

FARKAS FERENC

# A professzionalizáció útjai

## Nonprofit szervezetek vezetése

(A „*profí jelzõt a szakirodalom ritkán használja. A „professzionalizáció”, „professzionalizálódó” kifejezések viszont rendkívül nehézkesek, legfeljebb nyelvtörõ példának jók. Aligha hiányzik, hogy nyelvünkben meghonosodjanak. Helyettesítésükre akár ötleteket is kér – a szerk.)*)

\*

A nonprofit szektort alkotó, nem nyereségre törekvõ szervezetek meglehetősen sokfélék, számuk és társadalmi szerepük pedig egyre növekszik. Az Amerikai Egyesült Államokban például mintegy 1,2 millió, adókedvezményt élvezõ, nem nyereségre orientált szervezet van, magához kötve 90 millió amerikai polgárt. Amerikát a nonprofit szervezetek tették azzá, ami – írta errõl Peter Drucker, a menedzsment tudományának egyik legnagyobb klasszikusa. A szektor magyarországi fejlődése az utóbbi néhány évben minden várakozást felülmúlt. A nonprofit szervezetek ezrei jelentek meg szinte egyik napról a másikra, aminek következtében mára a jogi személyiséggel rendelkezõ, hozzávetõlegesen százezer gazdálkodó szervezet közül 40.000 nonprofit alapon mûködik. Mértékadó becslések szerint ez a szektor 38.000 fõállású alkalmazottat, több százezer önkéntes segítõt foglalkoztat és éves bevételeik ma már közelítik a 150 milliárd forintot.

A nonprofit intézmények és szervezetek összességét, a nonprofit szektort

a civil társadalom részének nevezhetjük. Ez a szektor a társadalmi és gazdasági rendszerváltás korában számos lényeges funkciót tölt be, intézményei:

- eszközül szolgálnak a különféle, komplex társadalmi szükségletek kifejezéséhez és aktív kezeléséhez;
- védelmezik és erősítik a pluralizmust, a társadalom sokszínűségét;
- függetlenebb és rugalmasabb szolgáltatásaik alternatívát kínálnak a központi állami ellátással szemben, miközben a kormányzattól és az önkormányzattól számos funkció ellátását át is vállalják;

- létrehozzák azokat a mechanizmusokat, amelyek segítségével a kormányt és a piacot a közösség ellenõrizheti és felelõsségre vonhatja. (Siegel és Yancey, 1992)

A fejlett gazdasági struktúrával rendelkező országokban a nem nyereségre orientált szervezetek szerepe ennél egyetemlegesebb.

Az oktatás, a kultúra, az egészségügy, a vallási élet, az érdekképviselet stb. területén sajátos feladatokat látnak el, amihez sajátos mûködési mechanizmusokat, vezetési-szervezési elveket és módszereket fejlesztettek ki és alkalmaznak.

---

**A menedzsment szakirodalom érdeklõdésének középpontjában hagyományosan a profitra törekvõ szervezetek vezetési-szervezési problémái állnak. Ugyanakkor megfigyelhetõ a nem nyereségre törekvõ szervezetek számának világméretû növekedése, és ez a hullám a 80-as évek végétõl, éppen a piacosodás kísérõjelenségeként, Magyarországot is elérte. A nonprofit szervezetek is igénylik, a maguk sajátosságainak megfelelõen, a profí vezetést. Kialakulásának és fejlõdésének útjai sokfélék ezekben az intézményekben, bár a két típusú szervezet vezetésének hasonlóságai is megfigyelhetõek. Ezekrõl az utakról és dilemmákról kíván áttekintést adni ez a tanulmány, a magyarországi aktualitások középpontba állításával.**

---

Farkas Ferenc PhD., egyetemi docens a JPTE Közgazdaságtudományi Kar Vezetés és szervezés tanszékén

## A nonprofit szervezetek fejlődési szakaszai

Barnettnek 119 nonprofit ügynökségre vonatkozó felmérésére alapozva (Barnett és Wilsted, 1988) e szervezetek fejlődésének három szakaszát különíthetjük el. Ezek a szakaszok:

1. a beindulás
2. a professzionalizáció
3. az intézménnyé válás

Az *első szakasz* jellemzői: a szükséglet-felismerés, a részmunkaidős foglalkoztatás, az ügynökségeken (irodán, csoporton) belüli munkamegosztás hiánya, erős flexibilitás a folyamatokban, a tőkebevonásnak csak kezdeti lépései figyelhetők meg.

