Ez az eredmény kisebb ellentmondásban van a 2011-es előfelvételezés eredményével, mely alapján a vezetők preferencia sorrendje a pénzügyi feltételek, személyi feltételek, majd a tárgyi feltételek biztosítása, és csupán ezt követi a koordinálás. Legkevesbé fontos minden esetben a jogi, adminisztratív feladatok ellátása. A válaszadók jellemzői alapján végzett elemzések során arra a megállapításra jutottam, hogy a kor és a koordinálás megítélése között van szignifikáns különbség. A korcsoportok közötti vizsgálatok azt mutatják, hogy a fiatalabb korcsoportba és a közép és idősebb korcsoportba tartozók között egyaránt szignifikáns különbség. Az iskolai végzettség a tárgyi feltételek és a személyi feltételek biztosítása esetében mutat szignifikáns különbséget. Ezek az alacsonyan és magasan kvalifikált csoport között jelentkeznek. A szervezeti paramétereket vizsgálva megállapítható, hogy a tagok száma a tárgyi feltételek biztosítása között mutatkozik szignifikáns különbség. A csoportok közötti eltérés arra enged következtetni, hogy minél nagyobb a szervezet mérete, annál fontosabbá válik a tárgyi feltételek biztosítása. A szervezet éves bevétele esetében a pénzügyi feltételek biztosítása, a jogi, adminisztratív feltételek, valamint a koordináció esetében mutatkozik szignifikáns különbség. Minden esetben az alacsony és a magas bevételekkel rendelkező szervezetek között van jelen-

tós eltérés. Ezek alapján az a következtetés vonható le, hogy a bevételek nagysága a figyelem fokozódását feltételezi, illetve a hajlandóságot bizonyos tevékenységek elvégzésére, arra pénz áldozására. A státuszvizsgálatokat az eredményesség értékelésének oldaláról vizsgáltam. Összességében minden státusz esetében a szervezet eredményessége és elismertsége a legfontosabb. A civil státuszok értékelése során a kritériumok eltérő sorrendet mutatnak. Az alkalmazottak esetében messze a legfontosabb a munkahelyi jelenlét a másik két formához képest. A megvalósításban való részvétel a tagoknál a legfontosabb.

JEGYZETEK

1. Babbie, Earl (1998): A társadalomkutatás gyakorlata. Balassi Kiadó. Budapest. 206–302.p
2. Berde, Csaba (2000): A vállalati menedzsment funkcionális vizsgálata a mezőgazdaságban. Habilitációs eljárás tézisei. Debrecen.
3. Héra Gábor–Ligeti György (2006): Módszertan – A társadalmi jelenségek kutatása. Osiris Kiadó.
4. Ladó László (1979): Szervezésemélet és módszertan. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest. 438. p.
5. Fayol, Henry (1984): Administration Industrielle et Generale. Donud. Paris.
6. Angyal Ádám (1999): A vezetés mesterfogásai. Kossuth Kiadó. Budapest.
7. Bácsné Bába Éva (2010): Az időtényező szerepe a tartalmi vezetési feladatokban. A Virtuális Intézet Közép- Európa kutatására Közleményei. II. [2–3 (No. 3–4)] 126–133. pp.
8. Bencsik Andrea–Juhász Tímea (2014): Knowledge Management Strategy as a Chance of Small and Medium-Sized Enterprises, Patricia Ordonez de Pablos editor: International Business Strategy and Entrepreneurship: an Informaté-ion Technology Perspective. pp. 52–82.
9. Linton, Ralph (1936): The Study of Man. Appleton Crofts, New York.
10. Gergely Éva (2014): A teljesítményértékelő interjú célja, a visszajelzés hatása a teljesítményre. Taylor: Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei VI: (3–4) pp. 106–114.

FELHASZNÁLT IRODALOM

2011. évi CLXXV. törvény az egyesülési jogról, a közhasznú jogállásról, valamint a civil szervezetek működéséről és támogatásáról. 2. Értelmező rendelkezések.
- Angyal Ádám (1999): A vezetés mesterfogásai. Kossuth Kiadó. Budapest.
- Bácsné Bába Éva (2010): Az időtényező szerepe a tartalmi vezetési feladatokban. A Virtuális Intézet Közép- Európa kutatására Közleményei. II. [2–3. (No. 3–4)] 126–133. pp.
- Babbie, Earl (1998): A társadalomkutatás gyakorlata. Balassi Kiadó. Budapest. 206–302. p
- Bencsik Andrea–Juhász Tímea (2014): Knowledge Management Strategy as a Chance of Small and Medium-Sized Enterprises, Patricia Ordonez de Pablos editor: International Business Strategy and Entrepreneurship: an Information Technology Perspective. pp. 5–82.
- Berde Csaba (2000): A vállalati menedzsment funkcionális vizsgálata a mezőgazdaságban. Habilitációs eljárás tézisei. Debrecen.
- Fayol, Henry (1984): Administration Industrielle et Generale. Donud. Paris.
- Gergely Éva (2014): A teljesítményértékelő interjú célja, a visszajelzés hatása a teljesítményre. Taylor: Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei VI: (3–4) pp. 106–114.
- Héra Gábor–Ligeti György (2006): Módszertan – A társadalmi jelenségek kutatása. Osiris Kiadó Kft. Budapest. 173–197. p.
- Ladó László (1979): Szervezésemélet és módszertan. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest. 438. p.
- Linton, Ralph (1936): The Study of Man. Appleton Crofts, New York.