

MANAGERIAL RELATIONS AND PROBLEMS OF CIVIC ORGANIZATIONS IN HAJDÚ-BIHAR COUNTY

SZABADOS GYÖRGY PhD adjunktus

TROY WIWCZAROSKI PhD docens

PIEROG ANITA doktorandusz

Debreceni Egyetem Agrár- és Gazdálkodástudományok Centruma

Abstract

According to the latest statistical publications in 2010, the number of civic organizations was about 65 000, most of them may be considered as classic civic organizations. Statistical and other typical publications mainly deal with the human background and economic activity of these kinds of organizations, still little information is known about their management, and details of activity are less revealed. The new act on civic organizations and the related legal background possibly means a new challenge for many organizations; the sphere will definitely be further polarized. We assume that a large number of organizations will not be suitable to the novel conditions and this is also in connection with their managerial relationships. In a private examination of us we had the possibility to investigate a well defined territory, civic organizations of Hajdú-Bihar County from the point of view of managerial aspects. By applying survey and deep interviews we have revealed some typical phenomena of the managerial practice by collapsing the opinions of civic managers and so-called civic experts, who quite often had a different point of view. In this article we try to reveal more on the nature of managerial practice, managerial problems.

A civil szféráról röviden

A nonprofit szektorban a legutóbbi KSH tájékoztató alapján (II) 2010-ben mintegy 65 ezer szervezet működött Magyarországon. Nagyjából egyharmaduk (23 456) klasszikus alapítványi formában, 41 531 pedig társas nonprofit szervezetként. Ezen belül a két legjellegzetesebb forma száma az alapítványok esetében 21 914, és az akkor még létező társadalmi szervezet kategóriába tartozó egyesület esetében pedig 35 042. Csak az érdekesség kedvéért jegyezzük meg, hogy a sokszor civilként kezelt nonprofit gazdasági társaság és intézmény létszámában kevésbé, ám gazdasági kapacitását tekintve meghatározó volt a nonprofit szektoron belül. Noha a KSH gyűjt adatokat a civilek gazdasági aktivitásával kapcsolatosan (Statistikai jelentés a nonprofit szervezetek tevékenységéről – 1156-os nyomtatvány), meglehetősen összetett a kép a nonprofit és ezen belül a civil szervezetek aktivitásáról. A KSH olyan kategóriákat alkalmaz, mint kiadásai, bevételei vannak; pénzt gyűjt-nincs kiadása; tartalékából él-csak kiadása van; valamint pénz nélkül működik. Az egy alapítványra jutó átlagos bevétel 8,9 millió Ft, az egy egyesületre jutó bevétel 6,4 millió Ft.¹ A megyei Törvényszék saját, publikus nyilvántartást is fenntart, meglátásunk, hogy adatai nem teljesen átláthatóak (bíróági levelezésünk adatai alapján mégis annak nyilvánított).² A kereső kategóriáit rögzítve (bejegyzett, bejelentés alapján módosított és jogerős határozat alapján módosított) 2012. március 5-én 3456 szervezet szerepel a névjegyzékben. Hozzátesz-szük, hogy a törvényszéki publikus adatok csak a számot adják meg, egy valószínűségi mintavételhez szükséges további adatokat nem, ehhez további szűkítés kell, ami torzít és számbeli csökkenést is okoz. A valós aktivitás ennek töredékére tehető, ennek egy további jelzőszáma a 2003 óta működő NCA aktivitás, ahol a legutóbbi nyilvántartás szerint [2011. 11. 14 (I2)] az Észak-alföldi régió működési pályázatára benyújtott pályázatok száma 1472 (ebből 1378 szervezet pályázata érvényes), ennek tehát nagyjából harmada esne minden megyére, így a megyei aktivitás egy további jelzőszáma is lehetne. Meglepő módon, tapasztalataink alapján tavaly jelentős volt az elutasított pályázatok száma, ugyanakkor az elutasítottak is aktívnak tekinthe-

¹ Ezzel kapcsolatos saját adataira még később visszatérünk.