A *második szakaszban* feláll a szolgáltatásokat végző, főállású személyzet, újabb pénzügyi alapot keresnek a működéshez, ezért kisebb lesz a munkához kötődő testületek fontossága a pénzügyi testületekéhez képest.

A *harmadik szakaszban* elkülönülnek a szervezetekben a végrehajtó-adminisztratív és az irányító funkciók, amelyben a menedzserek a stratégiai célokra koncentrálnak. Emellett a tevékenységi és a társadalmi célok szétválnak, a nonprofit funkcióval nem egybevágó célok megvalósítása során a szervezet elveszíti legitimitását, hanyatlásnak indul illetve átalakul. A ki-fejlődött nonprofit szervezet sajátos profiljánál fogva és a társadalmi igények kielégítési struktúrájában elfoglalt helye szerint is elkülönül a profitorientált szerveződésektől.

A piacgazdaságokban a nonprofit szervezetek alapvető jellemzője a kormányzati, állami szférától való teljes függetlenség, azaz a szervezetek az önszerveződése. Lényegük az öngazgatás, az önerőre való támaszkodás (adomány, tagdíj, esetleg tandíj, korlátozott mértékű térítési díj, ezért adómentes vállalkozási bevétel).

A fejlődési szakaszok felvázolása-kor a szervezeteket alaptevékenységük szerint ítélik meg. Azonban az alap-, kiegészítő és mellék tevékenységek keveredése szinte minden szervezetnek jellemzője.

Nálunk a piaci folyamatok ott erősödnek, ahol nem kellene és ott nem erősödnek, ahol kellene. Elszomorító jelenség, miszerint Magyarországon hiányzik az olyan erős profitorientált szektor, amelynek védőhálója-ban helye lenne a nonprofit szervezeteknek.

A nonprofit szervezetek belső viszonyainak vizsgálata a kutató számára különböző lehetőségeket kínál. Az eddigi kutatásokból a szféra szervezeteiről és azok tevékenységéről sokoldalú kép rajzolódik ki. Azonban teljes mértékben hiányoznak a nonprofit szervezetek szervezésére és vezetésére irányuló vizsgálatok, elemzések avagy éppen elméletek. Ezek pótlása több szempontból is fontos. Így:

- a témának jelentős nemzetközi irodalma van, ezekben hasznosítható elméleti és gyakorlati eredmények lehetők fel,
- a korábbi kutatási eredmények (ezek a mai nonprofit szféra egy-egy részterületére, mint társadalmi szervezetek, oktatási intézmények stb. vonatkoznak) aktualizálása időszerű,
- a nonprofit szervezetek a változó gazdasági környezetben helyüket keresik.

A fejlődés az öntevékeny szervezet átalakulása a profi menedzsment elvei és szabályai szerint működő szervezetté. A nonprofit szervezet fejlődése két kérdéskör függvényében vizsgálható:

1. típusjellemzői alapján és
2. a profitorientált szervezetek menedzsmentjével való összevetés alapján.

## A nonprofit szervezetek típusai

A szektorhoz való tartozás kritériumai napjainkra már nemzetközi és hazai vonatkozásban egyaránt megnyugtatóan rendeződtek. (Salamon és Anheier, 1992) A szervezetek csoportosításának számos módja ismert, például nagyság, cél, az adókedvezményhez való viszony, a szolgáltatásaikat igénybevevők köre stb. alapján. A hazai tipologizálás legismertebb módja szerint a nonprofit szervezetek alapítvány – egyesület – egyéb szervezettípusok

(pl. közhasznú társaság) szerint különíthetők el, alapvetően tehát a működés jogi formája szerint. Ezek a csoportosítások azonban alig rögzítik a menedzsment feladatkörét.

