

A VEZETÉS ÉS DÖNTÉS SAJÁTOSÁGAI CIVIL SZERVEZETEK BEN

SPECIALITIES OF MANAGEMENT AND DECISION MAKING IN CIVIC ORGANIZATIONS

PIEROG ANITA PhD-hallgató

Debreceni Egyetem Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési Kar
Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet, Vezetéstudományi nem önálló Tanszék

DR. PHD SZABADOS GYÖRGY NORBERT adjunktus

Debreceni Egyetem Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési Kar
Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet, Vezetéstudományi nem önálló Tanszék

Abstract

The nonprofit sector, especially civic organizations play an important role in the social and even the economic life. We have conducted a research in 2010 to reveal the importance and practice of basic managerial tasks, and the subject of decision making, as a managerial task inside was also included. This research included survey with the participation of civic organization managers, and deep interviews, with experts of the civic sector. Results indicated that it is relatively easy to establish a civic organization, but to maintain organizational activity and the organizational management proved to be hard for managers. Managerial functions in most organizations are quite often poorly performed. Of the managerial functions of Fayol (1918), organization and planning are considered to be most important by civic managers. The importance of decision making is relative low. The recognition of decisional situation is usually happened by private perception of managers and indication of members/volunteers. Decision making is mostly influenced by private experiences.

1. Bevezetés

Ma Magyarországon nagyjából 66 ezer nonprofit szervezet működik, többféle szervezeti formában. A klasszikus civil szervezetek (egyesület, alapítvány) alapvetően az állampolgári érdekek, kezdeményezések megjelenítői, működésüket az elmúlt 2 évtizedben komoly figyelem övezte. A szervezetek felépítése, szerkezete (alapítvány esetén főleg a kuratórium, egyesületeknél pedig a taggyűlés), illetve foglalkoztatottak száma, a szervezeti sajátosságok arra engednek következtetni, hogy ezeknek a szervezeteknek a menedzselési viszonyai átláthatóak, döntési sajátosságai közösségközpontúak. Funkcionális jellegű vizsgálataink, melyet kérdőíves felméréssel és mélyinterjú adat felvételezéssel végeztünk 61, hajdú-bihari civil szervezeti vezető és 15 civilszakértő körében, a szervezeti vezetés és döntések természetének alaposabb rálátását tette lehetővé.

2. Anyag és módszer

A felmérés a Debreceni Egyetem Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézete által 1994-ben összeállított, a „Vállalati menedzsment funkcionális vizsgálata” c. kutatási program keretében készült, ez a kutatás gyakorla-

tában immár kiforrottnak tekinthető. A kidolgozott program funkcionális szemléletű, mert a vezetési feladatok vizsgálatára irányul, empirikus, mert a tényleges vállalati gyakorlaton, vezetői tapasztalatokon alapszik.¹ A program moduláris felépítésű, gyakorlatilag a szervezet, emberi erőforrás és folyamatmenedzsment vizsgálatok keretében valamennyi vezetési témát felöleli, funkcionális jellege révén vezetési funkciókat vizsgál. Kutatási módszerei között főként a megfigyelés, a kérdőíves és mélyinterjú módszereket alkalmazza.

1. táblázat. A vállalati menedzsment funkcionális vizsgálata a mezőgazdaságban

[Forrás: Berde Csaba (2006): A vezetési feladatok empirikus vizsgálata, A XXXI. Óvári Tudományos Konferencia CD kiadványa, Mosonmagyaróvár]

