

**Pécsi Tudományegyetem
Közgazdaságtudományi Kar
Gazdálkodástani Doktori Iskola**

A nonprofit szervezetek szervezeti életciklusa

Doktori értekezés tézisei

Készítette: Pótó Judit

Témavezető: Dr. Vitai Zsuzsanna

egyetemi tanár

Pécs, 2023

Tartalomjegyzék

1. A témaválasztás indoklása.....	1
2. Kutatási hipotézisek és vizsgálatuk módszertana.....	3
3. A kutatás módszertana.....	5
4. A disszertáció struktúrája	6
5. Eredmények és a kutatási hipotézisek értékelése	7
6. Jövőbeli kutatási irányok	13
7. A tézisfüzet felhasznált irodalma	13
8. Publikációs jegyzék	15

1. A témaválasztás indoklása

A nonprofit szervezetek sokféle szerepet töltenek be a társadalomban: tevékenységeik a hagyományos jótékonyág különböző formáitól a helyi közösségek „öngondoskodó típusú” tervein munkálkodásig; az érdekképviseléstől a kikapcsolódáson át az oktatás-nevelés finomhangolásáig; a rászorulókat támogatásától az önállóságra nevelésig terjednek. A civil öngondoskodás különböző formái, illetve közösségszervező tevékenységei támogatják az egyéni a cselekvőképességet, az önálló megoldásokat; erősítik a helyi közösségeket és ezáltal azok szociális hálóiban és integrációban betöltött szerepét; a szervezetek célzottabb figyelme kiegészítheti az állami szolidaritást, illetve felhívhatja a figyelmet olyan célcsoportokra vagy problémákra, amelyek az állami intézményrendszernek elkerülte a figyelmét (Hankiss, 1989; Pestoff, 1992; Korten, 1996; Salamon – Anheier, 1996; Bartal, 1999; Pavluska, 1999; Bartal, 2005; Márkus, 2016).

A nonprofit szervezetek működése bizonyos szempontból hasonlít a piaci cégekhez, ugyanakkor működésükben eltérő jellemzők is megfigyelhetők. A civil szervezeteknek megvannak a saját jogi formáik, ugyanolyan törvényes keretek között működnek, mint a versenyszféra vállalatai, és meghatározott misszióval, illetve jól körülírt értékekkel rendelkeznek (Salamon – Anheier, 1996). Ugyanakkor vannak olyan különleges tevékenységeik, mint az önkéntesmenedzsment vagy a forrásteremtés, és különleges sajátosságuk, hogy vezetésükből időnként nem csak hiányoznak azok a professzionális ismeretek, amik egy (bármilyen) szervezet működtetéséhez szükségesek, hanem ezeket a szervezetek vezetői nem is feltétlenül tartják fontosnak (Dobrai – Farkas, 2014).

A magyarországi nonprofit szektor tágran értelmezett előzményei az államalapításig is visszavezethetők (Kuti, 1998), az azóta eltelt minden történelmi korszakban fellelhetők azok a formák, amelyek az adott kor jogi feltételrendszerén és gazdasági, társadalmi berendezkedésén belül lehetővé tették a jótékonyág és az öntevékenység szervezett keretek közötti művelését. Ugyanakkor a XX. század egymást váltó, erősebb vagy gyengébb mértékben diktatorikus berendezkedései erőteljes akadályai voltak a szektor megerősödésének – ez egybecseng Casey kutatásával, amely globális összehasonlító elemzésében figyelte meg az összefüggést az állami formák és a civil szektor erőssége között (Casey, 2016) –, így a magyar nonprofit szektor a rendszerváltást követően alakult a jelenlegi formájára. A rendszerváltás egyrészt abból a szempontból jelentett mérföldkövet, hogy a

nonprofit szervezetek számára lehetővé vált az alapvető szabadságjogok szabad érvényesítése, másrészt pedig a vállalati szféra előtt is teljeskörűen megnyílt a profitnövelésre (emiatt sok szempontból hatékonyságra) alapozott szervezeti fejlődés lehetősége. Ennek következtében a civil szervezetek szabadon gyakorolhatták tevékenységüket, másrészt sokat tanultak forprofit társaiktól a menedzsment területén.

Természetesen – a versenyszférához hasonlóan – a nonprofit szektorban is jelen vannak sikeres, nagy méretű, kialakult működéssel rendelkező, professzionalizálódott szervezetek. Világszerte megfigyelhető, hogy a legnagyobbak szintjén nincs már nagy különbség a szervezetek belső működését tekintve – ebben a kategóriában a civil szektor résztvevői is nagyon hasonlóan működnek egy piaci nagyvállalathoz (Murphy – Dixon, 2012). Az odavezető út azonban különböző. A szervezetek sikerességét, de még inkább fennmaradását jelentősen befolyásolja, hogy a választott menedzsment-módszerek mennyire illeszkedőek, célravezetőek és fenntarthatóak a szervezet szempontjából. Mivel a kisebb szervezetek esetében a forprofit és nonprofit működésben nagyobb különbségek vannak, így szükséges a saját eszköztár kialakítása, illetve a menedzsment-eszközök tudatos megválasztása.