A továbbiakban a nonprofit szervezeteket (1) jövedelemforrásaik, (2) irányításuk módja szerint csoportosítjuk.

Azokat a szervezeteket, amelyeknek a bevételei között az adományok kiemelkedő helyet foglalnak el, a továbbiakban „adományokból élő” nonprofitoknak nevezzük. Azok a szervezetek pedig, amelyeknek a jövedelme elsősorban, vagy kizárólag termékek és szolgáltatások ár- és díjbevételeiből származik, az „üzleti bevételekből élő” nonprofitok. Az előbbi csoportba tartozik például a Vöröskereszt, az utóbiba sorolhatjuk a nonprofit kórházakat, szociális otthonokat.

A másik csoportosítási szempontnál a kérdés az, hogy ki tartja a kezében a nonprofit szervezet ellenőrzését és irányítását, ki választja meg a szervezet vezetőit vagy kuratóriumát. Ha az irányításról azok döntenek, akikről a szervezet jövedelme származik, akkor „önigazgató” nonprofitról van szó, ha nem, akkor a „vállalkozói” nonprofit elnevezés a célszerű.

A két csoportosítási ismérv együttes érvényesítésével a nonprofit szervezetek négy típusát tudjuk megkülönböztetni:

- az adományokból élő, öngazgató,
- az adományokból élő, vállalkozói,
- az üzleti bevételekből élő, öngazgató és
- az üzleti bevételekből élő vállalkozói nonprofitokat.

A négy típus közötti határok természetesen elmosódnak. Például az amerikai nonprofit egyetemek jelentős része egyszerre függ a tandíjaktól és az adományoktól, s így egyik csoportba se sorolható be egyértelműen. Besorolásuk egyébként irányítási szempontból is kétséges, hiszen vezetőik egy részét az adományozók jelölik ki, más részük viszont mind az adományozók, mind pedig a tandíjfizető hallgatók akaratától függetlenül kerül az egyetem élére. A felsorolt négy kategóriát tehát csak ideáltípusnak lehet tekinteni.

A menedzseri professzionalizáció szempontjából a for-profit vállalkozásoknál egyszerű a helyzet, hiszen azok egyértelműen maximális profitra törekuszenek. A nonprofit szervezeteknél ez nyilvánvalóan nem így van, még a vállalkozói nonprofitoknál sem. A leggyakrabban alkalmazott feltevés az, hogy ez utóbbiak célja szolgáltatásaik mennyiségének és/vagy minőségének emelése. A mennyiségi törekvések főleg a „bizalomépítő” vagy emberbaráti célokat követő menedzserekre jellemzőek.

Szintén gyakoriak az olyan modellek, amelyekben a feltételezett cél az intézményi költségvetés növelése. Ennek a feltevésnek az az alapja, hogy a költségvetés növelése érdekében áll a menedzsereknek, mert együtt jár az intézményük súlyának, fontosságának növekedésével, s igazolja a magasabb fizetéseket. Előfordul az is, hogy a célfüggvényben egyenesen a nonprofit szervezetnél alkalmazottak keresetének emelése szerepel. Az említett optimálási modellek hallgatólagosan feltételezik, hogy a nonprofit szervezetek törekuszenek költségeik csökkentésére. A viselkedési elméletek másik csoportja (Alchian és Demsetz, 1972; Hansmann, 1980) ezzel szemben azt állítja, hogy a nonprofit szervezetek tevékenységének hatékonysága – törekedjenek bár maximális mennyiségre vagy minőségre – mindenképpen alacsony lesz (azaz nem tudják költségeiket minimumra szorítani), mivel hiányoznak a profitérdekelte tulajdonosok, akik ezt kikényszerítenék. Mivel az esetleges profitok nem oszthatók szét, a menedzserek legfeljebb azért lehetnek érdekelték a költségek csökkentésében, mert ilyen módon növelhető a szervezet kibocsátása, s így a személyes presztizsük is. Viselkedésük kimutathatóan (Clarkson, 1972) különbözik a for-profit vállalatok menedzsereinek magatartásától: feladataikat kevésbé veszik komolyan, jobban törekuszenek jövedelmük természetbeni juttatásokkal való kiegészítésére.