Table 1. Functional analysis of the corporate management

1. Szervezetmenedzsment vizsgálatok	2. Emberi erőforrás menedzsment vizsgálatok	3. Folyamatmenedzsment vizsgálatok Témavezető:
1.1. Szervezeti formák és a vezetési feladatok	2.1. Motiváció	3.1. Tervezés, mint vezetői tevékenység
1.2. Szervezetfejlesztés	2.2. Konfliktusmenedzsment	3.2. Döntés
1.3. Szervezeti kommunikáció	2.3. Emberi erőforrás tervezés, szervezés	3.3. Döntésvégrehajtás, rendelkezés
1.4. Információmenedzsment	2.4. Munkaerő kiválasztás	3.4. Szervezés
1.5. Szervezeti kultúra	2.5. Kompetenciavizsgálatok	3.5. Logisztikai menedzsment
1.6. Csoportmenedzsment	2.6. Teljesítményértékelés	3.6. Ellenőrzés
1.7. Vezetés struktúra és hierarchia vizsgálata	2.7. Emberi erőforrás fejlesztés	3.7. Minőségmenedzsment
1.8. Változásmenedzsment	2.8. Karriermenedzsment	3.8. Időgazdálkodás
	2.9. Biztonságmenedzsment	

A kutatás anyaga a Hajdú-Bihar megyében működő civil szervezetek voltak. A kutatás egyik része a Magyary Zoltán Felsőoktatási Közalapítvány támogatásával készült. Összesen közel 60 kérdőív eredményei lettek összegezve. A kérdőíves felérést kiegészítette mélyinterjú felmérés is. A mélyinterjúk többlet információszerezés céljából készültek, olyan felettes szervek munkatársainak megkérdezésével, mint ügyészség, bíróság, megyei Civil Szolgáltató Központ, akik ismerik a civil szervezetek működését, mivel feladatuk ezekkel foglalkozni.

3. Általános menedzselési viszonyok

A civil szervezetek működése, noha egyes formái már az előző rendszerben is léteztek, igazán csak a rendszerváltás után vált aktívvá. Számuk viszonylag dinamikus növekedést mutatott, működésük koordinálása több fázison is átesett.

A magyar jogrendben a társadalom szervezeteinek mindhárom pillérének kialakítása igen szorosan összefonódott a jogalkotói és jogértelmezői szférával. Mindezek ellenére a civil szervezetek létesítése viszonylag egyszerű folyamat, elsősorban az állampolgári kezdeményező és kooperációs készségre épít. Az alapítványok esetében ez a kuratórium és alapító, mint vezetőség, egyesület esetében pedig a minimum 10 fő tagsági létszám meglétének követelményében jelentkezik, kijelölt tisztségviselőkkel. A civil szervezetek létrehozásakor sokan fordulnak ügyvédi szakértelem igénybevételéért, pedig a jogszabályok ilyen követelményeket nem tartalmaznak, azaz sem az alapítvány alapító okirata, sem pedig az egyesület alapszabálya vagy ezek módosítása ügyvédi ellenjegyzést nem igényel.

A megyei bíróságok a tapasztalatok alapján igen jól felkészültek a civil szervezetek alapítási, ügyintézési igényeinek kiszolgálására. Előzetes tájékoztatókkal, formanyomtatványokkal, folyamatos konzultációkkal, beadás előtti revízióval segítik az alapítani szándékozók munkáját. A felügyeletükbe tartozó szervezetekről nyilvántartást vezetnek, részükre díjmentesen dokumentum másolatokat adnak ki.