Természetesen felmerülhet a kérdés, hogy a nonprofit szektor szervezeteinek támogatása nem feltétlenül növeli az általuk nyújtott szolgáltatások hatékonyságát, főleg akkor nem, ha – mint az imént említésre került – a választott szervezeten belüli módszereik amúgy sem hatékonyak; így inkább a piacra vagy az államra lenne érdemes bízni ugyanezen szolgáltatások ellátását (Hansmann, 1987). Ugyanakkor – ahogy a szakirodalom áttekintése közben majd látni fogjuk – a civil szektor sok olyan szolgáltatást és tevékenységet vállal magára, amely nem elég látható, nem elég sok embert érint, nem elég nagy hatókörű, illetve túlságosan helyi ismereteket, kapcsolatrendszert vagy túl gyors reakciót igényel ahhoz, hogy akár az állam, akár a piac hatékonyan kezelni tudja (Hansmann, 1987; Salamon, 1987; Pestoff, 1992; Weisbrod, 1998). Így fontos kérdés, hogy azok a – főleg kis és közepes – civil szervezetek, amelyek ezeket a speciális, kis célcsoportot érintő, helyi hatókörű közösségi jelenségeket kezelni vagy javítani szeretnék, mennyire működnek hatékonyan; és különösen mennyire működnek hatékonyan hosszabb távon, a szervezeti belső növekedés tényezőjét is figyelembe véve. Az ugyanis, hogy a növekedés során egy civil szervezet is szükségképpen új menedzsment-kihívásokkal szembesül, még nehezebben kezelhető egy olyan területen, ahol a menedzsment-módszereknek, illetve a belső szervezeti működés tudatosságának nincs igazán nagy elismertsége. Így a civil szervezetek menedzsment-támogatása növelheti az

általuk ellátott szolgáltatások és tevékenységek hatékonyságát, ami végső soron segíti a három nagy szektor (piaci, állami, nonprofit) minőségibb együttműködését.

2. Kutatási hipotézisek és vizsgálatuk módszertana

A dolgozat ehhez a fő célhoz kíván hozzájárulni. A dolgozat fókusza a civil szervezetek szervezeti növekedésének feltáró jellegű vizsgálata. Vizsgálódásunk tárgya annak leírása, hogyan változik a szervezetek belső működése a különböző növekedési szakaszokban, különbözik-e ez a versenyszféra vállalatainak növekedésétől; milyen tényezők figyelhetők meg az egyes szakaszokban; milyen tipikus kihívások kerülnek a különböző állomásokon a szervezetek vezetésének figyelmébe; mik a problémák megoldásának sikeres és kevésbé sikeres útjai.

A sok különböző méret, a különböző tevékenységek, az önkéntesek, részmunkaidős munkatársak, főállású munkatársak, megbízott alvállalkozók együttes jelenléte változatosan befolyásolja a belső szervezeti működést, így fontos volt olyan módon kiválasztani a vizsgálatba bevont szervezetek körét, amely a legkevesebb torzító tényezőt eredményezi, ugyanakkor mégis megfigyelhető a szervezetek növekedésének hatása a belső működésre.

Így egy olyan szervezetcsoportot választottam, amely egy nagy mozgalom részeként, ugyanazon a területen, hasonló módszertant felhasználva, ugyanolyan intézményes keretek között, hangsúlyosan az önkéntességre támaszkodva fejti ki működését: a magyar cserkészmozgalom helyi szervezeteit, a magyarországi cserkészcsapatokat. Ezzel egy olyan szervezetcsoporthoz jutottam, aminek vizsgálatán keresztül megfigyelhetővé válnak a növekedés hatásai, és a hatások függetleníthetők az eltérő alaptevékenységből vagy jellegből fakadó különbségektől; a kutatási eredményeket pedig a jövőben majd validálni lehet egy sokkal változatosabb alaptevékenységgel rendelkező, vegyes mintán is.

K1: Hogyan növekednek a nonprofit szervezetek? Leírható-e egy olyan szervezeti növekedési út, amely speciálisan jellemző a nonprofit szférára?

A szektor speciális jellemzői csak korlátozottan teszik lehetővé a for-profit menedzsment-módszerek adaptálását (Dobrai – Farkas, 2014; Bartal, 2019). A szervezeti fejlődés ritmusa még nehezebbé teszi ezt az adaptálást, illetve ezt figyelembe véve még rövidebbnek tűnik az a 30 év, amióta a civil szervezetek nekiláthattak a jó gyakorlatok kialakításának és megtanulásának. A szervezeti életciklus-elméletek óta ismert, hogy a szervezetek működése

és növekedése nem mindig stabil és főleg nem statikus, hanem különböző (krízismentes és krízises) szakaszokból tevődik össze – így a szervezet stabilitásán dolgozó vezető időről időre új és ismeretlen menedzsment-kihívásokkal kénytelen szembesülni (Steinmetz, 1969; Adizes, 1979; Greiner, 1996; Terpstra, 1993; Phelps, 2007; Belka, 2019). A nonprofit szervezetek esetében pedig nehezítő tényező, hogy az ezt támogató eszköztár (a menedzsment-ismeretek) gyakran jelentéktelennek tekintettek a szervezet misszió- és értékközpontú alaptevékenységének ellátásához képest – pedig a szervezet fenntarthatóságának biztosításához szükségesek lennének, a hosszú távú fenntarthatóság pedig a szervezet missziójának hatékonyabb elérését tenné lehetővé.

K2: Milyen jellemzőkkel írhatók le az egyes növekedési szakaszok?

