

**KELEMEN Károly**

# AMIT AZ ÜZLETI VILÁG A NONPROFIT SZERVEZETEKTŐL TANULHAT

**A menedzsment tudomány jövőjét elsősorban a nonprofit szervezetek működési tapasztalataiból leszűrt tanulságok fogják alakítani – írja a szerző P Drucker hivatkozott tanulmánya nyomán. Az írás összefoglalása, hazai reflexiókkal való kiegészítése a széles érdeklődést kiváltó mű hatására megfogalmazódott – azzal részben vitatkozó, alapjaiban azonban egyetértő – véleményeknek.**

Visszatérő észrevétel az utóbbi évek nyugati menedzsment irodalmában, hogy a menedzsment tudomány megújulása, továbbfejlődése a 90-es években legnagyobb valószínűséggel a nonprofit szervezetek működésében megfigyelt tapasztalatokra, felismerésekre, módszerekre alapozódik meg. Elég meglepőnek tűnnek ezek az állítások, főleg hazai perspektívából nézve a dolgot. Mi az, amit a vezetés, irányítás profizmusában olyan messzire jutott vállalatvezetők, üzletemberek és tanácsadók azoktól a nonprofit szervezetektől tanulhatnak, amelyek a szervezett, eredményes működés elemi problémáival küzdenek, már legalábbis a mi fogalmaink szerint. E meglepőnek tűnő állítás megértése szempontjából megvilágosító erejű lehet Peter Drucker 1992-ben megjelent kötetének (Managing for the future – the 1990s and beyond) egy írása, amelynek címe közel azonos a jelen írás címével (What the nonprofits are teaching business). A szerzőről, P. Druckerről röviden csak annyit, hogy az amerikai menedzsment irodalom élő klasszikusa. E szakterület igazi bestseller szerzőjének és sztár előadójának számít. Könyvei ma már a menedzsmentképzés törzsanyagaihoz tartoznak, írásaira az egész üzleti világ figyel. Az alábbiakban P. Drucker tanulmányának gondolatait igyekszem összefoglalni és egyidejűleg felhívni a figyelmet az abban foglaltak esetleges magyarországi alkalmazhatóságára, aktualitására.

## **A nonprofit szféra mint az USA legnagyobb foglalkoztatója**

A nonprofit szférának az üzleti vállalkozások számára tanulságokat rejtő vezetési tapasztalatai elsősorban azért tűnhetnek a mi számunkra első hallásra hihetetlennek, mert nincs fogalmunk az amerikai nonprofit szféra méreteiről. P. Drucker ismertető írásában hoz né-

hány olyan példát, amely érzékelteti ennek a szférának az óriási méreteit. E szerint a nonprofit szféra Amerika legnagyobb foglalkoztatója. Minden második felnőtt – több mint 80 millió ember – valamilyen formában önkéntesként (is) dolgozik átlag heti közel öt órát, egy vagy több önkéntes szervezetnél. Ez a foglalkoztatás megfelel tízmillió teljes munkaidős állásnak. Ezen a hatalmas szektoron belül néhány igazi óriás szervezet is működik. Az Amerikai Vöröskereszt például a világ legnagyobb és legkomplexebb nem kormányzati szervezete. A szervezet az egész világra kiterjedően folytat katasztrófák utáni mentési munkálatokat, több ezer vér-, csont- és bőrbankot működtet országszerte. Tanfolyamokat szervez és rendez szív- és légzésbénulás utáni élesztésre, valamint iskolások ezreinek tart elsősegélynyújtó tanfolyamokat. A Leánycserkész Szervezetnek három és fél millió tagja van, 730.000 önkéntest és 6000 fizetett munkatársat alkalmaz. Mindezek alapján bizonyosak lehetünk tehát abban, hogy az amerikai nonprofit szféra már a méretei miatt is megérdemli az üzleti világ figyelmét, hiszen az ilyen méretű szervezetek, programok irányításában nyilvánvalóan felhalmozódnak olyan tapasztalatok, amelyek tanulságosak lehetnek az üzleti szféra számára is.

