

Vilmányi Márton – Kazár Klára (szerk.) 2017: *Menedzsment innovációk az üzleti és a nonbusiness szférákban. SZTE Gazdaságtudományi Kar, Szeged, 391–407. o.*

A szervezetfejlesztés szerepe a nonprofit szektor szervezetek professzionalizációjában

Dobrai Katalin

A nonprofit szektorral kapcsolatos kutatások egyik fő iránya az üzleti szféra menedzsment eszközeinek és módszereinek megjelenése a nonprofit szektor szervezeteiben. A menedzseri felfogás térhódítása által generált dilemmák, az elismerő vagy éppen kétségeket tükröző felfogások a szektor változásaihoz igazodóan kiválóan nyomon követhetők a vonatkozó szakirodalomban. A tanulmány a fenti kérdésköröket vizsgálja egy nagymintás kutatás eredményeinek felhasználásával. Célja választ kapni a szervezetfejlesztésnek a szervezeti professzionalizációban betöltött szerepére. A kérdőíves megkérdezés és interjúk eredményeiből egyváltozós elemzések, keresztábrák összehasonlítások, asszociációs kapcsolatok vizsgálatával elemzi a felmérésben részt vevő szervezetek részvételét szervezetfejlesztési projekteknél, a programokkal szembeni elvárásokat, azok teljesülését, a professzionalizáció folyamatában elért egyéni és szervezeti jellemzőket, ill. megfogalmazza a levonható következtetéseket.

Kulcsszavak: nonprofit szervezetek, professzionalizáció, szervezetfejlesztés, tanulás

Köszönetnyilvánítás: A szerző köszönetet mond a 101886 ny. sz. OTKA támogatásáért, a KSH-nak és a pécsi Civil Közösségek Házának a kérdőíves megkérdezés elősegítéséért.

1. Bevezetés

A tudásintenzív tevékenységet folytató, különösképpen a tudásalapú szolgáltatásokat nyújtó szervezeteknek az üzleti szektorban megfigyelhető erősödő szerepe a nonprofit szervezetek professzionalizálódási kényszerét is magával hozta. E tendenciával összefüggésben a nonprofit szektorral kapcsolatos kutatások egyik fő iránya az üzleti szféra menedzsment eszközeinek és módszereinek megjelenése a nonprofit szektor szervezeteiben. A menedzseri felfogás elterjedése miatt felvetődő dilemmák kiválóan nyomon követhetők a vonatkozó szakirodalomban (Lewis 2001, Roberts et al. 2005, Meyer–Leitner 2011, Maier–Meyer 2011).

Bőséges szakirodalom igazolja azt a jelenséget, hogy a nonprofit szektor szervezetei számos olyan kihívással néznek szembe, amelyeknek csak kiváló

teljesítménnyel, professzionálisabb működéssel tudnak eleget tenni (Green 2004, Yung et al. 2008, Hwang–Powell 2009, Kapucu et al. 2011, Salamon 2012). Jelen tanulmány is ezekhez a kutatási irányzatokhoz csatlakozva ad elemző áttekintést a professzionalizáció elméleti kérdéseiről a nemzetközi hazai kutatások tükrében, és szolgáltat empirikus adatokat a magyarországi nonprofit szektorból, a szektorban aktívan tevékenykedők – saját és szervezetük professzionalizációjával kapcsolatos – véleményének megjelenítésével. Tehát azt a kérdést elemzi, hogy hogyan látják a nonprofit szektorban tevékenykedők a saját professzionalizációjukat valamint a képviselt szervezet professzionalizációját, illetve hogy hogyan ítélik meg a szervezetfejlesztés hozzájárulását a szervezeti professzionalizációhoz. Ennek érdekében összehasonlítja a szervezetfejlesztési programokban már részt vett szervezetek professzionalizációról kialakult véleményét azon szervezetek véleményével, akik nem vettek rész ilyen programokban. Vizsgálja a felmérésben részt vevő szervezetek részvételét szervezetfejlesztési projekteken, a programokkal szembeni elvárásokat, azok teljesülését, elemzi a professzionalizáció folyamatában tapasztalható egyéni és szervezeti jellemzőket, ill. von le ezekből következtetéseket. Az empirikus kutatási adatokat azok a kutatások adják, amelyek a Pécsi tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karán folynak, és amelyek középpontjában a nonprofit szervezetek tanulási, tudásmenedzselési sajátosságai, valamint professzionalizációjuk áll¹.

Az empirikus kutatás és a tanulmány egyaránt a nonprofit szervezetek azon definícióját használja, amelyet Salamon és Anheier (1992, 10–12. o.) ill. Kuti (1998) határozott meg, és amely a nonprofit szektorhoz tartozó szervezetek nemzetközileg elfogadott ismérveit tartalmazza, tehát:

- Stabil formával rendelkeznek, intézményesültek. Kialakították folyamataikat, procedúráikat, tevékenységeiket.
- Függetlenek az államapparátustól, kormánytól, még akkor is, ha a kormánytól támogatást kapnak.
- Nem osztják ki a profitot, hanem a profitot a szervezeti célok megvalósítására használják fel.
- Nem irányítják őket a szervezeten kívülről, önszabályozóak.
- Önkéntes tagságon alapulnak.
- Függetlenek a pártoktól és pártpolitikától.
- Közhasznú tevékenységet folytatnak.
- Nem részei az egyházaknak.

¹ Kutatásvezető: Farkas Ferenc, a team tagjai: Dobrai Katalin, Kurucz Zsuzsanna. A statisztikai feldolgozásban Stier Dalma vezetés-szervezés szakos hallgató volt segítségemre.

A tanulmány elsősorban az elmúlt évtizednek a nonprofit szektor szervezeteivel kapcsolatos nemzetközi irodalmára, valamint a szerző részvételével jelenleg is folyó kutatásokra épít. Az elemzés azoknak a fő tényezőknek a bemutatásával kezdődik, amelyek a nemzetközi kutatások szerint a szervezetek professzionalizálódására hatással lehetnek, ezáltal hozzájárulnak a nonprofit szervezetekben megfigyelhető változásokhoz.