² Egy általunk 2009-ben alapított egyesület 3697-es nyilvántartási számmal került bejegyzésre, a bejegyzési szám azonban csak nyilvántartásra és nem működésre utal, mivel a bíróság felé a civileknek mindeztáig semmiféle beszámolósi kötelezettsége nem volt. Ez most az új civil törvénnyel megváltozott. A legfrissebb tájékoztatás szerint 2013 januárjától az elektronikus nyilvántartás már többlet információval szolgálhat.

töek³. Meglátásunk, hogy igen szűk az elérhető adatok köre, fejezetei, a legtöbb publikáció is ezekből indul ki vagy ehhez hasonló adatokat gyűjt. A civil szféra valós jelentőségét jelezheti újabb mutatóként az általunk „civil érintettség”⁴-ként definiált fogalom, mely valamivel közelebb fog vinni bennünket a szféra jelentőségének részleteihez (így például abban, hogy valakinek az életében a civil szféra milyen területeken milyen mélységben vállal szerepet). Ilyen érintettséget jelenthet a civil szektor képzésszervezésben, a felnőttképzésben betöltött szerepe (Móré, 2011).

Az elmúlt év végével sok minden változott, és ebben a tekintetben főként az adminisztrációs kötelezettségre kívánunk kitérni, nehéz minden változást áttekinteni, csak néhány szembetűnő részlet:

- Minden év májusig le kell adni a már új formájú beszámolót, van türelem, de nem teljesítés esetén erős szankció is. A beszámoló teljesítés már a támogatások feltétele.
- Közhasznúak esetén lépéseket kell tenni a fokozat megtartása érdekében.
- Igen sok szervezet adminisztrációját érinti az új törvényi változások iktatása is.

Poszítívum, hogy idén több a pályázat is, ugyanakkor már érezhetően több a munka is a szervezetekkel, így várható, hogy többet kell majd ahhoz tenni, hogy a szervezetek úgy vagy jobban működjenek, mint eddig. A civil szervezetek életben maradásuk, és jövőjük attól függ, képesek-e az ügyfelek által elvárt szolgáltatást magas színvonalon, kiváló minőségben teljesíteni (Oláh, 2008).

Anyag és módszer

Saját kutatásunk a civil szervezetek menedzselési feladatainak megismerésére, feltárására irányult, Hajdú-Bihar megyében regisztrált szervezetekre vonatkozóan. A 2009-es felmérés módszere sajnos nem tekinthető reprezentatívnak, hiszen alapvetően az elérhető civil szervezetek megkeresésére hagyatkoztunk.⁵ A teljes reprezentativitás, mint olyan objektíve nehezen értelmezhető a mintavétel esetében az alappopuláció minden jellemzőjét tekintve, véletlen mintavétellel ugyanakkor ezt elérhetjük, ám erre a kutatás keretében nem volt lehetőségünk. Egy jelenleg is futó kutatásunkhoz azonban tapasztalati alapot képezett, iránymutató jellegűnek tekinthető, és meglátásunk, hogy problémák keresésére, elemzésére – a minta határain belül – alkalmazható. Emellett a társadalomtudományi kutatás során igen elterjedt gyakorlati megoldást jelent, és a valószínűségi mintavételhez kapcsolva további eredményekhez fog bennünket juttatni. A felméréshez főként vezetési (így például Berde–Lácay 2005) és civilekkel foglalkozó kutatások, szakkönyvek (Tóth, 2001; Baranyi et al, 2003; Kuti–Sebestyén, 2004; Bartal et al, 2005; Murányi–Szerepi, 2005; Móra, 2005; Kucsera, 2006) anyagait valamint saját tapasztalatainkat használtuk fel. A szervezeti és interjú-alany adatok felmérésén túl a kérdőív 30 szakmai, vezetési kérdést tartalmazott. A kérdések struktúráját tekintve a funkcionális vezetési területek közül a szervezeti forma, csoportos munkavégzés, szervezeti kultúra, szervezeti változások, emberi erőforrás gazdálkodás, tervezés, döntés, szervezés és az ellenőrzés vizsgálatára terjedt ki.