A magyarországi nonprofit szféra méreteivel kapcsolatban Vercseg Ilona közöl adatokat KSH forrásokra hivatkozva a Közösségfejlesztők Egyesületének Parola című periodikájának 94/II számában. Ebből megtudjuk, hogy a rendszerváltás óta majd két és félszeresére nőtt az egyesületek száma. 1992. december 31.-én 21528 egyesület működött hazánkban. Az egyesületi tagok száma pedig másfél millióra tehető, ami a lakosság 15%-a. Nem jelentéktelen méretű szektort képvisel tehát hazánkban sem a nonprofit szféra. Valójában azonban a közölt adatokból nem kerekedik ki a magyar nonprofit szféra mérete olyan érzékletesen, amely az

előbb ismertetett amerikai, ill. a magyar első és második szektorral összevethető lenne. (Nem javítják a tisztánlátást ilyen szempontból azok az adatok sem, amelyeket Farkas Ferenc közöl a Vezetéstudomány 94/5. számában megjelent „A nonprofit szervezetek menedzsmentjéről” című írásában.) Bármennyire is rohamosan fejlődik a civil társadalom szervezetsége hazánkban, a harmadik szféra méreteiben feltehetően még jó ideig nem éri el azt a szintet, hogy mellé állítható lenne az első kettőnek. A magyar harmadik szektor egyelőre az alakulás, szerveződés elemi gondjaival küzd és inkább egyoldalú felvevője a vezetési, irányítási szakismereteknek. Ennek ellenére érdemes sorra venni az amerikai nonprofit szervezetek működésének azokat az eredményeit, sajátosságait, amelyeket P. Drucker az üzleti világ figyelmébe ajánl.

#### • Kiindulás a szervezet küldetéséből

A szervezet küldetéséből és a vele szemben támasztott követelményekből kell kiindulni. Ez az első lecke, amit P. Drucker szerint az üzleti szervezeteknek meg kell tanulniuk a sikeres nonprofit szervezetektől. A legjobb nonprofit szervezetek nagy figyelmet fordítanak arra, hogy pontosan meghatározzák a szervezet küldetését. Ennek megfogalmazásában kerülnek a jószándékú, de általános megfogalmazásokat és arra összpontosítanak, hogy szüksézávan de világosan megfogalmazzák azokat a célokat, amelyeket a tagságnak meg kell valósítania. Az Údvahdseregnek például az a célja, hogy visszatérítse a társadalomba annak kivetettjeit: az alkoholistákat, kábítószereseket, bűnözőket. A Leány Cserkész Szervezet segíti a fiatalokat abban, hogy magabiztos, jó képességű fiatal nőkké váljanak, akik önmagukat és másokat is képesek becsülni. A Természetvédők törekvése az, hogy megőrizték a természetes növény- és állatvilág sokszínűségét.

A küldetés megfogalmazásához szorosan kapcsolódik a környezetnek, az üzleti értelemben vett piacnak az azonosítása. Az amerikai üzleti élet – a szerző szerint – ezzel szemben önmagával kezd, az üzleti szervezettel vagy az árbevétellel. A „piacközpontú” gondolkodás számunkra kissé mehökkentő példaként ismerteti P. Drucker a Chicagó közeli Willowcreek Közösségi Egyház sikertörténetét. Ez a vallási közösség az ország egyik legnagyobb létszámú hívő közösségévé vált mintegy 13.000 hívőjével, pedig éppencsak 15 éves. Bill Hybels, amikor az egyházat alapította még alig harminc éves fiatalemberként, azért választotta ezt a közösséget, mert relatíve kevés templombajáró ember lakott ott, a lakosság számban pedig gyorsan gyarapodott. Házról házra járt és kérdezgette az embereket, hogy miért nem járnak templomba. Az információk begyűjtése után aztán megtervezte azt az egyházat, amely megfelelt a potenciális „vevők” igényeinek. Az összes egyházi szolgáltatást szerda délutánra tette, mert tudta, hogy a dol-

gozó szülőknek a vasárnapot a gyerekekkel kell tölteniük. Továbbá Hybels folyamatosan figyelt és reagált. A lelkipásztori prédikációt magnószalagra vette amikor az elhangzott és azonnal másolatokat készített belőlük, úgyhogy a hívek hazafelé menet már magukkal viheték. Az előzménye ennek az ötletnek az volt, hogy a hívek többször elmondták neki, hogy szeretnék meghallgatni a prédikációt újból és újból, például amikor hazafelé autóznak a munkából és így talán jobban be tudnák építeni a benne levő üzenetet az életükbe. Azt is elmondták neki, hogy a prédikációban mindig elhangzik az, hogy „meg kell változtatni az életemet, de sohasem mondja meg az, hogy hogyan”. Ennek nyomán Hybel minden prédikációját egy speciális cselekvési javaslatlal fejezi be.