A létrehozás és bejegyzés folyamata tehát a megyei bíróságok felügyeletéhez tartozik. A civil szervezetek működési követelményeinek kialakításakor is igazodtak a jogalkotók az egyszerűség és átláthatóság szempontjaihoz, alaptevékenységüket folytatva éves statisztikai jelentés és adóbevallás benyújtására kötelezettek, éves beszámolóikat el kell készíteniük. A szervezetek beszámolója különbözik aszerint, hogy milyen jogállásúak. Közhasznú fokozat nélkül mérleg és eredmény kimutatást, közhasznúsági fokozattal rendelkezés esetén közhasznúsági jelentést is kell készíteni, ami vezetői feladat. Határidőig leadni azt nem kell, csupán megőrzési kötelezettségük van ellenőrzés esetén. A tapasztalatok alapján épp a könyvviteli és bevallási kötelezettség az, amivel ezek a szervezetek többsége hadilábon áll. Munkánk során alig talákoztunk olyan szervezettel, mely legalább minimálisan megfelelt volna az előírt törvényi kötelezettségeknek. A kevésbé aktív civil szervezetek vezetőitől még talán el-elnézhető lett volna, hogy keveset foglalkoznak az általuk menedzselte szervezet törvényi megfeleltetésével, de meglepő módon az aktív, működő civil szervezetek menedzserei sem igazán foglalkoztak azzal, hogy dokumentációjuk, bevallásaik nincsenek rendben. Sajnos ez csak részben indokolható a felelőtlen vezetői aktivitással, a terület könyvelési szolgáltatói sem igazán ismerik, hogyan és milyen módon kellene egy bevallást elkészíteni, ami azonban már jelentős szakmai probléma. Legtöbb esetben a beszámoló formanyomtatványok azonosításával és felhasználásával kapcsolatban merül fel akadály, ami viszont épp a legalapvetőbb pályázati forrás eléréséhez elengedhetetlenül fontos, hogy helyes legyen. Így válik épp ezért sokszor egy bevallás helyes elkészítése csoportmunkává, a megfélelő kialakításhoz a könyvelő, a tulajdonos és igen sokszor külső szakértő, pályázati tanácsadó is szükséges, ahol sokszor az utóbbi végzi a beszámolási kötelezettségnek való megfelelés igazi munkáját. A civil szervezetekről ennek ellenére összességében elmondható, hogy az egyik legdemokratikusabb szervezeti forma. Jelentőségük a társadalmi problémák hangsúlyozódásával és feladatgenerációval egyre nagyobb lesz, természetesen számolni kell a szervezeteknek is a közeljövőben a nagyobb társadalmi és állami figyelemmel, mint minden olyan esetben ahol feladatmegvalósítás és közpénz felhasználás történik.

A civil szervezetek működése, bár sokszor vitatható, alapvetően anyagi feltételeik meglététől függ, azaz egyre nagyobb figyelmet kap a forrásbevitel.

Korábbi saját felméréseink alapján úgy véljük, a megyei-térégi civil szervezetek többnyire jóval kapacitásuk hatékonysága alatt működnek. Számban igen tekintélyes, mégis szervezeti felépítésüknél, emberi erőforrás és működés-folyamat viteli problémáik miatt jelentős részük igen rosszul menedzselte. Erre utal mind tagsági, mind önkéntesi létszámuk szerény mértéke. Költségvetésük sokszor minimálisra szorítkozik, igen sok az 1-2 millió Ft alatti költségvetéssel rendelkező szervezet, sőt számos példa adódik arra is, hogy egyes szervezetek csakis névleg léteznek. Felmerül a kérdés, ebben az esetben mi is a szervezet tényleges feladata? Az infrastrukturális ellátottság, bevételi források, a programok száma és sokszínűsége alapján a civil szervezetek érdekérvényesítési lehetőségeit valóban igen rossz háttér jellemzi. Az Unió csatlakozás után elmondható, hogy bár a szervezetek menedzserei, segítői kapcsolatba kerülhettek bizonyos képzésekkel, szervezetfejlesztési elképzeléseik ennek ellenére sincsenek. Csak néhány szervezetnél tapasztalható az alapvető problémák felismerése és megfontolt átgondolása, ugyanakkor működési elképzeléseik konkrét megfogalmazása, világos jövőkép és tevékenységi struktúra, valamint átgondolt

forrásteremtés tevékenység, feladat generáció majd minden szervezetnél hiányzik. Noha a Szociális és Munkaügyi Minisztérium pályázat útján külön tanácsadó szolgálatot hozott létre (Civil Szolgáltató Irodák rendszere), segítségüket sokan még mindig nem ismerik fel. Sőt, a szervezetek komoly részének egyáltalán nincs tudomása semmiféle támogatási lehetőségről. Legtöbbször az jelenti a problémát, hogy ezek a szervezetek csupán másodlagos szerepet játszanak az alapító(k) hétköznapi tevékenysége mellett, épp ezért működésük viszonylag vontatott, esetenként alkalmi, programfüggő. Nemcsak az anyagi, infrastrukturális ellátottság, hanem a kapcsolati tőke is alapvetően meghatározza a szervezetek működési lehetőségeit. Nem átgondolt, nem kiforrott, sok esetben spontán, alkalmi együttműködésre, közös kezdeményezésekre találhatunk jórészt példát, ugyanakkor a megfelelően megtervezett, jól átgondolt és kialakított, stabil és fenntartható együttműködés a siker záloga lehet.