A felmérés nagyobb részben survey – szakmai kérdőíves felmérés, ahol 82 szervezeti vezető véleményét mértük fel, a vizsgálatban részt vevő civil szervezetek száma 61, valamint 15 mélyinterjú készítettünk. A mélyinterjúk célja a szervezetek működését más oldalról szemlélő szakértők (közösségi házak, kamarák, hivatalok, stb. vezetői) véleményének megismerése, többlet információ szerzése, mely révén a civil szervezetek menedzselési viszonyai alaposabban feltárhatók, teljesebben megismerhetőek voltak. Szakmai szempontból a struktúrája követi a kérdőívet, hiszen ugyanazt szerettük volna több oldalról megvizsgálni. A vizsgálatot a Magyar Zoltán Felsőoktatási Közalapítvány posztdoktori támogatása segítette.

A vizsgálati eredmények bemutatása

A minta bemutatása

A vizsgálati minta rövid bemutatását néhány jellegzetességet kiragadva tesszük meg. A mintában 80% az egyesületek aránya, 20% az alapítványoké, azaz kissé az egyesületek felülreprezentáltak. A közhasznúsági megosztást tekintve elmondható, hogy 31%-uk nem közhasznú, a minta válaszadóinak fele közhasznú és 19%-uk

³ Tegyük hozzá-némi kitéréséért, hogy a tavalyi NCA működési szisztéma igen jól kitalált és minden szempontból elfogadható volt, különösen a korábbi évekhez képest. Nem kívánjuk kommentálni az annak utódjának tekinthető, újonnan létrehozott NEA pályázati rendszert (ugyanakkor sajnos igen jelentős a csúszás az ideai támogatások tekintetében)

⁴ Az érintettség koncepcióját ismereteink szerint elsőként Prof. Dr. Kovách Imre [pl. Kovách Imre et al. (2005): Vidék, mezőgazdaság, Európai Unió csatlakozás-az értékek változása. MTA Politikai Tudományok Intézete, Budapest] alkalmazta az agrárszféra jelentőségével kapcsolatban, ezt a megközelítést kívánjuk a civil szférára adaptálni további kutatásaink során.

⁵ Tegyük hozzá, hogy a tavaly szeptembertől decemberig lefolytatott valószínűségi mintavételi vizsgálat eredményei miatt a könnyen elérhető személyek megkeresése vagy épp a hólabda módszer nem is olyan rossz mintavételi eljárás a civilek vizsgálatánál.

kiemelten közhasznú szervezetet menedzsel (ez utóbbi 2012-től nem létező kategória, hanem egyszerűen közhasznú). A taglétszámot tekintve elmondható, hogy közel azonos arányban található kis (10 főnél kevesebb taggal rendelkező), közepes (11 és 50 fő közötti taggal rendelkező) és 51 főnél nagyobb taglétszámmal rendelkező szervezet a mintában. A szervezeti válaszadók többsége (95%) olyan szervezetnél aktív, ahol nincs vagy 10 fő alatti a foglalkoztatottak száma. Az adatbázis részletesen áttekintve igazából alig volt található olyan szervezet, ahol bejelentett foglalkoztatott dolgozik, a szervezeteknél tehát a végzett munka alapvetően önkéntességen alapul. Az önkéntesség aktivitása viszonylag nagyobb mértékű, így a foglalkoztatottak hiányát az önkéntes munka javarészt ellensúlyozhatja. A szervezetek tevékenységi típusait tekintve főként kultúra (40%), sport (20%), szociális ellátás és környezetvédelem közel azonos mértékben (10% körül) került a mintánkba. Az akkori (2009-es) KSH adatok szerint a legjellegzetesebb aktivitások a kultúra (12%), sport 12%, szabadidő-hobby (17%) és az oktatás (13%), a szociális ellátás (8%). A mintánkban a kultúra jelentősen felülreprezentált, a sport kissé, a szabadidő és oktatás pedig alul, a szociális ellátásé közel azonos.