A jól meghatározott küldetés állandó figyelmeztetőül szolgál arra vonatkozóan is, hogy a szervezetnek szüntelenül a külvilágra kell figyelnie. Nemcsak a „vevők” miatt, hanem a siker, az eredmények mérése miatt is. A kísértés, hogy a szervezet beérje azzal, hogy „jó ügyet szolgál” – és így a jó szándékot azonosnak tekintse az eredménnyel – mindig jelen van a nonprofit szervezetekben. Pontosan emiatt a sikeres és produktív nonprofit szervezetek megtanulták pontosan meghatározni azt, hogy a külvilág, a környezet mely változása tekinthető munkájuk eredményének, így azután arra összpontosítanak.

Végül a működés alapvető céljainak a pontos meghatározása a munkatársak fantáziáját is megragadhatja. Egy részükben újító jellegű ötleteket generálhat, másoknak pedig segíthet abban, hogy megértsék, miért kell nekik azt csinálni amit kell, még akkor is, ha az alkalmasint ellenkezik a korábban megszokottakkal.

P. Drucker kitér arra, hogy a szervezet küldetésének a középpontba állítása nem feltétlenül a nonprofit szervezetek találmánya. Az említett felfogás nem sokban különbözik a sikeres japán nagyvállalatok marketingstratégiájától. A szakszerű stratégiai tervezést folytató igényesebb magyar vállalatok sem kezdenek hozzá ma már a stratégiai tervek készítéséhez az ún. „mission statement” elkészítése nélkül. P. Drucker csupán azt állítja, hogy ezeknek az elveknek az alkalmazásában a nonprofit szervezetek megelőzték az üzleti szférát.

#### • Eredményesen működő felügyelő bizottságok

Az eredményesen működő felügyelő bizottságokban látja P. Drucker a második területet, ahol az üzleti világ tanulhat a nonprofit szektortól. Nagyon sok nonprofit szervezet rendelkezik ugyanis azzal, ami kivételnek számít az üzleti életben. Ez pedig az eredményesen működő felügyelő bizottság, amelyik valójában a „tulajdonost”, a küldetést képviseli. Ami pedig még ritkábban tapasztalható az üzleti életben, a nonprofit szervezetek felügyelő bizottsága képes elszámoltatni az ügyvezető igazgatót, évente értékelni annak teljesítményét.

A menedzsment szakírók és tudósok egyetértének abban, hogy az erős felügyelő bizottság léte alapvető fontosságú. Erről írnak már több mint húsz éve. Mindazonáltal az ügyvezetés nem csinál mást immár fél évszázada, mint igyekszik lefarigcsálni a felügyelő bizottság szerepének a súlyát. Az utolsó néhány évtizedben a nagyvállalatok körében minden egyes csőd esetében a felügyelő bizottság volt az utolsó, amely rájött arra, hogy a dolgok nem jól mennek. Ha találni akarunk egy *működő* felügyelő bizottságot, akkor jobban tesszük, ha azt nem az üzleti szférában keressük – írja P. Drucker.

A felügyelő bizottságoknak a két szférában eltérő eredményességű működésével kapcsolatban az okokat részben a történelemben kell keresnünk. A nonprofit szervezeteket tradicionálisan a felügyelő bizottságoknak kellett irányítaniuk, vagyis egészen a legutóbbi időkig nem alkalmaztak professzionális és fizetett ügyvezetést. Ahogyan azonban a nonprofit szervezetek méreteikben a kritikus mértéket átlépték és tevékenységükben olyan komplexé váltak, hogy rész munkaidős önkéntesek havi pár órai munkával már nem tudták ellátni a szervezet irányításának feladatát, a vezetés eltolódott a professzionális menedzsment irányába. Az Amerikai Vöröskezeszt, amint korábban már említettük, a világon a legnagyobb és legkomplexebb nem kormányzati szervezet. Mégis 1950-ig nem volt fizetett ügyvezető igazgatója, és az első professzionális felkészültségű ilyen vezető is csak a Reagan-éra alatt került a szervezet élére. Miután a nonprofit szervezetek profi ügyvezető igazgatót kaptak – a legnagyobb szervezeteknek ma már mind ilyen igazgatója van – a felügyelő bizottságaik nem váltak az ügyvezetés bábjaivá. Függetlenül attól, hogy ez hány nonprofit szervezet ügyvezető igazgatójának tetszik – és biztos, hogy néhányuknak nem tetszik – a felügyelő bizottságok nem váltak passzívan bólogató, formális szerepű testületté, mint ahogy az üzleti szférában működő részvénytársaságoknál ez megszokottá vált. Ennek egyik oka nyilvánvalóan az, hogy kevés részvénytársaság felügyelő bizottságának a tagja valódi részvényese is egyben a társaságnak, ugyanakkor a nonprofit szervezetek szinte mindegyikében a felügyelő bizottsági tag egyben jelentős adományozó is. Adományozók és többnyire személyes elkötelezettjei is a szervezet céljainak. Feltételezhetjük, hogy kevés ember ül úgy egy egyházközségi tanácsban vagy egy iskolaszék testületében, hogy maga is ne volna mélyen vallásos vagy elkötelezettje az oktatásügynek. A nonprofit szervezetek felügyelő bizottságának tagjai korábban általában maguk is éveken át önkéntesként dolgoztak a szervezetben és ezáltal alaposan ismerik annak napi működési gondjait, szemben az üzleti szervezetek felügyelő bizottságában dolgozó kollégáikkal, akik többnyire külsősök, és ténykedésük így inkább reprezentatív, képviseleti jellegű.