2. Professzionalizáció a nonprofit szektor szervezeteiben

Ahogy a nonprofit szervezetek egyre fontosabb szerepet játszanak a társadalomban, egyre kritikusabb lesz számukra az eredményes teljesítmény. Ezért a nonprofit szervezetek vezetői növekvő érdeklődést mutatnak olyan menedzsment gyakorlatok és alapelvek iránt, amelyek segítenek nekik a kiemelkedő teljesítményű szervezet létrehozásában, szakmai színvonaluk emelésében.

A tudásalapú társadalomban a nonprofit szervezetekben is a megnőtt a szervezeti tanulásnak, a szaktudás meglétének és tudás menedzselésének szerepe (Chen–Graddy 2010, Green 2004). A Green (2004) által azonosított szervezeti sikertényezők mindegyike valamilyen módon hangsúlyozza a tanulás, fejlesztés kritikus szerepét (pl. *tanuló szervezetté válás*, a pénzügyek *szakértő* ellátása, *fejlesztés*, a kormányzás és menedzsment stílusok *kreatív újragondolása* és megváltoztatása stb.). Nem kétséges, hogy a *tanulás*, a *tudás* szervezeten belüli gondozása a professzionálissá válás egyik kulcstényezője.

A professzionalizációval foglalkozó elméletek közül azokra a közelítésekre fókuszálunk dolgozatomban, amelyek a szolgáltatások, a szervezeti teljesítmény magasabb, profi szinten történő ellátását vizsgálják, célozzák. Tanulmányomban a kutatás során alkalmazott *professzionalizáció-meghatározás* az irányadó, mely szerint a professzionalizáció a professzionálissá válás folyamata, azaz alkalmassá válás szakmailag magas színvonalú, nem amatőr, szakértői, mesteri ellátására mind a szervezettel kapcsolatos feladatoknak, mind a belső és külső szolgáltatásoknak.

2.1. A professzionalizációt támogató szervezeti keretek

A nonprofit szektorban tanulmányozott professzionalizáció folyamatára befolyással van az a jelenség, tendencia, hogy az állami, magán és nonprofit szektor szervezetei közötti határok egyre inkább eltűnnek. Ennek egyik markáns jele a hibrid azaz vegyes struktúrájú szervezetek megjelenése. Az ilyen szervezeti formákban a nonprofit szektor szervezeteinek jellemzői mellett jelen vannak úgy az üzleti, mint közszféra vonásai (Bartal 2005, Smith 2010, Billis 2010.). A *hibrid szervezetek* különböző szektorok szervezeteiben honos vezetési és működési módszereket alkalmaznak párhuzamosan.

Egy másik, nem kevésbé jelentős tény, hogy a nonprofit szervezetek világszerte együttműködnek a forprofit, állami és más nonprofit szervezetekkel, kihasználva a különböző *együttműködési formák* nyújtotta előnyöket. A hibrid formák elősegítik nonprofit szervezetek számára a professzionális szövetségekhez, hálózatokhoz, kooperációkhoz való csatlakozást, ugyanakkor tanulási platformot is biztosítanak számukra. Következésképpen, a professzionalizálódás elősegítőjének tekinthetjük a szektoron belüli és a szektorok közötti kooperációkat (Salamon 2012), *hálózatok* kialakulását is. Fontos szerepük abban rejlik, hogy a hálózatokhoz csatlakozott szervezetek nemcsak összehangolják tevékenységüket, egymás rendelkezésére bocsátják erőforrásaikat, hanem a tudásmegosztást is elősegítik, mivel tapasztalatcserére kerül sor közöttük (Kákai 2010). A *stratégiai szövetségek* egy nonprofit szervezet számára nemcsak egy kimenet előállítását segítik elő, hanem a nonprofit csoportok vagy közösségek munkavégzési módjának, szolgáltatásának az átalakítását is (Green 2004). Az ilyen irányú együttműködéseknek nyilvánvaló kimenete az általuk biztosított fejlődési, tanulási lehetőség.

2.2. A menedzserializmus térhódítása

A professzionalizáció jellemző megnyilvánulásai között Maier és Meyer (2011), Mannsky és Siebart (2010), Hwang és Powell (2009) egyaránt kiemeli a menedzsmet módszereknek a nonprofit szervezetekben megfigyelhető térhódítását, amelyeknek megnyilvánulása többek között a küldetésben, vízióban, célokban és stratégiában egyaránt bekövetkező, kultúraváltozást is indukáló változás. Nem szabad azonban elfelejteni, hogy a professzionalizáció mint a nonprofit szervezetek változási alternatívája már korábbi kutatásokban is megjelent (Farkas 1995).

Azt, hogy a *menedzserializmus* szemléletmódja tért hódít a nonprofit elméletben és gyakorlatban, más kutatások is alátámasztják (Waine 2000, Agard 2010, Cutler–Maier–Meyer 2011). Elterjedését többen összekapcsolják a piaci szemlélet térhódításával (Agard 2010, Salamon 2012), mivel a nonprofit szervezetek menedzsmet-felépítése egyre inkább piaci jellegzetességeket mutat (Bartal 2005), és mert növekvő mértékben tesznek szert üzleti műveletekből származó bevételekre (Salamon 2012), ill. mert megjelennek a nonprofit vállalkozások különböző típusai.

A menedzserializmus eszmeisége a vállalati szférában gyökerezik, de ez a tudás átkerült a nonprofit szektorba is – valószínűleg a közszféra közvetítésével (Roberts et al. 2005). A menedzserializmus fogadtatása a nonprofit szektorban azonban még ma is ellentmondásos. A szervezetek egy része elfogadja a menedzserialista szempontokat, átveszi és alkalmazza az üzleti szektor eszközeit. Ugyanakkor olyan negatív hatásoktól is félnek a szektor jövőjéért aggódók, mint pl. hanyatlás bekövetkezése az önkéntes munkában (Langer–Schroer 2011), vagy az amatőrök kiszorulása, ill. a küldetés megvalósításának csorbulása (Lewis 2001).