Mivel a szakirodalomban olvasható leírások sok esetben (a keretek meghatározottsága miatt) elnagyoltak vagy egy-két szempontra koncentráltak, kifejezetten célom volt egy részletesebb, átfogóbb leírást adni a szervezeti életciklus egyes szakaszairól. A szakirodalmi rövid összefoglalóknak azok a hátrányai, hogy (a rövideg, illetve a kényszerű nagyfokú általánosítás miatt) kevésbé alkalmasak arra, hogy egy adott szervezetet segíteni tudjanak a jelen idejű öndiagnózisra – inkább csak az utólagos interpretációra használhatók. Emiatt viszont korlátozott a használhatóságuk a menedzsment-gyakorlatban, amikor a szervezeti vezetés a következő stratégiai szintű lépéseit mérlegeli (vagy akár a szervezet aktuális egyensúlytalanságainak javításával foglalkozik). Egy részletesebb, átfogóbb leírásnak fontos előnye lehet, hogy ezen a módon könnyebben beazonosítható a szervezet számára, hogy melyik szakaszban tart, és kevésbé múlik ez azon, hogy a szervezet vezetői ugyanazt a két-három szempontot tekintik-e hangsúlyosnak, mint az aktuális cikk szerzője. További előny, hogy a bővebb leírás lehetőséget ad a gyakorlati alkalmazásban hasznos, előremutató lépések bemutatására nemcsak a szemléletmód vagy a stratégiai fókusz, hanem a felhasználható eszközök szintjén is.

K3: Vannak-e olyan, az egyes szakaszokra jellemző ismérvek, amelyek alapján meghatározhatók az egyes szervezetek aktuális szakaszai?

A növekedési utak áttekintése során az látszik, hogy a vizsgált ismérvek különböző mintázatokat öltenek a különböző szakaszokban, vagyis nem csak az ismérv-változatok eltérőek, hanem eltérően váltakoznak, ezek a változások azonban szintén mintázatszerűek. Ezek a különböző mozgások az ismérvek változásain belül kiemelik annak jelentőségét, hogy egy-egy növekedési szakaszt hány (és pontosan melyik) ismérv vagy ismérvek alapján

vizsgálunk. Ha pont egy-két S-görbe alakú ismerv megfigyelésére alapozzuk a kutatást, akkor hajlamosak lehetünk azon megállapítással zárni a vizsgálatot, hogy összesen három növekedési szakasz létezik (születés – növekedés – érettség), és ez abban a dimenzióban valóban helytálló is; mint ahogy annak a hangsúlyozása is teljesen igaz lehet, hogy a szervezet egy skála két vége között látszik ingadozni a szervezeti kultúrát vagy a működésmódot tekintve. Az ismervváltozatok változásának sokfélesége azonban kiemeli az ismervcsoportok együttes vizsgálatának jelentőségét, illetve annak a fontosságát, hogy tudunk-e olyan indikátor-ismervet találni, amely egy-egy csomópontban válik tipikussá, és ezáltal jól jelzi az adott szakaszban vagy krízisben tartózkodást.

Kutatási hipotézisek

A hipotéziseket a kutatási kérdések alapján határoztam meg, annak érdekében, hogy elősegítse a disszertáció két fő részének felállítását, kifejtését.

Ezek alapján a kutatás hipotézisei a következők:

H₁: A szervezeti növekedésnek beazonosítható útja van.

H₂: Ez a szervezeti növekedési útvonal az egyetlen út.

H₃: A növekedés szervezeti útja nem meghatározható.

H₄: A nonprofit szférában megfigyelhető növekedési út vagy mintázatok különböznek a forprofit szférában megfigyelhetőtől.

H₅: A szervezeti növekedés szükségszerű a szervezetek fennmaradásához.

3. A kutatás módszertana

A kutatás háromféle adatforrásából következően az adatok többféle jellegűek, amelynek összekötése külön kérdéseket vet fel. A másik fontos szempontom az volt, hogy a kutatási kérdésekhez, illetve a vizsgálat céljához elsősorban az adatok részletesebb, kategóriákra bontott, leíró tanulmányozása volt fontos – az adatok magas szintű aggregálása ugyan bizonyos esetekben lehetséges lett volna, de benne lenne az a kockázat, hogy a túlzott absztrakció ebben az esetben a gyakorlati felhasználhatóság ellen hatna. Így a cél az volt, hogy az adatokat statisztikailag megfelelő gondossággal kezelve, az adatok jellemzőihez

illeszkedő, adekvát módszereket alkalmazva, statisztikailag is alátámasztott, de a leíró és minőségi ismérvek jellegét megtartó következtetésekhez juthassak.

A létszámadatbázisból aránylag tisztának tekinthető, idősoros, skála típusú adatként kezelhető adatsorokhoz jutottam, amelyek panel adatként is kezelhetőek (tehát van egy időre vonatkozó és keresztmetszeti dimenziójuk is). Ugyanakkor fontos korlátja ennek az adatszerkezetnek, hogy az egyes idősorok nem egyforma hosszúak.

A szervezeti vezetőképzések résztvevőinek adatbázisából szintén hasonló adatok érkeztek, noha csak az elmúlt 8 évre vonatkozóan. Ezek ugyanakkor alkalmasak voltak arra, hogy kvantitatív vizsgálati módszerekkel tanulmányozzam a vezetők jelenlétének a létszámra gyakorolt hatását, illetve a tudásinjekció (vagyis az új vezetők érkezésének) a létszámra gyakorolt hatását. Ehhez a leíró statisztikai eszközökön túl (mint az adatok keresztmetszeti aggregálása) korrelációs viszonzyszámokat, illeszkedésvizsgálatot (két eloszlás összehasonlítására) és a regresszióanalízis módszerét használtam fel (Pintér – Rappai, 2007).