A leírtaknak van tanulsága a mi számunkra is. Az üzleti szervezetek felügyelő bizottságai nálunk sem állnak jobban a feladatuk magaslatán, mint az ilyen szerveze-

tek működésében mégiscsak nagyobb tapasztalatokkal rendelkező Egyesült Államokban. Azonban a jól működő, az ügyvezetést beszámoltatni, értékelni képes felügyelő bizottsági munkát a nonprofit szervezeteinknek is csak ezután kell megtanulniuk.

#### • Az értelmiségi munkaerő hatékony foglalkoztatása

A nonprofit szervezeteknél régen gyakran mondogatták: „Mi nem fizetünk az önkénteseknek, így nem is támaszthatunk követelményeket a munkájukkal kapcsolatban.” Ma ehelyett egyre inkább azt mondják, hogy: „Az önkénteseknek sokkal nagyobb megelégedettséget kell találniuk a munkájukban, pontosan azért, mert nem kapnak fizetést.” – írja P. Drucker. A nonprofit szervezetek működésének mai legmarkánsabb vonása, hogy a jóindulatú önkénteseket egyre inkább képzett, nem fizetett szakember gárda váltja fel. Ebben rejlik legmesszebbmenő hatású is az üzleti szervezetek jövőbeni működésére. Számos példát hoz a szerző arra vonatkozóan, hogy az elmúlt egy- másfél évtizedben hogyan tágult a hatósugara, bővült a tevékenysége egy önkéntesekből álló szervezetnek kizárólag a foglalkoztatás magasabb hatékonysága által, hiszen a költségvetésük és a létszámuk nem változott jelentős mértékben. Ebben a pozitív folyamatban kiemelt jelentőségűnek tűnik a személyes hozzájárulás és a felelősség lehetősége. Amint említettük, az Egyesült Államokban a felnőtt lakosság közel fele önkéntesként dolgozik, s számuk a jövőben nem valószínű, hogy emelkedne. Mivel a nonprofit szervezetek nem fizetik a személyzetet, ha valamit adni akarnak az önkéntes közreműködőknek, akkor az csak az lehet, hogy a munkájukat úgy szervezik, hogy az eredményes lehessen és teret kapjon benne a személyes hozzájárulás felelőssége. Az önkéntesek szerepének megváltozásával együttjáró fő lendítő erő azonban magukból az önkéntesekből származik.

Az önkéntesek között – úgy a menedzserei, mint a különbözőféle szakmai képzettséget illetően – egyre több a magas képzettségű. Sok közöttük a korhatár előtt, az ötvenes éveikben nyugdíjba ment, vagy még több a sokgyermekes anya, akik a harmincas, negyvenes éveikben a gyermekek iskolába kerülésével nyert szabadidejüket áldozzák önkéntes tevékenységre. Ezek az emberek nem elégszenek meg az egyszerű segítői munkával. Többnyire értelmiségi szakmában dolgoztak vagy dolgoznak és hasonló szinten akarnak önkéntes tevékenységet is végezni, amellyel ténylegesen a társadalom javát szolgálják. Ha a nonprofit szervezetek oda vonzani és megtartani akarják őket, akkor a tudásukat és hozzáértésüket ilyen vagy olyan módon igényelniük kell az önkéntes munkában. Nyújtaniuk kell továbbá az értelmes előrehaladási, felfutási lehetőséget is.