Felício és szerzőtársai (2013) a szervezeti teljesítményt és társadalmi hatást, értéket vizsgálva a megfelelő *vezetési stílus* és a nonprofit szervezet teljesítménye közötti kapcsolat relevanciájára hívják fel a figyelmet. Ugyanakkor a szervezetfejlesztést támogató erőforrások biztosítása nem feltétlenül jellemező a nonprofit szervezeteknél, és gyakran az egyénre hárul ezeknek biztosítása, főként a kisebb nonprofitoknál, ahol szűkösek az erőforrások (Arsenault 2004). Wellens és Jegers (2013) a *vállalkormányzással*, vezetéssel kapcsolatos problémák megoldását, kezelését a stakeholderek körének pontos definiálásával, a változásmenedzselés szabályainak pontos betartásával tartja megvalósíthatónak, figyelembe véve úgy az igazgatóság, mint az önkéntesek, úgy a vezető, mint a nem vezető beosztású alkalmazottak igényeit.

2.3. A szervezetfejlesztés mint a professzionalizálódás eszköze

A *szervezetfejlesztés* fontos eszköz a szervezeti változásokban. Cummings–Worley (2008, 752. o.) szerinti megfogalmazásban „a viselkedéstudományok tudásának rendszerszintű alkalmazása és a tervezett fejlesztésbe, javításba történő transzfere, és a szervezeti eredményességhez vezető stratégiák, struktúrák és folyamatok megerősítése”. A szervezetfejlesztés a szervezetek működtetésének számos elemére terjed ki tehát, így tartalmazza a szervezeti kultúrát, vezetést és menedzsmenst, stratégiát, struktúrát, termelékenységet, teljesítményt, a rendszereket és folyamatokat, a változtatást, innovációt stb.

Jelen tanulmányban a szervezetfejlesztésnek a kutatási projekt elején definiált fogalmát alkalmazom. Értelmezésem szerint a szervezetfejlesztés tervszerű, a szervezet egészére kiterjedő és felülről szervezett törekvés, amely a szervezet hatékonyságának és életképességének növelését célozza a szervezeti folyamatokba való tervszerű beavatkozás útján. A szervezetfejlesztési program olyan (országosan, regionálisan, ágazat-specifikusan) szervezett, szakmai keretek között megvalósított program, amely célirányosan támogatja a szervezetfejlesztést a nonprofit (civil) szektorban és annak szervezeteiben.

Bár megfigyelhetők törekvések a szervezetfejlesztés és *kapacitásfejlesztés* fogalmának elhatárolására (Bolton–Abdy 2007), a nemzetközi szakirodalomban az utolsó évtizedben gyakran azonos értelemben használják azokat (Backer 2001, De Vita et al. 2001, McKinsey & Company 2001.). Ezen értelmezés szerint a kapacitásfejlesztés lényege és célja a nonprofitok erősítése annak érdekében, hogy jobban valósíthassák meg céljaikat (Backer 2001). Letts és szerzőtársai (1999) valamint Yung és szerzőtársai (2008) is a nonprofit szervezetek szolgáltatási színvonalának javítása szemszögéből hangsúlyozzák és elemzik a kapacitásfejlesztés fontosságát. Letts és szerzőtársai más, a szolgáltatás minőségét javító kapacitástípusok mellett, fontosnak tartják adaptív

kapacitás fejlesztését. Az adaptív kapacitás a Connolly és York (2003) által azonosított és a szervezetfejlesztési programok széles körénél figyelembe vett négy alapképesség – az adaptív a leadership, a technikai és menedzsment képesség – között is szerepel. Ezen képességek fejlesztésére Millesen és szerzőtársai (Millesen et al. 2010) négy alternatívát határoznak meg: eszerint a stratégiai menedzsment, az erőforrásoktól való függés, az ügynökelmélet és az institucionalizmus szemléletmódját alapul véve, négy dimenzió (ösztönzés, reagálás, eredmény, a képességfejlesztés fókuszja) mentén lehet dönteni a szervezetfejlesztési megoldásokról.

- Az ösztönzés történhet a szervezeten belülről (stratégiai menedzsment, erőforrás szemlélet) és a szervezeten kívülről (ügynökelmélet, institutionalista közelítés).
- A szervezet reagálása lehet proaktív (stratégiai menedzsment, erőforrás szemlélet) vagy reaktív (ügynökelmélet, institutionalista közelítés).
- Az eredmény lehet a küldetés végrehajtása (stratégiai menedzsment), erőforrásszerzés (erőforrás szemlélet), a szponzoroknak megfelelés (ügynökelmélet) vagy legitímáció elérése (institutionalista közelítés).
- A képességfejlesztés fókuszálhat adaptívkapacitás-fejlesztésre (stratégiai menedzsment), a vezetői képesség fejlesztésére (erőforrás szemlélet), a technikai vagy menedzsment képesség fejlesztésére (ügynökelmélet, institutionalista közelítés).

A képességfejlesztéssel összefüggésben megkülönböztethető három érdekcsoport, nevezetesen a nonprofit szervezetek ügyvezetői, a képességfejlesztők és a szponzorok eltérő okok miatt, különböző típusú képességfejlesztést tartanak szükségesnek egy adott szervezet esetében.

Kapucu és társai (2011) megállapítják, hogy az aktuális feladatok határozzák meg a nonprofitok fejlesztési igényeit. Ugyanez a gondolat artikulálódik Yung és szerzőtársai (2008) esetében is, akik pl. az egészségügyi szektorban tevékenykedő szervezeteknél a tevékenységek legkülönbözőbb területein (pl. a stratégiai tervezés, pénzügyi tervezés, az igazgatás és utánpótlás tervezés, emberi erőforrás menedzsment, ill. a technológia alkalmazása területén) azonosítottak fejlesztési szükségleteket.