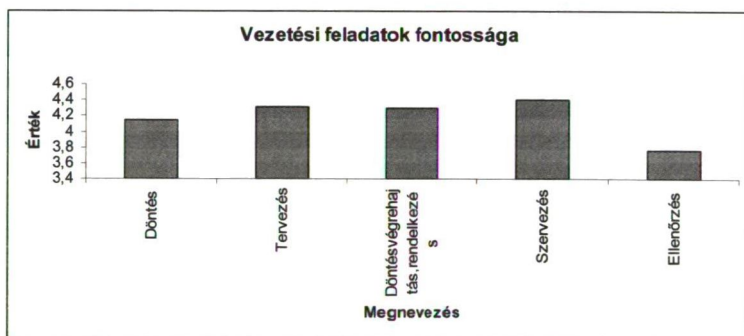
Természetesen igen sok múlik azon, hogyan és milyen módon menedzselik a szervezeteket. Nehéz általános recepturát adni a működtetésére vonatkozólag. Ugyanakkor elmondható, hogy a nagyobb társadalmi szerepvállalás érdekében úgy tűnik az állam egyre több figyelmet, és ehhez megfelelően forrást is biztosít a szervezetek működtetéséhez, valamint ennek megfelelően ezt már fokozottabb kontroll és ellenőrzés is követi. Tehát egyre jobban kell figyelmesnek lenni a törvényességnek való megfelelés miatt, hiszen épp ezért, ezen eszközökkel kívánja az állam a működésébe bevonni, illetve működésre ösztönözni őket.

4. A döntés sajátosságai

A döntés a vezetési folyamat alapvető része, a megvalósítási alternatívák kiválasztását jelenti. A vizsgálati eredmények között a döntéshozatal, mint vezetői feladat vezetői megítélése, a döntési helyzet felismerésének forrása, valamint a döntéshozatal tényezőinek fontosságának mértéke kerül bemutatásra.

4.1. A döntés vezetői megítélése

A válaszadóknak a tervezés, döntés, döntésvégrehajtás, szervezés és ellenőrzés feladatok jelentőségét kellett meghatározniuk a tevékenységükben. A vezetés alkotó elemei: a tervezés, szervezés, közvetlen irányítás, koordinálás és ellenőrzés.² E szerint az általánosan elfogadott meghatározás szerint lettek kiválasztva az értékelendő pontok.



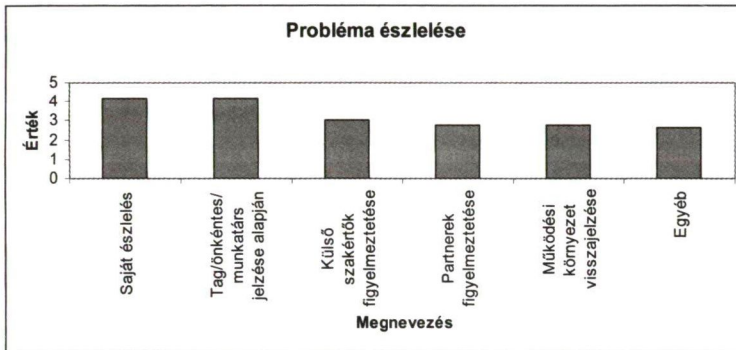
1. ábra. A vezetési feladatok fontosságának megítélése
(Forrás: Saját vizsgálatok, 2010)