A szervezetek gazdálkodás szerinti megítélése igen változatos volt. Éves működésüket vizsgálva elmondható, hogy a válaszadók által képviselt szervezetek negyede kevesebb, mint évi 200 ezer Ft bevétellel rendelkezik. 10%-uk 200 és 500 ezer forint közötti bevételre tesz szert évente, 11%-uk 500 ezer és 1 millió Ft közötti, 30%-uk 1 és 5 millió Ft közötti, 23%-uk pedig 5 millió Ft fölötti bevétellel gazdálkodik. Úgy gondoljuk, hogy vizsgálatunkba vagy kevésbé tehetősebb szervezetek kerültek bele, vagy kiugróan magas lehet a 23% éves bevétel nagysága.⁶

A válaszadók szerint a szervezetek legalapvetőbb bevételszerzési formája a pályázati munka, 63-an nyilatkoztak arról, hogy a szervezetük pályázati források megszerzésére törekszik. A szervezetek mintegy fele tagdíjak megállapításával szerez bevételt. A saját tevékenység bevétele, az adományok szerepe, valamint az SZJA 1%-ok megszerzésére törekvés aránya nagyjából azonos, a szervezetek valamivel kevesebb, mint fele szerez ilyen módon bevételt. A normatív támogatások aránya a válaszadók szerint a többi forráshoz képest alacsonyabb. A minta igazolja azt a megállapítást, hogy az utóbbi években az alaptevékenységekből származó bevételek vezető helyét egyre inkább az állami, önkormányzati támogatások veszik át (Kucsera 2006). A normatív támogatások relatíve alacsony aránya az önkormányzatok forráscsökkenése mellett annak is betudható, hogy az önkormányzati forráskiosztást az eddig szokásos igénylés helyett pályázatás vette át. A felsorolásból kimaradt források szerepe gyakorlatilag elenyésző.

A működési feltételek megítélése a válaszadók szerint viszonylag optimista. A megkérdezettek 88%-a szerint az általuk képviselt szervezetek működési feltétele közepes vagy jó, és csupán 12%-ot képvisel azok aránya, akik a szervezetük működésének körülményeit kedvezőtlennek találták. Ez az általános magyar peszsimista beállítottságnak ellentmondó, azaz a szervezetek működési feltételeinek megítélése kedvezőbb a vártnál.

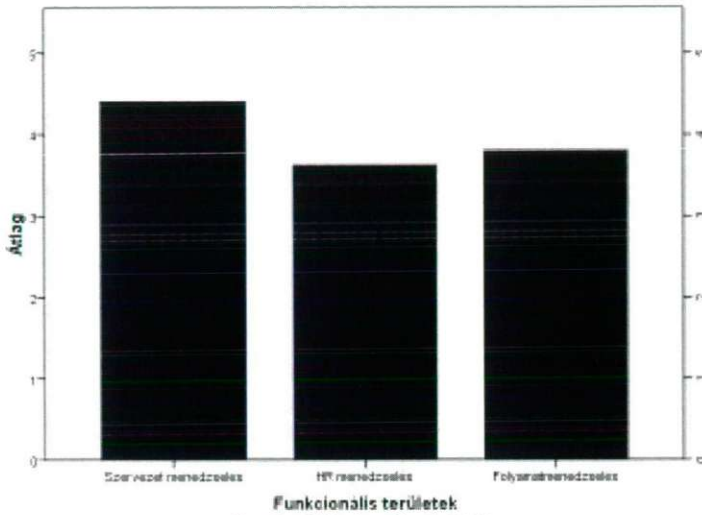
A szakmai eredmények bemutatása

A teljes kutatás nagysága eredményei nagyjából 50 oldalt tesznek ki, így terjedelmi okok miatt most csak néhány szembetűnő jellegzetességet mutatunk be, különös tekintettel az adminisztrációs viszonyokra. A Debreceni Vezetési Iskola funkcionális megközelítése a menedzselési feladatokat alapvetően 3 területre osztja, melynek további elemi külön-külön is vizsgálhatóak (Berde, 2000). Az, hogy a civil menedzserek szerint az egyes vezetési területek fontossága milyen, azt a *1. ábra* mutatja be.