Majdnem biztosan igaz, hogy a nonprofit szervezetek rossz hatékonyságúak működnek. Ez a magyarázata annak, hogy csak azokban az ágazatokban vannak jelen, ahol a piac nem mű-

ködik tökéletesen, a szerződéses kapcsolatok kudarca (Kuti, 1991) rontja a for-profit vállalkozások hatékonyságát is, s így szükségessé és lehetségessé teszi a nonprofit forma megjelenését.

Az eddigiekben szinte kizárólag a vállalkozói nonprofitokról ejtettünk szót, amelyeknek a menedzsereit tevékenységükben csak a profit szétosztásának tilalma és a piac erői korlátozzák. Igen sok olyan nonprofit szervezet van azonban, amely – legalábbis formálisan – tagjainak és adományozóinak ellenőrzése alatt működik. Ezeket nevezzük öngazgató nonprofitoknak. Fel kell tehát tennünk a kérdést, hogy milyen módon befolyásolják a tagok és az adományozók a nonprofit szervezetek viselkedését.

A probléma egyetlen általános elméleti megközelítését Ben-Ner (1986) adja, aki szerint ez a tagok és adományozók által gyakorolt ellenőrzés jelenti a nonprofit szervezetek létének igazolását, s éppen ezért a szervezeti magatartásra gyakorolt hatása igen nagy figyelmet érdemel.

Vizsgálatainak középpontjában az a jelenség áll, hogy a tagok és adományozók egyes csoportjai érdekszövetségeket alkotnak. Ennek gyakran az a következménye, hogy a nagyobb súllyal rendelkező csoportok meghatározó befolyásra tesznek szert a szervezet termelésének és árának kialakításában, s így mások rovására saját jólétüket növelik.

Az öngazgató módon vezetett nonprofit szervezetek jelentős igényt támasztanak a menedzsment professzionalizációjával szemben. Itt jelennek meg olyan szakmai feladatok, mint:

- a szervezet küldetésének, illetve a küldetést megtestesítő céloknak és feladatoknak a meghatározása;
- a szervezet éves működési költségeinek és a bevételeket biztosító feladatainak megvitatása és jóváhagyása, közreműködés az adományszerzésben;
- a szervezet működési irányelveinek meghatározása és végrehajtásuk ellenőrzése;
- a szervezet vezető tisztségviselőinek és felelős alkalmazottainak kineve-

zése és munkaviszonyuk megszüntetése;