2.4. Struktúrák – folyamatok – emberek

A professzionalizáció főbb aspektusainak vizsgálata után megállapíthatjuk, hogy a nonprofit szervezetek professzionalizációjának három fontos összetevője

azonosítható (Dobrai–Farkas 2013a, Dobrai–Farkas 2013b), amelyeket röviden a következőképpen jellemezhetünk:

- *Struktúrák*: Hibrid formák, hálózatok, tudásteremtő közösségek, projektek/teamek tekinthetők a korábbiaknál hatékonyabb struktúráknak.
- *Folyamatok*: A nonprofit szervezeteknek menedzsment eszközökhöz kell nyúlniuk, menedzsment technikákat implementálniuk, új és jobb megoldásokat bevezetniük, ha meg akarják találni a megfelelő válaszokat a működési környezet kihívásaira. Sikert ígérő folyamatok a hálózatosodás, kooperáció, szervezetfejlesztés.
- *Emberek*: Nő a professzionális tudás szerepe a funkcionális területeken valamint a menedzsment/ vezetés területén is (kompetenciafejlődés, javuló képzettségi szint, készségek, tanulási kultúra, professzionális önkéntesek stb.).

Az új formák bevezetése tanulási kényszert generál a szektor szervezeteiben, hogy a szolgált közösség érdekében tanuljanak, fejlesszék magukat, jobbak legyenek, mint korábban. A szervezetfejlesztési programok eredményeképpen pedig teljesítőképesebb szervezetek alkossák a szektort. Ehhez a korábban elemzett négy kapacitás mindegyikének fejlesztésére törekedni kell.

3. Az empirikus kutatás általános jellemzői

3.1. Kutatási szakaszok és kutatási módszerek

A magyarországi nonprofit szervezetek professzionalizációját tanulmányozó empirikus kutatás folyamata négy szakaszra tagolható, amelyeket az 1. számú táblázat szemléltet.

Amint az 1. táblázatban látható, a kutatás első fázisában kérdőíves megkérdezést végeztünk Baranya és Somogy megyében. 58 olyan szervezetet kérdeztünk tanulási, ill. szervezetfejlesztési jellemzőiről, amelyek korábban már részt vettek szervezetfejlesztési programban, a pécsi Civil Közösségek Háza TÁMOP szervezetfejlesztési projektjének kedvezményezetteiként. Az online kérdőívet 33 szervezet töltötte ki. E kérdőív tapasztalatait használtuk később a nagymintás országos kutatás során.

1. táblázat Az empirikus kutatás szakaszai és az alkalmazott módszerek

Kutatási fázis	Alkalmazott módszer	Szervezetszám	Hatókör
1. szakasz	kérdőíves megkérdezés	33 szervezet	Somogy és Baranya megye
2. szakasz	interjúk	38	Somogy és Baranya megye
3. szakasz	kérdőíves megkérdezés	841	országos
4. szakasz	interjúk	folyamatban	országos

Forrás: saját kutatás

A kutatás 2. szakaszában interjúk készítése történt, amelynek során 38 szervezet képviselőitől kaptunk választ. A résztvevők nagyrészt megegyeztek az online kérdőíves felmérés válaszadóival. A félig-strukturált interjúk tárgya azonos volt a kérdőívekével, de kiegészítő információk gyűjtésére nyílt lehetőség.

Az empirikus kutatás 3. szakaszában – a Központi Statisztikai Hivatal által a kutatási team rendelkezésére bocsátott adatbázis felhasználásával – országos szinten lebonyolított megkérdezés után az adatok feldolgozása zajlik. 18 ezer szervezet kapott e-mail csatolmányaként kérdőívet, amely épített a pilot projekt (az 1. kutatási fázis) és az első interjúztatási kör tapasztalataira, emiatt kis mértékű módosításokat tartalmazott. 841 feldolgozható kérdőív érkezett vissza. A kérdőív fókuszában az online megkérdezéshez hasonlóan a szervezetfejlesztés állt, de egyes szakaszait olyan szervezetek is kitölthették, amelyek eddig nem vettek részt célzott szervezetfejlesztési programban. E megoldás célja az volt, hogy minél hitelesebb képet nyerjünk az országos helyzetről.

A kutatás 4. szakaszában további interjúk készülnek, az országos mintában szereplő szervezetek körében.

3.2. A kérdőív struktúrája

A 31 kérdést tartalmazó kérdőív skálás értékelések, rangsorolások, nyitott kérdések, eldöntendő kérdések kombinációja. Első része a válaszadó személyének és a képviselt nonprofit szervezetnek általános jellemzőire vonatkozó kérdéseket tartalmazott (pl. a képviselt nonprofit szervezet és a válaszadó személyének adatait). A második rész a szervezetfejlesztési programmal kapcsolatos kérdésekből állt (mint pl. a fejlesztési programra vonatkozó általános információk, a szervezetfejlesztési program módszereivel kapcsolatos kérdések, az adott szervezetnél megvalósult, vagy folyamatban lévő fejlesztési feladatok). A harmadik kérdéscsoport a tanulás és fejlődés kérdéskörét tanulmányozta. Ezekre a kérdésekre azok a szervezetek is válaszolni tudtak, amelyek korábban nem vettek részt szervezetfejlesztési programban.

3.3. A résztvevő szervezetek és a kutatási eredmények reprezentativitása

A kutatásban részt vevő szervezetek 73 százaléka a társas nonprofit szervezetek közül került ki, mintegy 27 százalékban válaszoltak alapítványok. Az arány, bár nem azonos az országos mintával (65:35), mégis eléggé jól tükrözi azt (2. táblázat).

2. táblázat A nagymintás felmérésben érintett szervezetek köre jogi forma szerint

	Gyakoriság		Százalék	
	Országos	Projekt	Országos	Projekt
Társas nonprofit szervezet	42 325	612	64,56%	72,8
Alapítvány	23 236	229	35,44%	27,2
Összesen	65 561	841	100%	100%

Forrás: KSH (2013) és saját kutatási adatok alapján saját szerkesztés

Ha az egyes megyékből visszaérkezett kérdőívek mennyiségét tekintjük, és megnézzük a megyénkénti válaszadási hajlandóságot, látjuk, hogy a megyék közel felének az esetében megegyezik az arány az országos mintával (3. táblázat).