Figure 1. In view of the importance of management tasks

A válaszok azt mutatják, hogy közel azonos jelentőségűek ezek a feladatok a vezetők körében. A legkevésbé fontos az ellenőrzés (3,76), a legfontosabb pedig a szervezés (4,41), mint vezetői tevékenység. A döntés a válaszadók tevékenységében 4,15-ös értékkel szerepel, míg a tervezés 4,31, a döntésvégrehajtás 4,29 értéket kapott. Ezek alapján elmondható, hogy a döntés a legkevésbé preferált vezetői tevékenység, az ellenőrzésen kívül. A mélyinterjúkból, a fenti megállapításokkal ellentétben az derült ki, hogy alapvetően a civil szervezetben a döntésvégrehajtás, rendelkezés, valamint a szervezés a legfontosabb. A tervezésre, de leginkább az ellenőrzésre kevés energiát fordítanak, amiről tudják a vezetők is, hogy nagyobb hangsúlyt kellene fektetniük, de sok esetben a fennmaradás feltételeinek biztosítása mellett, nem jut idő erre.

4.2. A probléma felismerés

A döntéshozatal nagyon fontos eleme, hogy a döntési helyzetet felismerjék. Azt vizsgálva, hogy a civil szervezetek vezetői, hogyan ismerik fel a problémát, hogy döntési helyzetbe kerültek, a 2. ábra szemlélteti.

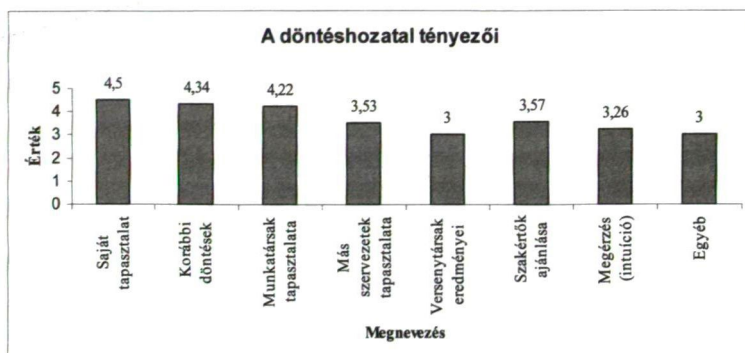


2. ábra. A probléma észlelése
(Forrás: Saját vizsgálatok, 2010)
Figure 2. The problem is detected

Az ábrán látható, hogy a probléma jellemzően saját észlelés (4,16), valamint tag/önkéntes/munkatárs jelzése (4,14) alapján történik. A többi lehetséges alternatíva azonosan közepes szinten van. Tehát megállapítható, hogy gyakoriságot tekintve szinte minden felsorolt alternatíva azonosnak tekinthető. A mélyinterjú azt bizonyítja, hogy valóban a saját észlelés, és a tagok/önkéntesek jelzése a leggyakoribb. A probléma felismerés a külső szakértők figyelemzése alapján arányait nézve alacsony, amit mindenképpen módosítani kellene, hiszen sok esetben szükség lenne a szakértői tevékenységre. Sok esetben azért nem jelennek meg a szakértők a folyamatban, mivel őket meg kell fizetni, nem végzik társadalmi munkában ezt a tevékenységet.

4.3. A döntéshozatal tényezőinek fontossága

A döntéshozatalt több tényező is befolyásolja. Ezeket a tényezőket megvizsgálva az eredményt a következő ábra szemlélteti (3. ábra).



3. ábra. A döntéshozatal tényezői
(Forrás: Saját szerkesztés, 2010)
Figure 3. The decision-making factors

Az ábrából leolvasható, hogy a legfontosabb tényező a saját tapasztalat (4,5), a legkevésbé fontos pedig a versenytársak eredményei, valamint az egyéb tényezők (3). Az is egyértelműen látszik, hogy magas értéket kapott a korábbi hasonló döntések következményei (4,34), valamint a munkatársak tapasztalatai (4,22). A többi tényező csupán közepes szintet foglal el a fontossági skálán.