Az interjúk feldolgozása során az ott létrejövő minőségi adathalmaz feldolgozásához a tartalomelemzés módszertanát használtam. Ennek során az interjúkban elhangzó egyedi jelenségeket átkódoltam, majd a kódolt ismérvekre vonatkozóan vizsgáltam azok együttes előfordulását ill. gyakoriságainak változását (Krippendorff, 1995). A kapcsolatvizsgálat igazolásához ebben az esetben khi-négyzet próbát alkalmaztam, hiszen az ismérvek minőségi jellegéből fakadóan a korrelációanalízis nem lett volna alkalmazható. A tartalomelemzés és az arra épülő módszerek során annak feltárása volt a célom, hogy megtudjam, milyen szervezeti jelenségek azonosíthatók az egyes cserkészcsapatok működésében, illetve hogy ezek a jelenségek az adott szakaszban levő szervezetekben mennyire jellemzően jelennek meg.

4. A disszertáció struktúrája

A dolgozat először áttekinti a szervezeti növekedés-elméleteket, amelyek elsősorban a piaci szervezetek működésének különböző aspektusait tanulmányozzák a szervezeti növekedés függvényében. Ezután következik a nonprofit szektor, illetve a nonprofit szervezetek rövid bemutatása, amelynek célja rávilágítani azokra a különbségekre, amelyek a civil szervezetek működésének és sajátos – vagy éppen a piaci szervezetekkel közös – problémáinak egyik forrása lehet. Az elméleti háttér áttekintése után a kutatási kérdések bemutatása következik, majd a vizsgált szervezetek jellemzőinek és a vizsgálat módszertanának részletei. A kutatás

eredménye két fejezetben kerül bemutatásra. A dolgozat kiemelt része a nonprofit szervezeti növekedési út részletes leírása, mivel a vizsgálat fontos célja volt ennek a növekedési útnak a feltáró jellegű megismerése és összefoglalása. Végül a különböző szakaszokon átívelő eredmények és megállapítások következnek, amit a kutatás összegzése, a vizsgálatban megjelenő korlátok számbavétele és a jövőbeni továbblépési lehetőségek zárnak.

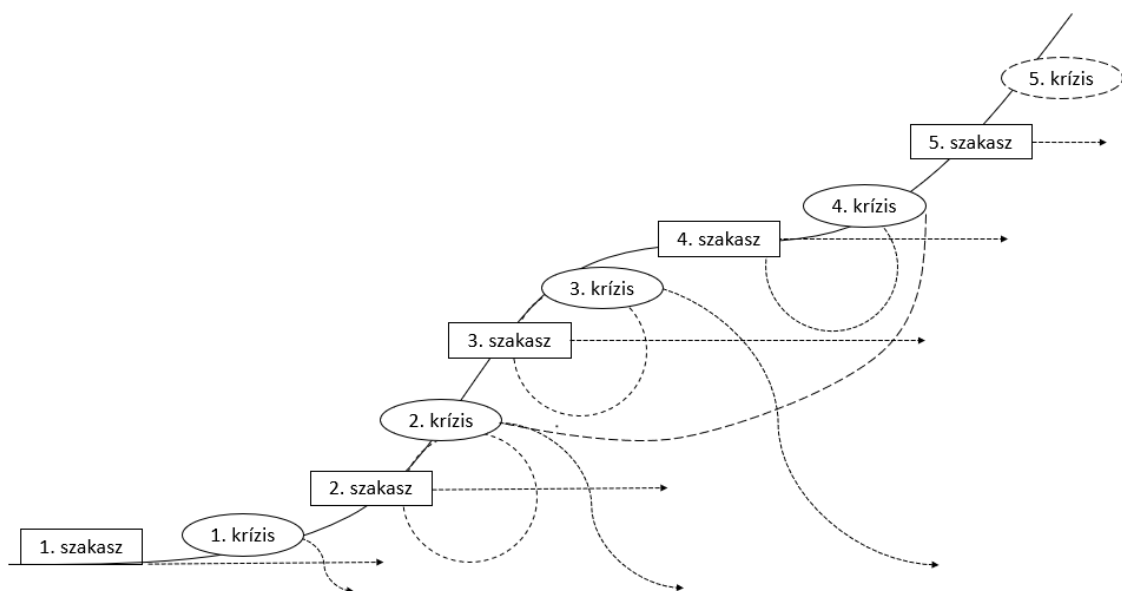
5. Eredmények és a kutatási hipotézisek értékelése

H₁: A szervezeti növekedésnek beazonosítható útja van.

H₃: A növekedés szervezeti útja nem meghatározható.

A kutatás során az figyelhető meg, hogy **létezik egy organikus szervezeti életciklus**. Ennek a szakaszai jól definiálhatók, illetve megfigyelhetők a növekedés során a nyugalmi szakaszok és krízisek váltakozásai is. Ez a szervezeti növekedési út azonban nem az egyetlen forgatókönyv, hanem minden növekedési szakaszból többféle továbblépési irány van, amelyek szintén aránylag jól meghatározhatók, és különböző kilátásokkal rendelkeznek a szervezet hosszú távú fennmaradását illetően. Ezek összefoglalása látható a következő ábrán (1. ábra).