3. táblázat Válaszadási hajlandóság megyénként

	Megye „súlya” a KSH-s adatok szerint	Megye „súlya” a mintában
Budapest	24,26%	24,97%
Bács-Kiskun	4,37%	3,69%
Békés	3,50%	3,09%
Nógrád	2,00%	1,43%
Somogy	3,75%	4,28%
Szabolcs-Szatmár-Bereg	4,15%	3,80%
Jász-Nagykun-Szolnok	2,86%	2,85%
Tolna	2,52%	2,14%
Zala	3,17%	3,33%

Forrás: KSH (2012) és saját kutatás

Ha a 2010-es megyei adatokhoz (KSH 2012) viszonyítjuk a kutatásunk adatait, megállapítható, hogy az alapsokaság közel 30 százalékához elért a kutatás. Az országos minta 1,29%-a válaszolt a kérdőívre, tehát a kiküldött kérdőívek 4,7%-ára érkezett válasz.

A válaszadók átlagosan 10 éve tevékenykednek az adott nonprofit szervezetben, a szektorban pedig átlagosan mintegy 15 éve, tehát a szektorban sokéves gyakorlattal, tapasztalattal rendelkező válaszadók töltötték ki a kérdőívet.

3.4. Kutatási hipotézisek és módszerek

A tanulmány a következő hipotézisek igazolását tűzte ki célul:

H1. A professzionalizáció fokában jelentős eltérés mutatkozik azon szervezetek között, amelyek részt vettek és azon szervezetek között, amelyek nem vettek részt szervezetfejlesztési programban.

H2. A szervezetfejlesztési programmal való elégedettség függ attól, hogy hazai vagy külföldi szervezet biztosította a szervezetfejlesztést.

A kutatási hipotéziseket elsősorban leíró statisztikai adatok, kereszttáblás elemzések, asszociációs kapcsolatok segítségével igazolom. Mivel a kutatás korábbi szakaszainak elemzése, az eredmények értékelése már korábbi publikációkban megtörtént (Dobrai 2013, Dobrai–Farkas 2013a), tanulmányomban a nagymintás felmérés adataira szorítkozom.

4. A professzionalizáció aspektusai a kérdőíves felmérésben

4.1. A szervezetfejlesztési programokkal szembeni elvárások és teljesülésük

A kérdőívre érkezett válaszok közül először azokat értékelem, amelyek az elvárások és az észlelt szolgáltatás viszonyát mutatják (4–5. táblázat). A szervezetfejlesztési program általános jellemzői (4. táblázat) tekintetében a módszertani ismeretek nyújtottak a legtöbbet a válaszadóknak (7-es skálán: 5,25).

4. táblázat Elvárások és elégedettség a szervezetfejlesztési program egészére vonatkozóan

Szempontok	A szervezetfejlesztést biztosító szervezet			
	Összes	EU-s	Külföldi	Hazai
Témakörök, beavatkozási területek	5,13	5,37	4,73	5,13
Módszertani keretek/módszerek	5,25	5,37	5,07	5,24
Időbeli keretek	4,78	5,03	4,13	4,79

Forrás: saját kutatás

Megjegyzés: 1–7-ig terjedő skálán jelölve az értékelést. 1: egyáltalán nem, 7 teljes mértékben.

A szervezetfejlesztés program tartalmi oldalát (5. táblázat) vizsgálva, megállapítható, hogy átlagosan leginkább működési és menedzsment alapelvek megismerésével voltak elégedettek a válaszadók (5,15), legkevésbé pedig azzal a szervezetfejlesztéssel szembeni elvárásnak a teljesülésével, hogy „képesek legyenek olyan szolgáltatásokat működtetni, amelyek saját bevételeikből előteremtik a folyamatos működéshez szükséges (erő)forrásokat”.

5. táblázat A szervezetfejlesztési program tartalmával szembeni elvárások és azok teljesülése (átlagértékek, 7-es skálán)

Szempontok	A szervezetfejlesztést biztosító szervezet			
	Összes	EU-s	Külföldi	Hazai
képesek legyenek hazai és regionális együttműködésekben aktívan részt venni	5,10	5,80	4,93	4,99
ismerjék a működési és menedzsment alapelveket	5,15	5,45	4,80	5,12
ismerjék a forrásteremtés és pénzügyi menedzsment módszereit	4,85	5,30	5,00	4,75
képesek legyenek kidolgozni és megvalósítani fenntartható és minőségi projekteket és szolgáltatásokat	5,05	5,37	5,20	4,98
képesek legyenek olyan szolgáltatásokat működtetni, amelyek saját bevételeikből előteremtik a folyamatos működéshez szükséges (erő) forrásokat	4,18	4,60	3,53	4,15

Forrás: saját kutatás

A hazai programban részt vevők 23,2% szerint a szervezetfejlesztési program teljes mértékben megfelelt a működési és menedzsment alapelvek megismerése szempontjából. Ez az arány a külföldi programban részt vevők esetében 26,7%, az EU-s programban részt vevők esetében 34,5%. Megállapítható, hogy az EU-s programmal voltak a válaszadók a legelégedettebbek, a hazaival pedig a legkevésbé. Az EU-s programban részt vevők átlagosan 5,45 ponttal értékelték a működési és menedzsment alapelvek ismerete szempontjából történő megfelelésre vonatkozó kérdést. Ez a három, programot biztosító szervezet közül a legmagasabb átlagos pontszám (meg kell azonban jegyezni, hogy ez a szervezetek viszonylag kis körét érintette).

Az átlagok mellett érdekes a szórás is, ami az EU-s program esetében 1,594 pont. Ennek oka a heterogén válaszadói kör, azaz jelentős a kiemelkedően magas vagy alacsony pontszámok aránya.