Mégis mi az, ami a nem fizetett szakember gárdát vonzza? Mi az, ami őket a szervezetben tartja, mert természetesen bármikor elhagyhatnák azt. Válaszul P.

Drucker egy nagy regionális bank első elnökét idézi, aki komoly üzleti elfoglaltsága és két gyermeke mellett a helyi természetvédő egyesület elnöke. „Szeretem a munkámat. Természetesen a banknak is megvan a maga hitvallása, krédója, de azt nem lehet igazából tudni, hogy azzal mihez járul hozzá. A természetvédőknél pontosan tudom, hogy miért vagyok ott, és miért teszem azt, amit teszek” – szól az idézet az interjúból.

Ez az új, fizetés nélkül alkalmazotti réteg egyéni felelősséget igényel – mindenekelőtt a munkában –, valamint azt, hogy végiggondolhassa a tevékenységét és maga is részt vehessen az elérendő célok meghatározásában. Elvárják azt, hogy konzultáljanak velük és, hogy részt vehessenek azoknak a döntéseknek a meghozatalában, amelyek hatással vannak az ő egyéni munkájukra, ill. a szervezet egész tevékenységére. Elvárják azt is, hogy előre tudjanak jutni a szervezetben, vagyis, hogy legyen lehetőség arra, hogy felelősebb, igényesebb feladatkörbe kerülhessenek akkor, ha a teljesítményük indokolja. Ez az, amiért sok nonprofit szervezet kialakította a maga belső karrierlépcsőit az önkéntesek számára. A felsoroltakat általánosan szolgálja a működés elszámoltathatósága, áttekinthetősége. A mai képzett önkéntesek nagy része ragaszkodik ahhoz, hogy teljesítményét a kitűzött célokhoz viszonyítva áttekinthetők, kiértékeljék. Ezek az önkéntes profik ma még kisebbséget jelentenek, de meghatározó jelentőségű kisebbséget. Számuk egyre növekszik, és ami még fontosabb, növekszik a hatásuk is a nonprofit szektorban.

A leírt fejlődési folyamatból az üzleti élet számára is levonható egy nagyon fontos tanulság. Eredményesen menedzselni az értelmiségi munkaerőt, ez az a kihívás, ami előtt ma az amerikai menedzsment tudomány és praxis áll. A nonprofit szervezetek megmutatják a megoldást. Mindenekelőtt szükséges a tisztázott, a világosan megfogalmazott küldetés; a munkatársak gondos elhelyezése: a folyamatos tanulás és tanítás; a célokon keresztül történő irányítás és vezetés; az önellenőrzés; magas szintű elvárások és az ezzel összhangban levő felelősség; a teljesítmény és az eredmények láthatóvá tétele.

Bár nálunk azt hiszem egyelőre nincs napirenden a hasonló igényekkel fellépő önkéntesek tömeges foglalkoztatásának problémája a nonprofit szervezetekben, de azért a mi nonprofit szervezeteink vezetői számára is megszívlandók lehetnek a tanulmány erre vonatkozó gondolatai. Az üzleti életünkben pedig még inkább érdemes lenne elgondolkodni az értelmiségi munkaerő teljesítményelvű foglalkoztatásának állapotán. A privatizációt követően ebben az alkalmazotti szférában is megjelenő „új rabszolgaság” mint alapfilozófia ugyanis nem biztos, hogy versenyképességünk javulásának irányába fog hatni. Érdemes lenne talán figyelembe venni az amerikai szerző erre vonatkozó észrevételeit, és tudatosan megtervezni ennek a nagy értékű és az üzleti siker szempontjából kulcsfontosságú munkaerőnek a foglalkoztatását.