1. ábra: A növekedési út és a lehetséges szervezeti kimenetek



Forrás: saját szerkesztés

Az egyik kimenet az, hogy a szervezet hosszú távon megállapodik valamelyik szakaszban. Ez szakasztól függően jelent „vegetálást”, vagyis egy egyensúlytalan, nehezen fenntartható állapotot (a legtöbb esetben ilyen az első és a második szakasz, illetve a harmadik szakasz bizonyos esetei), illetve valódi, organikus egyensúlyt (ilyen a negyedik és az ötödik szakasz hosszútávú egyensúlya).

A másik kimenet, hogy a szervezet valamelyik szakaszban eljut a krízisig, majd nem sikerül átlépni a következő szakaszba, hanem a szervezet visszaesik a szakasz közepére vagy a szakasz korai részeire, ahonnan újra növekedésnek indul – ezt mutatják a körívek. Ezt a körkörös mozgást a vizsgált szervezeteknél a 2., a 3. és a 4. szakaszban is meg lehetett figyelni.

A harmadik kimenet a krízisekből való megszűnés. A vizsgált szervezeteknél ez az első három krízist követően megfigyelhető – elsősorban az első és a második krízis után, illetve néhány ritka esetben a harmadik krízisből is következhet ez a kimenet. A magasabb szakaszokból ez a forgatókönyv – a vizsgált szervezeteknél – nem jelentett teljes megszűnést, hanem helyette a szervezet visszaesett a 3. szakaszba (ami szintén nagy létszámcsökkenést és válságot jelentett a szervezet életében, de az ebből fakadó létszámcsökkenést a 3. szakaszban jellemzően meg tudták állítani.)

A negyedik út pedig a létszámnövekedése, amelynek során a szervezet végiglépked a szakaszokon, és ennek során a krízisekben szükséges struktúraváltások kihívásait is kezeli. Az ötödik krízis szaggatott vonallal van jelölve az ábrában, mert lehet azt sejteni, hogy ott is van egy krízis (illetve azt követően egy hatodik szakasz is), de a vizsgált szervezeteken ennek a jelei (egyelőre) nem megfigyelhetőek. Mivel azonban ezekre a szervezetekre jelenleg jellemző az általános növekedés (a 12 legnagyobb szervezet átlaglétszáma öt évvel ezelőtt 230 fő körül volt, most pedig 350 fő fölött van), várható, hogy néhány év múlva ez a kérdés relevánsabb lesz a vizsgált szervezetek működésében. Ezek alapján tehát a H_1 hipotézist elfogadjuk, a H_3 hipotézist pedig elvetjük.

H₂: Ez a szervezeti növekedési útvonal az egyetlen út.

Azt ugyanakkor nem állíthatjuk, hogy ezen az életcikluson determinisztikusan csak egy irányba lehet mozogni. A vizsgálat során megfigyelhető volt, hogy körkörös mozgások, egy-egy szakaszban hosszú távú egyensúly, és nagyobb visszaesések is megtörténhetnek a növekedés során, illetve a szakaszon belül is léteznek egyensúlytalan(abb) állapotok. A

megfigyelések szerint ennek az optimális életciklusnak a szakaszai a növekedés során nem átugorhatók, ugyanakkor az előfordulhat, hogy egy-egy szervezet a csökkenés során több szakaszt egyszerre esik vissza. Azt tehát **nem** állíthatjuk, hogy a bemutatott növekedési modell **az egyetlen út**, amelyen egy szervezet végigmehet fejlődése során – azt viszont állítjuk, hogy ez az optimális. Ezzel tehát a H₂ hipotézist elvetjük.

H₄: A nonprofit szférában megfigyelhető növekedési út vagy mintázatok különböznek a forprofit szférában megfigyelhetőtől.

A leírt szervezeti életciklus szakaszai nem egyeznek meg a szakirodalmi áttekintés során bemutatott növekedési modellek egyikével sem, de azok számos eleme felfedezhető bennük. Ez alátámasztja azt, hogy létezik egy **civil szervezeti életciklus**, amely sajátos jellemzőkkel bír. Ez a civil szervezeti életciklus megfigyelhető a bevont szervezetek körében, tehát a létezés igazolható. Az egyes szervezeti szakaszokban megfigyelhető fő szervezeti, működésbeli jellemzőket tartalmazza az 1. táblázat. Ezzel tehát a H₄ hipotézist elfogadjuk. Azt, hogy ez az életciklus mennyire általánosan kiterjeszthető a civil szektor más szervezeteire is, további kutatásoknak kell vizsgálnia.

A bemutatott növekedési modellben minden szakaszban **meghatározóak a menedzsment-jellemzők**. Ez megerősíti a téma szakirodalmában is jelenlevő állítást (miszerint a menedzsment a legfontosabb kulcseleme a szervezet növekedésének). Ugyanakkor azt a fontos megállapítást tehetjük, hogy a menedzsment a civil szervezetek esetében is a legfontosabb tényezője a növekedésnek, amely megállapítás két okból fontos.

Egyrészt mivel nincs klasszikus értelemben vett javadalmazás, az önkéntesek egyik fő elismerési forrása az együttműködésből és a közösségből fakad. A civil szervezetekben tehát amiatt is ennyire fontos a menedzsment (és főleg az önkéntesmenedzsment), mivel nincs más, amivel motiválni, jutalmazni, kereteket szabni, stratégiai iránymutatást adni lehetne.

Másrészt amiatt is fontos ezt leszögezni, mivel pont ezek a szervezetek nem feltétlenül vannak tudatában a menedzsment és az önkéntesmenedzsment fontosságának – így a menedzsment-gyakorlatban (szélesebb körben) releváns lehet ez egy olyan javaslatcsomag, amellyel támogatni lehet a civil szervezetek vezetését és működését.