4.2. Egyéni és szervezeti professzionalizáció

A személyes professzionalizációval kapcsolatos kérdésre választ adók átlagosan 3,93-ra értékelték a saját professzionalizációjuk szintjét 7-es skálán (a szórás 1,584). Leggyakrabban 5-ös szintre értékelték magukat a válaszadók. A kérdésre válaszolók fele 4 pontnál kevesebbnek, a másik fele ennél többnek értékelte a személyes professzionalizációs szintjét (1. ábra). A szervezeti professzionalizációval kapcsolatos kérdésre érkezett válaszok azt mutatják, hogy a válaszadók átlagosan 3,75-re értékelték a szervezeti professzionalizáció szintjét (a szórás 1,598) (2. ábra). A viszonylag nagy szórás oka mindkét esetben a heterogén válaszokkal és azzal magyarázható, hogy 5 fokú

skála helyett 7 fokú skálát alkalmaztunk a kutatás során. A csúcossági és a ferdeségi mutatók alapján normális az eloszlás mindkét kérdés esetében.

6. táblázat A szervezetfejlesztési programban való részvétel és a professzionalizáció megítélése (7-es skálán értékelve)

Részvétel	professzionalizáció megítélése	
	Egyéni (saját)	Szervezeti
Részt vett	4,78	4,62
Nem vett részt	3,60	3,41

Forrás: saját kutatás

Az egyéni és szervezeti professzionalizáció válaszadók általi megítélését befolyásolja, hogy vettek-e részt korábban szervezetfejlesztési programban. A 6. táblázat adatai alapján megállapítható, hogy azok a válaszadók, akik már részt vettek szervezetfejlesztő programban, az 1–7-es skálán saját magukat 4,78-os szintre, a szervezetüket pedig 4,62-ra értékelték. A legmagasabbra azok értékelték saját professzionalizációjuk szintjét és a szervezetüket úgyszintén, akik a jelenlegi, illetve korábbi szervezetnél is részt vettek szervezetfejlesztési programban. 2 kategóriával jobbnak értékelték mind a saját, mind a képviselt szervezet professzionalizációjának elért szintjét, mint azok a válaszadók, akik még soha nem vettek részt ilyen jellegű programban. Az utóbbiak átlagosan 3,60-re értékelték a saját, 3,41-ra pedig a képviselt szervezet színvonalát. Tehát a szervezetfejlesztési programok hatással vannak a szervezet elért professzionalizációs szintjének megítélésére. A leíró statisztikai átlagok közötti eltérést bizonyítja a nem egyenlő szórásnégyzeten alapuló kétmintás t-próba is: megfigyelhető, hogy minden ésszerű szignifikancia szint mellett van eltérés a két részminta professzionalizáció megítélése között ($p=0,000$).

A szervezet professzionalizációjának szintje és a szervezet kora közötti összefüggést vizsgálva látható, hogy a vizsgált szervezetek közül azok értékelték a legjobbnak a professzionalizációban elért szintet (4,10), amelyek 9–15 éve működnek. Legkevesbé jónak a szervezetüket azok ítélték, aki 1–3 éves szervezetnél dolgoznak (2,88). A kettő közötti különbség tehát meglehetősen nagy. Hasonló eredményeket mutatnak azok a válaszok is, amelyek az egyéni professzionalizációs szint és a nonprofit szervezetnél eltöltött idő közötti kapcsolatot értékelik. A legkevesebb pontot a 0–3 éve a szervezetben tevékenykedők adták, a legmagasabbat pedig a 11–15 közöttiek.

4.3. A professzionalizációt befolyásoló tényezők

Azon válaszadók esetében, akik korábban már részt vettek szervezetfejlesztési programon, érdemes megnézni, befolyásoló tényező lehet-e a professzionalizáció

megítélésénél, hogy hazai, külföldi vagy EU-s támogatással valósult meg az adott szervezetfejlesztési projekt (7. táblázat). Kijelenthető: az egyéni és szervezeti professzionalizáció szintjét meghatározza is, hogy ki biztosította a szervezetfejlesztési programot. Bár nagymértékű eltérés a kategóriák átlagai között nincs, elsősorban az EU-s programon részt vettek gondolják, hogy a professzionalizációban magas szinten állnak (5,03), míg a legkevésbé a hazai programban részt vevők gondolják ugyanezt (4,67).

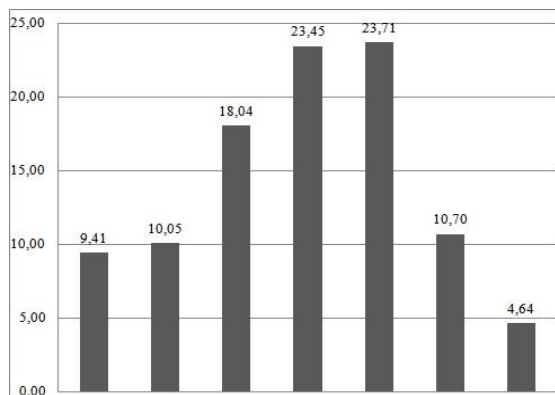
7. táblázat A szervezetfejlesztési programban való részvétel, a programot biztosító szervezet és professzionalizáció szintjének megítélése közötti kapcsolat (7-es skálán értékelve)

A szervezetfejlesztést biztosító szervezet	Az egyéni professzionalizáció szintje	A szervezeti professzionalizáció szintje
Hazai	4,67	4,50
EU-s	5,03	4,81
Külföldi	4,87	4,87

Forrás: saját kutatás

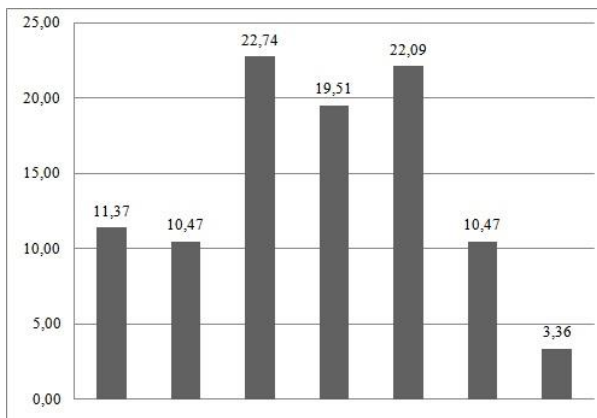
Az egyéni és szervezeti professzionalizációs kapcsolatot korrelációanalízis segítségével vizsgálva, megállapíthatjuk, hogy a saját professzionalizáció megítélése hatással van a szervezetre: minél jobbnak tartják magukat a válaszadók, annál jobbnak ítélik a képviselt szervezetet (a Pearson-féle korrelációs együttható: ,753^{**}, Sig. (2-tailed) ,000, ** erős kapcsolatot mutat).