A vizsgálatok alapján elmondható, hogy alapvetően minden kérdést fontosnak tekintettek a válaszadók, hiszen minden kérdés átlagpontszáma közepes minősítés feletti. A vezetési területek megítélése között igen jelentős különbség nem volt tapasztalható. A vezetési funkciók értékelésben kiemelkedik a szervezetmenedzselési vezetői feladatok szerepe (4, 41), azaz a megkérdezettek szerint a civil szervezeti munkában leghangúlyosabb szerepet a szervezet menedzselésével kapcsolatos feladatok kapják. A szervezeti folyamatok menedzselése másodlagos fontosságú (4,09). Legkevésbé fontos vezetési területnek – szemben a profitorientált vállalkozásoknál tapasztaltakkal (Vántus, 2007; Juhász, 2009) – a szervezet humán erőforrásaival kapcsolatos feladatokat tekintették. Ez összefüggésben van feltehetően azzal, hogy a válaszadók többsége olyan szervezetnél aktív, ahol nincs, vagy igen kevés a foglalkoztatottak száma. Mivel a szervezetek többségénél az önkéntes aktivitás viszont igen jelentős, valószínűleg a civil szervezeti munka a foglalkoztatotti viszonyoktól eltérő működési közeget feltételez, azaz a munka viszonya más feltételeken, szabályokon alapul.

⁶ Valószínűleg egyik sem, a KSH adatokat gyűjt a bevételekre vonatkozóan, ám a bevallást nem kell beszámolóval együtt beadni, lehet ebben az esetben más lehetne a kép. A mintánk alapján úgy gondoljuk, hogy lehetséges, hogy a KSH kissé túlbecsüli a civilek potenciálját, noha ez a feltevésünk elsősorban hipotetikus jellegű.

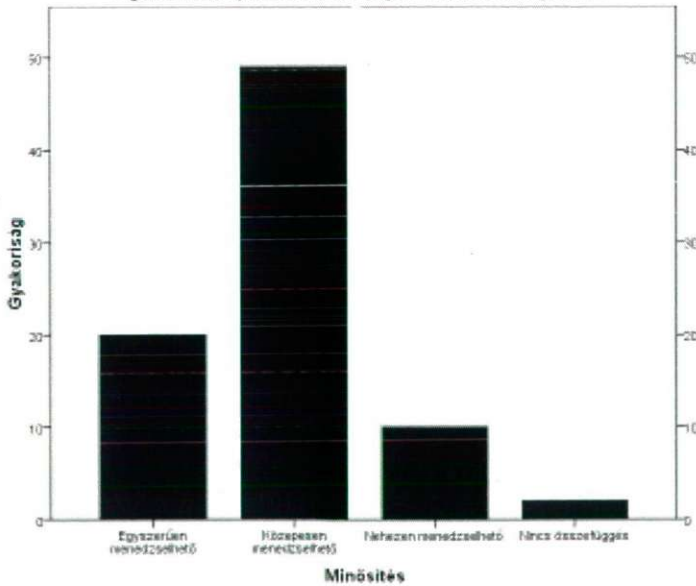
1. ábra. A funkcionális területek minősítése
Figure 1. The qualification of functional fields



Forrás: Saját vizsgálatok, 2012.

A civil szervezetek többsége viszonylag egyszerű szervezet. Ennek ellenére regisztrált szervezetként bizonyos, sokszor jelentős adminisztrációs kötelezettségeknek néznek elébe: éves bizonylatok könyvelése, bevallások, jelentések készítése rendszeresen és pályázatokhoz, programokhoz kapcsolódóan. Gyakorlati tapasztalatok igazolják, hogy a civil szervezetek adminisztrációs terhei a szervezet aktivitásával függenek össze elsősorban. A felmérésünk alanyait épp ezért kérdeztük meg arról, hogyan látják a szervezetek menedzselését azok adminisztrációs kötelezettségeivel összefüggésben (2. ábra).

2. ábra. A szervezet menedzselés minősítése
Figure 2. The qualification of organizational management



Forrás: Saját vizsgálatok, 2012.