A mélyinterjúk a döntéshozatal tényezőit vizsgálva megjegyezhető, hogy a korábbi döntések következményeinek vizsgálata valóban nem jelenik meg ilyen magas arányban a mindennapi tevékenységben. Ezen túlmenően a többi tényező magas arányt képvisel a versenytársakat, és a szakértők ajánlását kivéve.

5. Összefoglalás

A vizsgálatok alapján elmondható, hogy az alapítók azért hoznak létre civil szervezeteket céljaik megvalósítására, mert a célok megvalósítása ebben a formában sikeresebb lehet. A szervezet tényleges feltételeinek kiépítésére azonban kevés figyelmet fordítanak, az alapítókön, belső munkatársakon kívül a szervezeti munkába kevés betekintést engednek. Alapvetően a szervezeti feladatok komplexumának megvalósítását a szervezet keretein belül képzelik el (mely sokszor arra nem felkészült), és nem tesznek meg minden szükséges lépést a célok elérése érdekében, hanem a lehetőségekhez képest alacsonyabb fokozatban működnek. A szervezeteknek aktívabb lépéseket kellene tenniük az eddig fel nem vállalt (vagy hiányosan ellátott) feladatokhoz és tanúsítsanak extrovertáltabb magatartást, kérjenek segítséget a környezetüktől. Ez alapvetően a szervezeti aktivitás növekedését kívánná meg és azt, hogy ezeket a szervezeteket az alapítók, vezetők, tagok is teljes értékű szervezetnek tekintsék, melyre több figyelmet kell fordítani és a gazdasági szervezetek működéséhez hasonló feltételeket (anyagiak, eszközök, emberi erőforrás) biztosítaniuk ahhoz, hogy a komplex, belső és külső elvárásoknak egyszerre meg tudjanak felelni. A menedzsment, a vezetési feladatok a legtöbb szervezetben hiányosan ellátottak. Ennek oka a szakmai felkészületlenség, valamint a másodlagos tevékenységesből adódik. A szervezetek forráshiányosak, ezért nincs anyagi források külső szakértők segítségét kérni. Pedig erre sok esetben szükség lenne, hiszen a szervezetek többségében a tagok között nincs szakértő (pályázatiíró, könyvelő), aki el tudná készíteni a dokumentumokat megfelelő formában.

A döntés, mint vezetői tevékenység arányaiban véve alacsony szinten van a többi feladathoz képest. A vezetők leginkább saját értékrendjüknek kívánnak megfelelni a döntéseik során, és az állami elvárások fontosak a legkevésbé számukra.

Saját illetve tag/önkéntes jelzése alapján ismerik fel a problémát, ezáltal információt is leginkább a tagoktól/önkéntesektől szerzik, a legkevésbé a szakértőktől kapnak információt. A döntés folyamatának lépései közül az információszerzés és a végrehajtás a fontos számukra. A döntés, a vizsgálat tárgya, a folyamat legkevésbé fontos lépése.

A vizsgálatok alapján elmondható, hogy az alapítók azért hoznak létre civil szervezeteket céljaik megvalósítására, mert a célok megvalósítása ebben a formában sikeresebb lehet. A szervezet tényleges feltételeinek kiépítésére azonban kevés figyelmet fordítanak, az alapítókon, belső munkatársakon kívül a szervezeti munkába kevés betekintést engednek.

Jegyzetek

1. Berde Csaba (2006): A vezetési feladatok empirikus vizsgálata. A XXXI. Óvári Tudományos Konferencia CD kiadványa, Mosonmagyaróvár.
2. Henry Fayol (1984): Ipari és általános vezetés, Közgazdasági Kiadó, Budapest.

Felhasznált irodalom

- Berde Csaba (2006): A vezetési feladatok empirikus vizsgálata. A XXXI. Óvári Tudományos Konferencia CD kiadványa, Mosonmagyaróvár.
- Henry Fayol (1984): Ipari és általános vezetés, Közgazdasági Kiadó, Budapest.