1. ábra A személyes professzionalizáció megítélése (7-es skálán, a válaszadók %-ában)



Forrás: saját kutatás

2. ábra A szervezeti professzionalizáció megítélése
(7-es skálán, a válaszadók %-ában)



Forrás: saját kutatás

5. Következtetések, tanulságok

A tanulmány a nonprofit szektorban folyó professzionalizáció kérdéseinek elemzése szakirodalmi és empirikus kutatások feldolgozása segítségével. A vizsgálat súlypontja a szervezetfejlesztés mint a professzionalizáció egyik eszköze. A tanulmány igazolja, hogy az állandóan változó működési környezet a nonprofit szektor számára állandó változási kényszert indukál, amelynek csak fejlődéssel, fejlesztéssel, a tevékenység professzionálisabbá tételével tudnak megfelelni. Ennek egyik megnyilvánulása az, hogy a szektorok közötti kölcsönös tudástranszfernek köszönhetően a nonprofit szervezetek az üzleti szektor modelljeit és megoldásait alkalmazva tanulnak az üzleti szektor szervezeteitől.

A tanulmány főbb megállapításai a következőképpen összegezhetők: A professzionalizáció – a kutatás korábbi szakaszában azonosított pilléreinek (támogató folyamatok, struktúrák és emberek) – elemei a nagymintás kutatásban is megjelennek. A tanulmányban elemzett kérdések alapján megállapítható, hogy számos kontingencia elem befolyásolja a szervezetfejlesztési programokban való részvételt és azt, hogy milyennek ítélik a szektorban tevékenykedők a saját és a képviselt szervezet professzionalizációjának szintjét. A kérdőíves megkérdezés adatai megerősítik a professzionalizációval kapcsolatos kutatás korábbi szakaszaiban tett megállapításokat. A nagymintás kutatás ugyanakkor azt is elősegíti, hogy minél árnyaltabb képet kapjunk a hazai nonprofit szektorról.

A tanulmány összegzéseként az is megállapítható, hogy a szervezetfejlesztési programok nagy lehetőségeket biztosítanak a nonprofit szervezetek számára a professzionalitásuk szintjének emelésére. A bemutatott empirikus kutatás sokszempontú elemzést tesz lehetővé. A tanulmányban megjelenő elemzések megerősítik korábbi kutatási eredményeinket, és ezzel párhuzamosan segítenek abban, hogy jobban megismerjük, a nonprofit szervezetek tudásalapú teljesítménye hogyan fejlődik tovább. A kutatás tanulságai hasznosak lehetnek más nonprofitok számára is, Magyarországon és más országokban hasonlóképpen.

A kutatás folytatását illetően célszerűnek tűnik az adatok régiónkénti, esetleg megyékre bontott vizsgálata, különösképpen mivel jelentős különbségek képzelhetők el Magyarország különböző régiói között. Érdekes eredményeket szolgáltathat a vizsgált kérdések elemzése a szervezetek tevékenységi területeit tekintve is. A téma iránt érzékelhető nemzetközi érdeklődés és a rendelkezésre álló hazai adatbázis mérete miatt elképzelhető nemzetközi összehasonlítás is.

Felhasznált irodalom

- Agard, K. A. (2010): *Leadership in Nonprofit Organizations: A Reference Handbook*. Sage Publications, Google-book, Letöltve: 2011. okt. 11.
- Arsenault, P. M. (2004): Leadership Assessment and Development. In Riggio, R. E – Smith Orr, S. (eds.): *Improving Leadership Nonprofit in Nonprofit Organizations*. Jossey-Bass, San Francisco, pp. 252–266.
- Backer, T. E. (2001): Strengthening Nonprofits: Foundation Initiatives for Nonprofit Organizations. In De Vita, C. J. – Fleming, C. (eds.): *Building Capacity in Nonprofit Organizations*. The Urban Institute, pp. 31–83.
- Bartal A. M. (2005): Az önkénteseket foglalkoztató szociális célú nonprofit szervezetek vizsgálata. In Czike K. – Bartal A. M. (szerk.): *Önkéntesek és nonprofit szervezetek – az önkéntes tevékenységet végzők motivációi és szervezeti típusok az önkéntesek foglalkoztatásában*. Civitalis Egyesület, Budapest, 49–104. o.
- Billis, D. (2010): From welfare bureaucracies to welfare hybrids. In Billis, D. (ed.): *Hybrid Organizations and the Third Sector: Challenges for Practice, Theory and Policy*. Palgrave Macmillan, London, pp. 3–24.
- Bolton, M. – Abdy, M. (2007): *Foundations for Organisational Development: Practice in the UK and USA*. The Baring Foundation and Northern Rock Foundation, London and Newcastle on Tyne, January, www.baringfoundation.org.uk/FFOD.pdf, sept.20.
- Chen, B. – Graddy, E. A. (2010): The Effectiveness of Nonprofit Lead-Organization Networks for Social Service Delivery. *Nonprofit Management and Leadership*, 20, 4, pp. 405–422.
- Connolly, P. – York, P. (2003): *Building the Capacity of Capacity Builders: A Study of Management Support and Field-Building Organizations in the Nonprofit Sector*.