A vizsgálat során az is kiderült, hogy noha vannak a választott ágazatból fakadó speciális eszközök és vannak speciális területek, a szervezetek növekedésében **sok közös elem**

fedezhető fel a versenyszféra cégeinek növekedésével. Ilyen például a szolgáltatás alakulásának, bővülésének, fejlesztésének jellege, a stratégia megjelenése, vagy a funkcionális háttértámogatás. Az is elmondható, **hogy minél nagyobb egy nonprofit szervezet, annál inkább szükséges a professzionalizálódás**, így annál jobban hasonlít a belső működés egy piaci vállalat belső működésére.

A vizsgálat fontos tanulságának tartom a vezetőképzés és a rendszeres vezetői utódlás témakörét. A kutatás eredményeiből több ponton következik az a megállapítás, hogy a vizsgált szervezetek fejlődésének egyik kulcsa a **rendszeres vezetőváltás**, amely mint eszköz, különösebb tudatosság vagy menedzsment-professzionális nélkül is a szervezet hosszú távú fejlődését szolgálja – így széles körben alkalmazhatónak találom, és olyan tanulságnak, amely bármely ágazatban (akár a versenyszférában is) megfontolást érdemel.

H₅: A szervezeti növekedés szükségszerű a szervezetek fennmaradásához.

Végül pedig fontos kérdésnek tartom azt, hogy végső soron „kell-e növekedni?” Igaz-e, hogy a szervezetek egyetlen útja, hogy továbbnövekednek, ha el akarják kerülni a megszűnést? A vizsgálatból az a válasz rajzolódik ki, hogy ez nem minden helyzetben szükségszerű, ugyanakkor sokszor ajánlott. A szervezeti életciklus során több olyan pont is meghatározható, ahol **hosszú távú, fenntartható egyensúlyban** van a szervezet. Az ugyanakkor elmondható, hogy a szervezeti növekedés során **nem minden pont** ilyen. A vizsgálatból pedig az is kimutatható, hogy minden ilyen egyensúlyi pontnak megvannak a saját előnyei és hátrányai – a későbbi szakaszokban levő egyensúlyi pontok talán több előnyt tartalmaznak, de az „árat” ott is meg kell fizetni. Ezzel tehát a H₅ hipotézist elvetjük.

1. táblázat: Az egyes szervezeti területek szakaszonkénti összefoglalása

	1. Tevékenység-kiépítő	2. Rutinkieépítő	3. Folyamatkieépítő	4. Fenntarthatóságot kiépítő	5. Professzionális kiépítő
alaptevékenység	tevékenység-prototípus és tesztelési időszak	alaptevékenység kialakul	bővülés, új termékváltozatok, szélesedés	karcsúsítás, alaptevékenység fő elemeinek meghatározása + új termékvonalak kialakítása, termékprofil-tisztítás	termékvonalakon belül termékek megszilárdulása, tervezettség
önkéntesmenedzsmet					
toborzás (vagyis önkéntesek kinevelése)	nincs; szakasz végére cél a kialakítás	informális eszközökkel	hangsúlyos, fő eszköz a személyes elköteleződés növelése	tervezett + személyes elköteleződés eszköze	tervezett és belső testületekkel támogatott
vezetői kiválasztás	nincs	nincs (mindenki megy, vagy "senki nem alkalmas")	személyiségjegyek / attitűdök / szervezeti hűség alapján; többség kiválasztódik	szükséges igények alapján	szükséges igények + vezetői ajánlások alapján (valódi kiválasztási folyamat)
utódlás (vagyis EEM-stratégia)	nincs	nincs / cél a kialakítás	hangsúlyos; átadások utód megérkezésétől függően	megbízható utódlástervezés az önkéntesek szintjén; némi tervezési lehetőség a szervezeti vezetők szintjén	megbízható utódlástervezés minden szinten
javaldalmazás (vagyis motiváció, avagy: mi a jutalom?)	az ügy szolgálata	az ügy szolgálata / felelősség / hatalom	közösség; élmény; sikeres megoldások; katarzisos; vezetőképésben részvétel; felelősség	nagy közösség (hálózat); szeretet, elismerés; saját fejlődés; kompetencia	szolgálat; saját fejlődés; kihívás az új projekteken; karrier (akár a tágabb közösségekben); felelősség
képzés-fejlesztés	nincs (cél a szakasz végére)	alapfokon; cél a szakasz végére: szervezeti vezetők képzése	nagy hangsúly	képzés-fejlesztésben részvétel tervezése (néha problémák az önkéntesek szintjén)	folyamatos részvétel a képzéseken; belső mentorprogramok támogatásként (néha problémák a szervezeti vezetők szintjén)
munkamegosztás, munkakörök	nincs	alapfokon	generalisták	munkamegosztás elindulása és néhány bevont specialista (támogató területeken); cél: önkéntesek tehermentesítése	hatáskörök tisztázása, specialisták megjelenése, időnként leírt megbízások
teljesítményértékelés	nincs	nincs	nincs / végletes	informális / mentorbeszélgetések	monitoring-rendszerek alapfokon; visszajelzések rendszere alakul; leírt megbízások