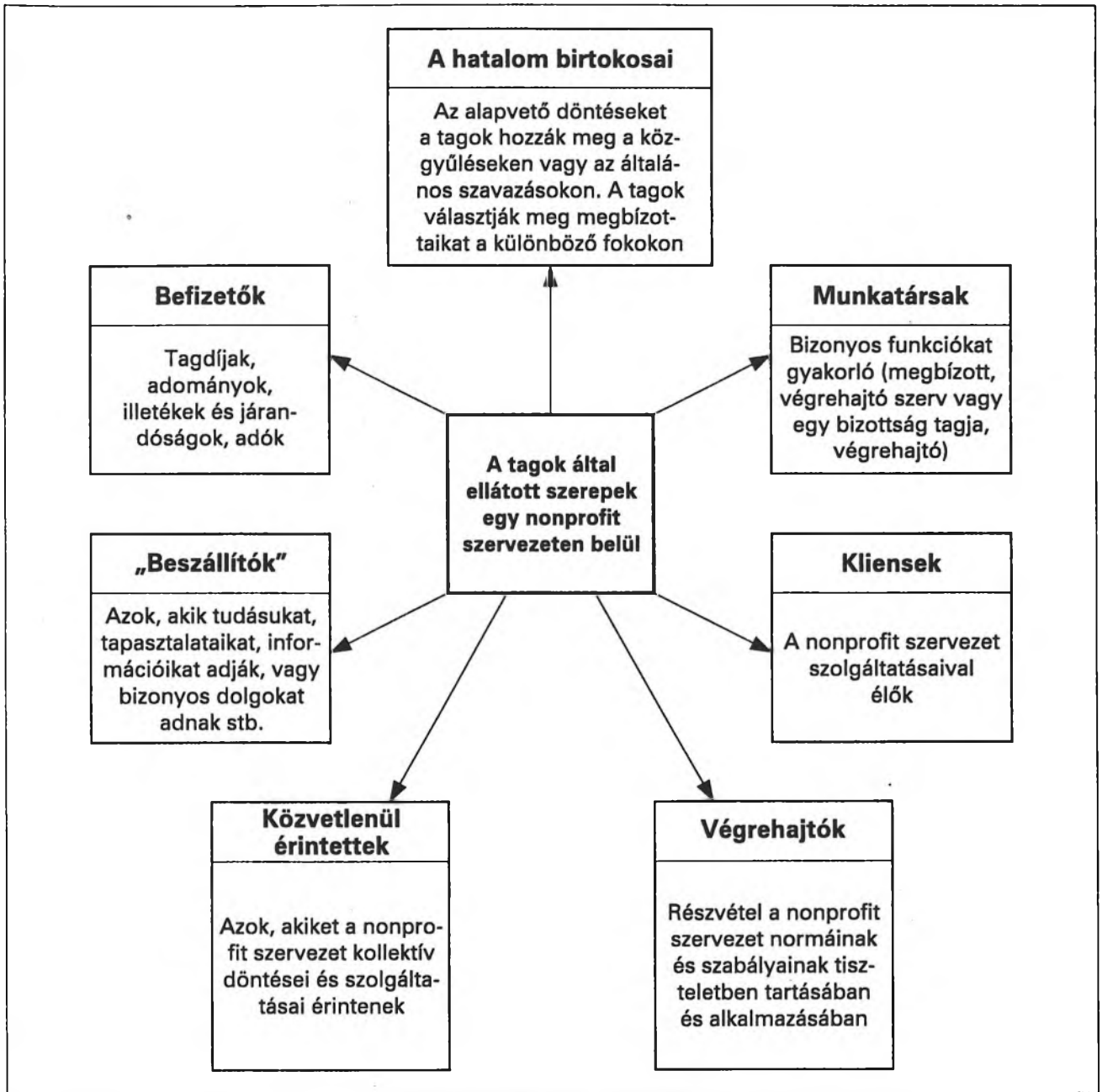
- kapcsolattartás a közösséggel;
- a szervezet jó munkájának népszerűsítése.

## Professzionalizáció a profitorientált szervezetek tapasztalatai alapján

A nonprofit szervezetek általánosítható jellegzetességeinek létezéséről eltérő vélemények alakultak ki. A vélemények aszerint különülnek el egymástól, hogy ki mennyire helyezi a hangsúlyt a szervezetek működésének általános törvényszerűségeire (függetlenül a for-profit vagy nonprofit jellegtől), illetve milyen éles határvonalat húznak a szervezetek fenti két nagy csoportjára vonatkoztatható szervezési-vezetési elvek és módszerek között.