- [http:// www.tccgrp.com/pdfs/buildingthecapacityofcapacitybuilders.pdf](http://www.tccgrp.com/pdfs/buildingthecapacityofcapacitybuilders.pdf) Letöltve: 2013. szept. 21.
- Cummings, T. G. – Worley, C. G. (2008): *Organization Development & Change*. Mason, USA, South-Western Cengage Learning.
- Cutler, T. – Waine, B. (2000): Managerialism Reformed? New Labour and Public Sector Management. *Social Policy and Administration*, 34, 3, pp. 318–332.
- De Vita, C. J. – Fleming, C. – Twombly, E. C. (2001): Building Nonprofit Capacity. A Framework for Addressing the Problem. In De Vita, Carol J. – Fleming, Cory (Eds.): *Building Capacity in Nonprofit Organizations*. The Urban Institute, 5–30. o. Letöltve: 2013. szept. 21.
- Dobrai K. (2013): Menedzserializmus és professzionalizáció: egy OTKA kutatás tapasztalatai a nonprofit szektorból. In Szabó L. (szerk.): *Mérföldkövek és kihívások a menedzsmentben*. Pannon Egyetem Veszprém Jubileumi Konferencia, Balatonfüred, 2013. augusztus 26–28. Veszprém, 31–45. o.
- Dobrai K. – Farkas F. (2013a): Organizational Development: A Tool for Nonprofit Organizations to Become Professional. *International Journal of Management, Knowledge and Learning*, 2, 1, pp. 45–64.
- Dobrai K. – Farkas F. (2013b): Professzionalizáció a nonprofit szervezetekben. *Civil Szemle*, 9, 4, 23–41. o.
- Farkas F. (1995): *A modern menedzsment elemei a nonprofit szektor szervezeteiben*. Pécs-Budapest: Nonprofit Kutatócsoport Egyesület.
- Felício, J. A. – Martins Gonçalves, H. – da Conceição Gonçalves, V. (2013): Social value and organisational performance in non-profit social organisations: Social entrepreneurship, leadership, and socioeconomic context effects. *Journal of Business Research*, 66, 10, pp. 2139–2146.
- Green, F. (2004): Ten things nonprofits must do in the twenty-first century. In Riggio, R. E. – Smith Orr, S. (eds): *Improving leadership in nonprofit organizations*. Jossey-Bass, pp. 19–35.
- Hwang, H. – Powell, W. W. (2009): The Rationalization of Charity: The Influences of Professionalism in the Nonprofit Sector. *Administrative Science Quarterly*, 54, June, pp. 268–298.
- Kákai L. (2010): Lokális szervezetek hálózatosodása és az önkormányzatok. *De iurisprudencia et iure publico (DIEIP)*, 4, 3–4, 99–117. o. <http://dieip.hu/wp-content/uploads/2010-3-szam.pdf> Letöltve: 2013. november 4.
- Kapucu, N. – Healy, B. F. – Arslan, T. (2011): Survival of the fittest: Capacity Building for small nonprofit organizations. *Evaluation and Program Planning*, 34, 3, pp. 236–245.
- KSH (2012): *Nonprofit szervezetek Magyarországon*. Központi Statisztikai Hivatal.
- KSH (2013): *Központi Statisztikai Hivatal. A nonprofit szervezetek megoszlása és összes bevétele településtípus szerint*. ksh.hu Letöltve: 2013. november 26.
- Kuti É. (1998): *Hívjuk talán nonprofitnak...* Budapest, Nonprofit Kutatócsoport.
- Langer, A. – Schröer, A. (2011): Professionalisierung im Nonprofit Management. In Langer, A. – Schröer, A. (hrsg.): *Professionalisierung im Nonprofit Management*. Wiesbaden, VS Verlag, pp. 9–31.

- Letts, C. W. – Ryan, W. P. – Grossman, A. (1999): *Managing Upstream for greater Impact*. John Wiley & Sons, Inc, New York.
- Lewis, D. (2001): *The management of non-governmental development organizations*. Routledge, New York.
- Maier, F. – Meyer, M. (2011): Managerialism and Beyond: Discourses of Civil Society Organization and Their Governance Implications. *Voluntas*, DOI 10.1007/s11266-011-9202-8.
- Mannsky, A. – Siebart, P. (2010): *Trends in der Professionalisierung in Nonprofit-Organisationen*. PWC, Frankfurt am Main. http://www.pwc.co.uk/en_UK/gx/psrc/pdf/growing-professionalisin-non-profit-organizations.pdf Letöltve: 2012. augusztus 19.
- McKinsey & Company (2001): *Effective Capacity Building in Nonprofit Organizations*. Venture Philanthropy Partners, http://www.urban.org/UploadedPDF/building_capacity.PDF Letöltve: 2013. szeptember 20.
- Meyer, M. – Leitner, J. (2011): Warnung: Zuviel Management kann Ihre NPO zerstören. Managerialismus und seine Folgen in NPO. In: Langer, A. – Schröder, A. (hrsg.): *Professionalisierung im Nonprofit Management*. Wiesbaden, VS Verlag, pp. 87–104.
- Millesen, J. L. – Carman, J. G. – Bies, A. L. (2010): Why Engage? Understanding the Incentive to Build Nonprofit Capacity. *Nonprofit Management and Leadership*, 21, 1, pp. 5–20.
- Roberts, S. M. – Jones, J. P. III – Fröhling, O. (2005): NGOs and the globalization of managerialism: A research framework. *World Development*, 33, 11, pp. 1845–1864.
- Salamon, L. M. (ed.) (2012): *The State of Nonprofit America*. Brookings Institution Press, Washington D.C.
- Salamon, L. M. – Anheier, H. K. (1992): *In Search of the Nonprofit Sector II: The Problem of Classification*. The Johns Hopkins University Institute for Policy Studies, Baltimore, USA.
- Smith, S. R. (2010): Hybridization and nonprofit organizations: The governance challenge. *Policy and Society*, 29, 3, pp. 219–229.
- Wellens, L. – Jegers, M. (2013): Effective governance in nonprofit organizations. A literature based multiple stakeholder approach. *European Management Journal*, pp. 1–21. <http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2013.01.07>.
- Yung, B. – Deason, L. M. – Fischer, R. L. – Perkins, F. – Clasen, C. – Sharma, M. (2008): Capacity-building needs of minority health nonprofits. *Evaluation and Program Planning*, 31, pp. 382–391.