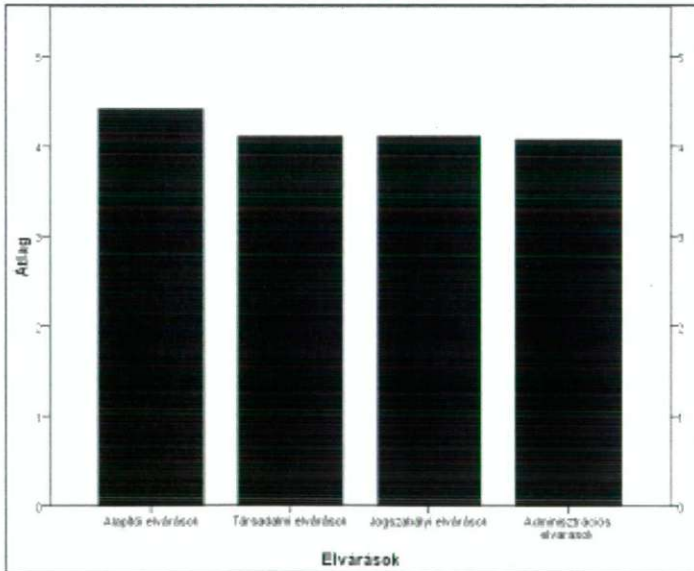
A válaszadók többségének megítélése szerint a civil szervezetek közepesen nehezen menedzselhetőek adminisztrációs szempontból (60%). Közel kétszer annyian állították azt, hogy könnyen adminisztrálható, mint amennyien azt, hogy annak adminisztrálása nehéz. Feltehetően a vezetőknek van összehasonlítási alapjuk a

gazdasági szervezetek menedzselésével kapcsolatosan, azok adminisztrációs határidői, jelentési-bevallás kötelezettségei ugyanis sokkal komolyabbak.

Tapasztalataink azt mutatják, hogy sok a hiányosság a civilek menedzselésében. A kevésbé aktív civil szervezetek vezetőitől még talán el-elnézhető lenne, hogy kevesebbet foglalkoznak az általuk menedzselte szervezet törvényi megfeleltetésével, de meglepő módon az aktív, működő civil szervezetek „menedzserei” sem foglalkoznak azzal, hogy dokumentációjuk, bevallásaik nincsenek rendben. Sajnos ez csak részben indokolható a felelőtlen vezetői aktivitással, sok esetben a terület könyvelési szolgáltatói sem pontosan ismerik, hogyan és milyen módon kellene egy bevallást elkészíteni, ami azonban már jelentős szakmai probléma. A bevallás civilek esetében összetett, közhasznú szervezetek esetében a közhasznúsági jelentés elkészítésénél, de akár az 1% igénybeviteléhez-elszámolásához szükséges nyomtatványok készítésénél gyakori az egymásra mutogatás. Tegyük hozzá, hogy igen aktuális jogalkotási teendő lenne az 1% körüli bizonytalanság rendbetétele – az elérhetőséget egyszerűsíteni kellene és hiánypótlásra, asszisztenciára lenne szükség, ugyanis sok az adózói hiba is, és a felajánlások nehezen jutnak el a célhoz, amit szinte lehetetlen orvosolni. Az adminisztráció így sok esetben csoportmunka kellene legyen, melyhez könyvelő, a menedzserek (és tagok, önkéntesek) és igen sokszor külső szakértő, pályázati tanácsadó is szükséges (ugyanakkor sokszor az utóbbi végzi a beszámolási kötelezettségnek való megfelelés igazi munkáját, sőt sok esetben szinte a teljes szervezeti adminisztráció menedzselését is). Sokszor problémás, hogy csupán a szakmai munka alapul csoportműködésen (többségben azonban az is egy igen szűk kör vezetésével), az adminisztrációs kevésbé, sem könyvelők, sem szaktanácsadók, sem pályázatiírók nincsenek bevonva a működésbe, csupán kiszolgálás szintjén. Nem is igazán szervezeti tagok, pedig a tényleges működésbe jobban be kellene őket vonni, jelentős a szervezetek bizalmatlansága feléjük, és nem is igazán hisznek bennük. A szervezetek egy része igen talpraesettnek tartja magát, segítséget nem kér, az eredmények azonban nem ezt mutatják. Ennek oka az információszűrés jól ismert példája, mely értelmében csak az adott attitűdöknek megfelelőket vélik valószínűsnek, a többit figyelmen kívül hagyják (13).