Minden organizáció a javakat és a szolgáltatásokat a leggazdaságosabb módon akarja előállítani. Ennek az alapfeladatnak az elérése érdekében a társadalom valamilyen problémájára kíván megoldást találni. E tekintetben a szervezetek közötti specifikáció lényegtelen – „...akár nyalókat gyártanak, oktatást szolgáltatnak vagy pénzt gyűjtenek, hogy egy betegséget megszüntessenek...” (Cyert, 1977). Richard M. Cyert gondolatainak felidézése nem véletlen, mert egy korábbi, társszerzővel írott tanulmányában (Cyert and Coken, 1973) ő volt az első, aki kutatásai alapján állást foglalt a nonprofitokra vonatkozó menedzsment szabályosságainak kimondása mellett.

Akár az azonosságok, akár a különbségek meglétére helyezzük a hangsúlyt, mindkét szervezettípus belső (működési) rendszerének vizsgálatát viselkedés-tudományi alapon célszerű elkezdni és elvégezni. A szervezeti viselkedés tárgya ugyanis a szervezeti közegben az emberekre (egyénekre és csoportokra) jellemző magatartási, viselkedési sajátosságok feltárása, leírása és magyarázata azért, hogy a jelenségek megértésével a szervezetek teljesítőképessége fokozható legyen.



1. ábra. A nonprofit szervezetek tagjainak különféle szerepei (Forrás: Peter Schwarz: Management a nonprofit szervezetekben, Parola Füzetek, Budapest, 1993. 16.o.)

A nonprofit szervezetek esetében a professzionalizálódás első lépcsője a csoport kialakulása. A csoportalakulást befolyásoló tényezők megléte alapvető fontosságú egy kialakuló csoport (majd szervezet) esetében.

A nonprofit intézmény esetében a csoport egyes tagjai különböző, de jól meghatározható szerepeket jelenítenek meg.

A szerepek (szereplők) azonosítására Peter Schwarz (1992) modellje kínál jó lehetőségeket. (1. ábra)

Mik az alapvető funkciók, amelyeket a nem nyereségre törekvő szervezetek vezetői ellátnak? Erre a kérdésre Margaret Harris (Young-Holister-Hodgkinson, 1993) kutatása ad választ, aki több mint 100 brit nonprofit szervezet (ezek mindegyike rendelkezik legalább egy fizetett alkalmazottal) tapasztalatai alapján 10 elemből álló listában foglalja össze jellemző funkciókat:

1. Szolgáltatás (direkt szolgáltatás vagy tanácsadás).

2. Szolgáltatások és szolgáltató rendszerek tervezése és fejlesztése (beleértve a politika megalkotását, a prioritások felállítását, a tervezést és az ellenőrzést).

3. A szükségletek és az igények felismerésének és megértésének fejlesztése (például a lakásellátásban, az egészségügyben, a humán szolgálatokban vagy a művészetekben).

4. A jó közösségi kapcsolatok (PR) megőrzése (publicitás biztosítása, kapcsolatok fenntartása a fontos emberekkel, csoportokkal, ügynökségekkel).