A felsorolt három témakör – a szervezet világosan megfogalmazott küldetéséből való kiindulás, az eredményesen működő felügyelő bizottságok és az értelmiségi munkaerő hatékony foglalkoztatása – tehát az, amelyet a nonprofit szervezetek működési tapasztalataiból P. Drucker kiemelten ajánl az üzleti világ vezetői és tanácsadói figyelmébe. Az írás végén azonban a felsorolt vezetéstudományi eredményeken túlmenően rámutat a nonprofit szféra működésének egy olyan sajátosságára, amely már nem egyszerűen vezetéstudományi újdonságot rejt magában, hanem a nagy társadalmi problémák XXI. századi kezelésének szempontjából is döntő jelentőségű lehet. Sokat hallunk a családi élet és a lakóhelyi közösségek romlásáról, széteséséről, az értékek elvesztéséről. A nonprofit szervezetek úgy tűnik megtalálták az ellenerőt ennek a negatív tendenciának a feltartóztatásában. Nekik sikerült megtalálniuk a lakóhelyi közösségeket összetartó új kötelekeket, az aktív állampolgári elkötelezettséget, a társadalmi felelősséget és az értéket – írja P. Drucker. Ez a felismerés pedig nagy jelentőségű lehet az ezredforduló felé közeledő világ akut problémáinak a megoldásában is. Az ugyanis lassan nyilvánvalóvá válik, hogy a világot ma fenyegető nagy problémák megoldásában – a mind szorongatóbbá váló környezetszennyezés, az erőforrások kimerülése, új népbetegségek, fertőzések világméretű terjedése, tömegek megbetegedései stb. –, a bürokratikus irányítás, a gigantikusra nőtt kormányzati szervezetek és az üzleti érdek mindenhatónak hitt ereje kevésnek bizonyul. Azok az energiák és koordinációs lehetőségek, amelyek az önkéntes szervezetek működtetésével, a civil szféra kifejlesztésével bekapcsolhatók létfontosságúak az említett problémák megoldása szempontjából. Azonban magánál az üzleti szféránál maradván is megállapítható, hogy a bürokratikus irányítás és az anyagi érdekeltségre épülő motiváció – amelyeket ma Magyarországon a megkésebb neofiták bornírtságával sokan mindehatónak tartanak – tartalékai kimerülőben vannak.

Nyilvánvaló, hogy a gazdasági-társadalmi fejlődésnek ahhoz a szintjéhez képest, amelyen az Egyesült Államokban a kölcsönös tanulási folyamat megkezdődött az üzleti és a nonprofit szféra között, a magyar valóság jelentős fáziskésésben van. P. Drucker tanulmányának megállapításai azonban ennek ellenére aktuálisak hazánkban is, úgy az üzleti, mint a nonprofit szféra számára.

Magyarországon az üzleti szférában csak nemrégiben teremtődtek meg újra azok a feltételek, amelyek szerint ez a szektor a nyugati világban már legalább egy évszázad óta fejlődik. A modern menedzsmenttudomány majd egy évszázados eredményeinek hazai adaptálása csak mintegy fél évtizede kezdődött el valójában. Nyilvánvaló az, hogy élni kellene azzal az előnnyel, hogy a nyugati társadalmak megszerzett tapasztalatainak birto-

kában későbbi időpontban indulunk el ugyanazon az úton. A küldetés tisztázására épített stratégiai terv, a működőképes felügyelő bizottság és az értelmiségi munkaerő hatékony foglalkoztatásának fontosságára hazánkban sem felesleges felhívni a figyelmet. Igaz azonban, hogy a felsorolt kérdésekben a magyar üzleti szervezetek egyelőre nyilván kevés reménnyel kereshetnek pozitív példákat a hazai nonprofit szervezetek gyakorlatában.

A nonprofit szervezetek pedig ugyanakkor erőt, méltóságot meríthetnek az amerikai példából. Nem egyszerűen az adományok utáni megalázó házalás, a társadalom „produktív” részének nagylelkű könyörülete az,

ami életben tartja őket. Nélkülözhetetlen a szerepük a társadalom és az emberiség előtt álló problémák megoldásában, és működésük tapasztalatai pozitívan hatnak vissza az üzleti szféra szervezeteinek működésére is.

#### Felhasznált irodalom

*Peter Drucker*: Managing for the future – the 1990-s and beyond (1992)

*Farkas Ferenc*: A nonprofit szervezetek menedzsmentjéről. Vezetéstudomány, 94/5

*James P. Gelatt*: Managing nonprofit organizations in the 21st century (1993)

*Vercseg Ilona*: Az önszerveződés alakulása Magyarországon. Parola, 1994/II.

---

#### E számunk szerzői:

---

**Illés Sándor** igazgatóhelyettes, Miskolci Egyetem Számítóközpontja; **Kelemen Károly** főmunkatárs, Richter Gedeon Rt.; **Louis R. Desfosses** egyetemi tanár, State University of New York; **Dr. Terry Wallace**, tudományos kutató, Foglalkoztatási és Munka-kutatási Központ, Lancashire-i Egyetem, Preston; **Dr. Schleicher Imre** kandidátus, nyugdíjas főmunkatárs; **Dr. Berki Erzsébet** kandidátus, tudományos főmunkatárs, Munkaügyi Kutató Intézet; **Dr. Inzelt Annamária** kandidátus, az IKU vezetője.