Az ellenőrzéssel kapcsolatosan felmerült a kérdés, hogy vajon milyen a megkérdezett vezetők attitűdje a szervezettel szemben támasztott elvárásokkal. Ezek alapján azt vizsgáltuk, vajon a vezetők mennyire ítélik a szervezet működését megfelelőnek az alapításkor megfogalmazott célokkal, a társadalmi elvárásokkal, a jogszabályi elvárásokkal illetve az adminisztrációs elvárásokkal szemben. A vizsgálati eredményeket a 3. ábra mutatja be.

3. ábra. A szervezettel szemben megfogalmazott elvárások minősítése
Figure 3. The qualification of organizational management



Forrás: Saját vizsgálatok, 2012.

Az eredmények alapján arra lehet következtetni, hogy a megkérdezett vezetők szerint szervezeteik legjobban a saját maguk által az alapításkor meghatározott szempontoknak tudnak megfelelni (4,4). Kevésbé képesek a társadalom elvárásait teljesíteni (4,1), a jogszabályok követelményeinek eleget tenni (4,1), legkevésbé pedig az adminisztrációs kötelezettségeket tudják teljesíteni. A minősítések átlagpontszáma elmarad az elvárttól, ami hiányosságokra enged következtetni. A szervezetek tehát elsősorban a saját elvárásaiknak felelnek meg, ennél talán fontosabb az, hogy a környezetük elvárásainak kevésbé.

A létrehozattal kapcsolatos jogszabályok sajátosan keretjellegűek, a felmerülő joghézagokat pedig a bírósági

gyakorlat tölti ki. A jogalkalmazási gyakorlat sokszor eseti jellegükben akár különbözhet is, ami a szervezetek adminisztrációjának különbözőségéhez vezet. A civil szervezetek felügyelete jelenleg egyébként nem túl szigorú. KSH ellenőrzés nincs, csupán kérdőívet küldenek, amit időre kérnek visszaküldeni, segítőkészek. Az APEH ellenőrzés időszaki, alkalmi. A bíróság a működéssel kapcsolatosan definíciál kötelezettségeket (pl. időszakonként közgyűlés, közzétételi kötelezettség), de ennek megvalósulását nem ellenőrzi, ugyanis ez az ügyészség feladata. A vizsgálatok alapvetően vizsgálati tervben meghatározott okok miatt, legfőbb ügyészi utasításra vagy törvényességi kérelem benyújtásával indulhatnak. A vizsgálat alapvetően arra irányul, hogy a civil szervezetek tevékenységeiket a működési szabályok alapján folytatja-e, azaz mennyire felelnek meg a reá vonatkozó jogszabályi előírásoknak. A gyakorlati ellenőrzések arra is rámutattak, hogy a vizsgálatok majd minden esetben valamiféle szabálytalanságot tárnak fel, hiszen a szervezetek egyáltalán nincsenek tisztában működési (pedig az alapító okiratban vagy alapszabályban konkrétan meghatározott és rögzített) kötelezettségeikkel. Sőt az ügyészi vizsgálatokra is sok esetben csak akkor reagálnak, amikor a bírósági peres eljárás már megindult, és ebben az esetben a perben érintett képviselők törvényi megjelenésének biztosítására már van szankcionálási lehetőség, és a szervezeti vezetők is sok esetben ekkor ébrednek rá a problémára. A szervezeteknél tapasztalt hiányosságok tehát indokolják a folyamatos törvényességi ellenőrzést, mely alapvetően segítő szándékú. A szervezeti menedzsment hozzáállása azonban sokszor nem egyértelmű. Talán ezért is foglalkoznak a szervezeti adminisztráció ilyen oldalával keveset. A közhasznúságnak való megfeleléséről például elmondható, hogy sokan kívánnak közhasznúvá válni. Ez nemcsak előny, komolyabb beszámoltatási kötelezettséggel is jár (főként a jövőben). Ez megint csak az NCA kapcsán derült ki, hogy sokan soha nem is készítettek közhasznúsági beszámolót. Az NCA a beszámoltatási, számviteli fegyelem betartásához így jelentősen hozzájárult.