1. tábla

ISMERTETŐJEGYEK	VILÁGOSAN MEGKÜLÖNBÖZTETHETŐEK	
	A vállalkozásoknál	A nonprofit szervezeteknél
1. Fő célkitűzések	Biztosítani a befektetett tőke hozamát (rentabilitás/haszon)	Olyan szolgáltatások élvezetéhez juttatni a tagokat, amelyek specifikus igényeket elégítenek ki. (Szokásos elnevezés: kooperációs vagy kollektív gazdálkodás)
2. A vevőkör igényeinek kielégítése	Lefedni a piaci igényeket	Lefedni a tagok specifikus igényeit. Azonosság van a tagok és a „kliensek”, azaz a nonprofit szervezet szolgáltatásait élvezők között.
3. Döntési rendszer	A döntéseket a piac, a vevőkör magatartása és a konkurencia irányítja	A szolgáltatásokról maguk a tagok döntenek demokratikusan, akár közvetlenül, akár a szervek megválasztása, a pénzügyi döntések, a csatlakozás vagy a lemondás révén. A nonprofit szervezetek teljes egészében vagy részben nem piaci helyzetben működnek.
4. Előállított javak	Magán- és egyéni javak, amelyek csak kereskedelmi forgalomba hozhatók és amelyeket csak a vevő tud felhasználni.	Kollektív javak (amelyekkel élhet pl. egy szakmai csoport összes tagja, még azok is, akik nem fizetnek tagdíjat [„potyázók”]). Inkább csak kivételesen, de előfordulnak egyéni szolgáltatások is, amelyeket a tagok eladhatnak.
5. Pénzeszközök	Befektetett tőke és az eladásból származó jövedelem (árak által történő finanszírozás).	Tagdíjakból vagy adókból származó jövedelem – ez utóbbiakat úgy tekintve, mint általánódíjas hozzájárulásokat a „kollektív javak”-hoz. Jövedelmet biztosítanak a kínált és az eladott szolgáltatások is.
6. Az emberi erőforrások	A munkatársak zömét teljes munkaidőre alkalmazzák.	Nagymértékű a tagok önkéntes részvétele a különféle szervezetekben (bizottságok, alcsoportok stb.) – aktivista munka.
7. Hatékonyság	A hatékonyságot mindenképp az üzleti forgalom, a piaci részesedés, a haszon tükrözi. Ezek az adatok tájékoztatnak a vállalkozás globális hatékonyságáról.	Nincs olyan mutató, amellyel a globális hatékonyság mérhető lenne. Nehéz konkretizálni a célkitűzéseket és értékelni a teljesítményt, illetve a részműveletek hatását.

2. tábla

	Tradicionális önkéntes szervezetek	Új típusú önkéntes szervezetek	Professzionizáció	Üzletiesedés
Az irányítás orientációja	Nagyszámú önkéntes részvétele/demokrácia	Nagyszámú önkéntes részvétele	Alkalmazottak részvétele, autonómia	Centralizáció és decentralizáció egyensúlya
Emberi erőforrás orientáció	Informális: nincs strukturált kiválasztás, teljesítményértékelés. Tréning szükségtelen, sőt sértő.	Formalizáltabb: strukturált Teljesítményhiány esetén: támogatás. Tréning szükséges és értékelt.	Formalizált: strukturált folyamatok. Támogatási folyamatok Tréning szükséges és értékelt.	Formalizált: ld. előbb Tréning, befektetésnek tekintett
Vezetési orientáció	Anti-vezetés	A vezetés értékes	A vezetés értékes	A vezetés értékes
Stratégiai orientáció	Reaktív		Proaktív	Proaktív
Szolgáltatási orientáció	Paternalista		Felhatalmazó. Minőség	Költséghatékonyság. Minőség



5. Pénzügyi források és adományok gyűjtése (a lehetőségek széles körét hasznosítva, mint adományozók, alapok, szerződések).

6. Pénzügyi tevékenység (mint a készpénzek bevétele és kiadása, könyvelés, költségvetések készítése és betartásának ellenőrzése).

7. Személyzeti munka és képzés (toborzás, felvétel, bérezés).

8. Menedzseri és koordinációs munkák (beleértve az alkalmazottak kiválasztását, a koordinációs eszközök alkalmazását, a teljesítményértékelést).

9. Logisztikai munkák (épületek és eszközök, anyagok biztosítása, kisegítő tevékenységek működtetése).

10. Irodai munkák (szöveg-előállítás, kommunikáció, akciók, rendezvények szervezése).

A felsorolt funkciók tipikusnak tekinthetők minden szervezet esetében, legyen az nyereségorientált, vagy nem. A nonprofitok attól sajátosak, ahogy irányítják és végrehajtják ezeket a funkciókat (testületek alkalmazása a vezetésben, önkéntesek részvétele a végrehajtásban, saját etikai normák érvényesítése stb.).