	1. Tevékenység-kiépítő	2. Rutinképző	3. Folyamatkiépítő	4. Fenntarthatóságot kiépítő	5. Professzionális kiépítő
támogató területek					
tagtoborzás	nincs / informális	alapfokú, pontszerű, rövidtávú	nagyon hangsúlyos, módszertan fejlesztése	rutintevékenység	nincs / lezárás
forrásteremtés	nincs	nincs / természetbeni adományok	első pályázatok / adománygyűjtő rendezvények	pályázati tevékenység rendszeresen; adománygyűjtés rutinból	forrásteremtés tervezett; esetleg bevont professzionális forrásteremtő
pénzügyek kezelése	nincs	nincs / informális	rendezvényekhez kötött / pályázatokhoz kötött	éves működés kialakul, rendezvények összekötődnek; bevont könyvelő	belső elszámolási folyamatok kialakulnak; elektronikus pénzkézeltés; valós idejű elszámolás; professzionális könyvelő
ingatlan	nincs	nincs / elviszi a figyelmet	"beszerzés"; üzemeltetés konfliktusos	üzemeltetés kiépítése	új befektetések
tudásmenedzsment	nincs	nincs / szóban öröklődő szokások	emberek = tudás; szóban öröklődő szokások; írásbeli forrásokat nem tudnak kezelni	szervezeti tapasztalatok összegyűjtésre és leírásra kerülnek (de felhasználásra még nem)	intézményes tudásmenedzsment; mapparendszer, írásbeliség, tapasztalatok rendszerezett tárolása
szervezeti kommunikáció	nincs	informális eszközök	fő eszköz: plenáris megbeszélések, levelezőlisták + informális eszközök	fő eszköz: divizionális megbeszélések, levelezőlisták és informális eszközök	szervezeti kommunikációmenedzsment igénye megjelenik; szervezett belső kommunikáció alakul
stratégia	nincs (vagy nem tudatos)	nincs (vagy nem tudatos)	van, de nem tudatos	fókuszban; első stratégiai tervek	nem lényeges, vagy fókuszban (tudatosságtól függően)
szervezeti kultúra, központi értékek	ügy szolgálata	személyesség, kisközösség, spiritualitás	minőség, felelősség, kötelesség	nagy közösség, szeretet, önfejlesztés	szakértelem, szolgálat, ügy szolgálata
struktúra	nincs	egyvonalas szervezet alakulóban	divizionális szervezet alakulóban	kialakult divizionális; mátrix-jelleg formálódik projektszervezet formájában; funkcionalitás megjelenik	megszilárdult mátrix; stratégiai felsővezetés szintje kiépülés alatt; funkcionális támogató egységek (kiszervezve)

Forrás: saját szerkesztés

6. Jövőbeli kutatási irányok

A kutatás legfontosabb korlátja a modell-jelleg, vagyis az a sajátosság, hogy a vizsgálatba bevont szervezetek nagyon hasonlóak, ugyanaz a tevékenységük. További kulcskérdés a franchise-szinten szervezett vezetőképzés (amely véleményem szerint a legfontosabb kérdés a megállapítások adaptálhatósága szempontjából); illetve újabb korlát a szervezetek ifjúsági jellege, amely nagy befolyást gyakorol a berendezkedésükre is. Ez felveti azt a kérdést, hogy a kutatás megállapításai mennyire széles körben alkalmazhatók? Véleményem szerint mindezzel együtt a hasonló kisebb-nagyobb ifjúsági szervezetek, ifjúságneveléssel foglalkozó egyesületek és közösségek számára változtatás nélkül is használhatók a kutatás eredményei. Amiatt pedig, hogy a leghangsúlyosabb terület a menedzsment, és ezen belül is az önkéntesmenedzsment, azt gondolom, hogy mindazok a szervezetek számára lehetnek a kutatásnak használható tanulságai, akik önkéntesek bevonásával végzik a tevékenységüket – bármelyik területen.

A nonprofit szektor sokfélesége a jövőbeni lehetséges irányokat is kijelöli. Ezekre az eredményekre alapozva ki lehet alakítani egy olyan kérdéssort, amely segítségével változatos tevékenységű és sokféle munkaformában, illetve méretben tevékenykedő, a nonprofit szektor egészére reprezentatív mintán lehet felmérést végezni. Így vizsgálni lehetne azt, hogy melyek azok a megállapítások, amelyek általánosíthatók, kiterjeszthetők; valamint azt is, hogy melyik az a szint, amit még együtt lehet kezelni úgy, hogy a kutatások eredményei elég általánosak ahhoz, hogy tanulhatóak legyenek, de elég speciálisak és konkrétak ahhoz, hogy a szervezetek gyakorlati működésében felhasználhatóak maradjanak.

7. A tézisfüzet felhasznált irodalma

- Adizes, I. (1979). Organizational passages—Diagnosing and treating lifecycle problems of organizations. *Organizational Dynamics*, 8(1), 3–25.
- Bartal, A. M. (1999). *Nonprofit alapismeretek kézikönyve*. Ligatura.
- Bartal, A. M. (2005). *Nonprofit elméletek, modellek, trendek*. Századvég.
- Bartal, A. M. (2019). Vissza a jövőbe – A magyar önkéntesség harminc évéről három tételben. *Civil Szemle* 16(1), 15–32.
- Belka, M. A. (2019). People investing in people. The overview on investment methods in technological start-ups at different stages of growth. *Journal of Management and Financial Sciences*, 37(September), 75–97.