A pályázatokhoz kapcsolódó ellenőrzés viszont igen aktív. Ha a szervezetek jelentős része nem tud felkészülni egy pályázat elkészítésére, annak elszámolására és ellenőrzésére még kevésbé. Épp ezért lenne szükség a szervezetek szakértői támogatására. Önállóan nem tudnak megfelelni a követelményeknek. *„Zömmel nem is felelünk meg, megmondom őszintén nagyon kevés energiánk van, igyekszünk szabályosan csinálni a dolgunkat, de legyünk őszinték, valamennyien félünk, hogy nincs rendben a szénánk, hogy APEH vagy ügyészségi ellenőrzést kapunk, legtöbbször napi önkéntes alapon végzi a tevékenységét.”* – állítja még egy, a szervezeteket integráló szakértő is. Ennek ellenére a szervezetek igyekeznek józanésszel gazdálkodni. *„Ebben az iszonyú anyagias és globális világban ellehetetlenülnek ezek az emberi kapcsolatokra épülő kis közösségek és félő, hogy egy idő után lemorzsolódik és gazdasági tevékenységbe fog átmenni a civil lét. Szűkülni fog a kicsik köre, átmennek baráti közösségbe, mivel nem fognak tudni megfelelni az Unió és egyéb elvárásoknak, és ahogy a töke összpontosul kevés ember kezében, úgy történik ez már a tapasztalatokat tekintve lassan itt, ebben a szférában is”*.

Felhasznált irodalom

- Baranyi Éva–Bartal Anna Mária–Csegény Péter–Czike Klára–Liling Tamás–Péterfi Ferenc–Török Marianna (2003): Mit érdemes tudni a non profit szervezeteknek a non profit kutatásokról? Nonprofit Kutatócsoport, Budapest. 8 p.
- Bartal Anna Mária–Kákai László–Szabó István (2005): Civil szervezetek és civil projektek szerepe Debrecen város fejlesztésében. Századvég Civil Akadémia, Budapest.
- Berde Csaba (2000): A vállalati menedzsment funkcionális vizsgálata a mezőgazdaságban. Habilitációs Eljárás Tézisei, Debreceni Egyetem.
- Berde Csaba–Lácay Magdolna (2005): Menedzsment. Nyíregyházi Főiskola, Nyíregyháza.
- Juhász Csilla (2009): Change of motivation management at human resources in Hungary between 1998–2008. Acta Academiae Modrevianae. Krakow ISBN978-83-7571-058-8. 43-48.p
- Kucséra Tamás Gergely. (szerk.): Kézikönyv civileknek Műegyetemi Kiadó, Budapest, 2006. 15 p.
- Kuti Éva–Sebestyén István (2004): Boom and consolodation: The non-profit sector in Hungary. In: Future of Civil Society, e-book, in cooperation of Westfälische Wilhelms-Universität Münster and Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung. 42 p.
- Móra Veronika (2005): Szervezetfejlesztés civileknek. ETP-Print, Budapest.
- Móré Mariann: Munkatapasztalat és validáció. In: Társadalomtudományi tanulmányok IV. Debreceni Egyetemi Kiadó, Debrecen, pp. 106–112.
- Murányi István–Szerepi Anna (2005): Civil esélyek Hajdú-Bihar megyében. Hajdúsági Hallgatói Önkormányzatok Kulturális Egyesülete, Debrecen. 54 p.
- Oláh Judit (2008): A szociális gazdaság jellemzői Magyarországon. „Hagyományok és új kihívások a menedzsmentben: 140 éves a vezetés és szervezés oktatása a debreceni gazdasági felsőoktatásban” c. nemzetközi konferencia. Szerk.: Dienesné Kovács E.–Pakurár M. Debreceni Egyetem, Debrecen, 2008. október 2-3. 450-456.p. ISBN: 978-963-9822-08-5
- Vántus András (2007): A dolgozók munkahelyi megelégedettsége Hajdú-Bihar megye tejtermelő gazdaságaiban. In: Agrárgazdaság, Vidékfejlesztés, Agrárinformatika (AVA-3) Nemzetközi Konferencia. DE ATC Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Kar, március 20–21. (DVD)
- I1: http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qpg004.html (2012.09.06.)
- I2: http://www.nca.hu/?page=news/details&hir_id=665 (2012.04.08)
- I3: http://www.esp-world.info/Articles_12/SOCIALIZATIONPAPER-1%5B1%5D.htm 2006 25.12. Ford.: Dr. Tar Ildikó