- Casey, J. (2016). Comparing Nonprofit Sectors Around the World. *Journal of Nonprofit Education and Leadership*, 6 (3), 187-223.
- Dobrai, K., Farkas, F. (2014). Szervezetfejlesztés és professzionalizáció a nonprofit szektor szervezeteiben. *Marketing & Menedzsment*, 2014/4., 38–51.
- Greiner, L. E. (1972). Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*, 50(July/August), 37–46.
- Hankiss, E. (1989). *Kelet-európai alternatívák*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Hansmann, H. (1987). Economic Theories of Nonprofit Organization. In: W. W. Powell (ed.), *The Nonprofit Sector: A Research Handbook* (27-42.). New Haven: Yale University Press.
- Korten, D. C. (1996). *Tőkés társaságok világalma*. Budapest: Kapu EKF Hálózat.
- Krippendorff, K. (1995). *A tartalomelemzés módszertanának alapjai*. Balassi Kiadó.
- Kuti, É. (1998). *Hívjuk talán nonprofitnak...: A jólétkonyság, a civil kezdeményezések és az állami keretből kiszoruló jóléti szolgáltatások szektorra szerveződése*. Budapest: Nonprofit Kutatócsoport.
- Márkus, E. (2016). *Amikor a harmadik az első: A civil szektor többféle nézőpontból*. Csokonai Kiadó
- Murphy, A. G., & Dixon, M. A. (2012). Discourse, Identity and Power in International Nonprofit Collaborations. *Management Communication Quarterly*, 26(1), 166-172.
- Pavluska, V. (1999). *A nonprofit szektor*. Pécs: JPTE Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Intézet.
- Pestoff, V. A. (1992). Third sector and co-operative services — An alternative to privatization. *Journal of Consumer Policy*, 15, 21–45.
- Phelps, R., Adams, R., & Bessant, J. (2007). Life cycles of growing organizations: A review with implications for knowledge and learning. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 1-30.
- Pintér, J. & Rappai, G. (2007). *Statisztika*. PTE-KTK.
- Salamon, L. M. (1987). Partners in Public Service: The Scope and Teory of Government - Nonprofit Relations. In: W. W. Powell (ed.), *The Nonprofit Sector: A Research Handbook* (99-117.). New Haven: Yale University Press.
- Salamon, L. M., Anheier, H. K., & Sokolowski, S. W. (1996). *The International Classification of Nonprofit Organizations*. Baltimore: The John Hopkins University.

Steinmetz, L. L. (1969). Critical stages of small business growth. *Business Horizons*, 12(1), 29–36.

Terpstra, D. E., & Olson, P. D. (1993). Entrepreneurial Start-up and Growth: A Classification of Problems. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(3), 5–20.

Weisbrod, B. A. (ed.) (1998). *To profit or Not to Profit: The Commercial Transformation of the Nonprofit Sector*. Cambridge: Cambridge University Press.

8. Publikációs jegyzék

Pótó Judit (2023): How and When to Use a Classic Theory in the World of Rapid Change. BALKAN AND NEAR EASTERN JOURNAL OF SOCIAL SCIENCES. 2023:09; pp. 10-16.

Pótó Judit (2023): Are Classic Organisational Theories Still Valid? IBANESS Congresses Series on Economics, Business and Management-Plovdiv/Bulgaria; 2023.04.08. - 2023.04.09.

Judit Pótó (2023): Finance and accountability in growing nonprofit organisations. Proceedings of the 28th International Scientific Conference Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management; Novi Sad; pp. 418-425.

Pótó Judit (2023): Organizational Behaviour of the smallest nonprofit organizations. In: Mustafa Sarper ALAP (szerk.): V. International Halich Congress on Multidisciplinary Scientific Research: The Book of Abstracts; Istanbul, Iskad Publishing House, pp. 492-292.

Szabó-Bálint Brigitta – Venczel-Szakó Tímea – Pótó Judit – Sipos Norbert: Mennyire vonzó munkahely a nonprofit szektor a fiatalok számára? CIVIL SZEMLE: 22 p. (2023) (megjelenés alatt)

Pótó Judit – Sipos Norbert (2022): Mi motiválja (újra) az önkénteseinket? : Az önkéntesség motivációi, az önkéntesek kilépésének okai és visszacsatlakozásának lehetőségei. CIVIL SZEMLE, 19 (1). pp 25-40 (2022)

Pótó Judit (2022): A növekedés civil elméletei. In: Benke Mariann – Schmuck Roland – Riedelmayer Bernadett: 3rd Ferenc Farkas International Scientific Conference: "Management Revolutions": Abstract Book; Pécs, PTE-KTK-VSZI, pp. 77-78.

Pótó Judit; Sipos Norbert (2020): Az önkéntesek motivációi – avagy alternatív motivációs ajánlások a nonprofit világból forprofit szervezetek számára. In: Bilicz Hanga Lilla, Sebestyén Tamás: Változás, újratervezés és fejlődés tudományos konferencia = *Change, Redirection and*

Development Academic Conference: Absztraktkötet = Book of Abstracts; Pécs: PTE-KTK, pp. 67-67.

Pótó Judit (2020): A szervezeti növekedés aspektusai, avagy a növekedésméletek áttekintése. In: Balogh Gábor, László Gyula, Sipos Norbert: Farkas Ferenc II. Nemzetközi Tudományos Konferencia, 2020; Pécs: Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet, pp 188-204.

Pótó Judit (2019): Szervezeti növekedés és a klasszikus válaszok. In: László Gyula – Németh Julianna – Sipos Norbert: *Vezető és menedzser: Emlékkötet Farkas Ferenc születésének 70. évfordulójára.* Pécs, PTE-KTK-VSZI, pp. 219-230.