James P. Gelatt *Managing Nonprofit Organizations in the 21<sup>st</sup> Century* (1992) (A nonprofit szervezetek menedzselése a XXI. században) című, a nonprofit szervezetek menedzsméntjéről áttekintő képet adó munkájában 10 problémát sorol fel, amellyel minden nonprofit szervezeti vezetőnek szembe kell néznie. Ezek:

1. Sok nonprofit szervezet egyik veszélyhelyzetből a másikig bukdácsol, aminek a mélyén tervezési probléma áll.

2. Igény jelentkezik arra, hogy a vezetés képet kapjon az „egészről”, vagyis felvetődik a rendszerezés problémája.

3. A közösség, a környezet nem ismeri a nonprofit szervezet jellegét, amelynek oka a public relation helytelen alkalmazásában rejlik.

4. Egyre több pénzre van szükség, vagyis a pénzszerzést és az adománygyűjtést kell menedzselni.

5. A pénzügyi beszámolók rendszere zavaros, mivel a pénzügyi információs rendszer kialakítása problémát okoz.

6. Bonyolult megszerezni és megtartani a jó alkalmazottakat, következőképpen égetően szükséges az emberi erőforrások menedzseléséhez kötődő problémák kezelése.

7. Gyakori a tagok és a szervezet közötti gyenge kommunikáció.

8. Az igazgatóságok számos esetben a „mit kell tenni?” kérdés helyett a „mit ne tegyünk?” kérdésre helyezik a hangsúlyt, mert nem ismerik a probléma-megoldás helyes módszereit.

9. Egyre nehezebb önkénteseket találni a munkák elvégzéséhez, mert a csoportmunka szervezésének meghatározott sajátosságai vannak.

10. A legjobb munkatársak gyorsan kiégnek a rossz motivációs rendszer miatt.

A két intézménytípus profi színvonalra a szervezeti jellemzőkből adódó feladatok alapján is összehasonlítható. Az 1. tábla összefoglalja ezeket az ismertetőjegyeket.

Az intézményesült és professzionálizálódott nonprofit szervezetek vezetése magán viseli a szakemberek menedzselésének jó néhány jellemzőjét. Felismerhetjük azokat a jellegzetességeket, amelyeket Von Glinow (1988) vázolt fel a szakemberek munkájának menedzseléséről. Mint:

– a szakmai és a hierarchikus vonalak elkülönülése,

– a humán erőforrások felhasználására irányuló politikák és gyakorlat illeszkedése a szervezeti kultúrához,

– a munkakörök és a munkakapcsolatok megtervezése révén a szakmai specialitásokban rejlő előnyök kihasználása,

– a karrierfejlesztés a szervezési gyakorlat integráns részévé válik, mert kialakul egy rendszer, amely egyengeti a szakemberek szervezeti előrelépését.

Látható, hogy minél mélyebbre hatolunk egy szervezet jellemzőinek vizsgálatakor, annál inkább

• megjelennek a szervezettípusra jellemző menedzselési feladatok és

• jelentkezik az igény a szakszerű menedzsmént iránt, amely ugyanakkor magával hozza a menedzsmént általános elveinek és módszereinek alkalmazását, ezáltal pedig óhatatlanul

az üzletiesedés irányába mutató változásokat indít el.

A 2. tábla szemléletesen mutatja ezt az orientáció-változási folyamatot.

## Irodalom

- Alchian, A.-Demsetz II. (1972): "Production, Information, Costs and Economic Organisation", *American Economic Review*, 62. 775-795 pp.
- Barnett, J.H.-Wilsted, W.D. (1988): *Strategic Management: Concept and Cases*. PWS – Kent Publishing Co, Boston
- Ben-Ner, A. (1986): "Non-Profit Organizations: Why Do They Exist in Market Economics" In: *Economics of Nonprofit Institutions: Studies in Structure and Policy*, ed.: S. Rose-Ackerman, 94-113., Oxford University Press
- Clarkson, K. (1972): "Some Implication of Property Rights in Hospital Management", *Journal of Law and Economics*, 15. 363-384 pp.
- Cyert, R.M. (1978): A nem haszonra dolgozó szervezetek vezetése, különös tekintettel az egyetemekre. (Nyersfordítás) 64 p.
- Cyert, R.M.-Cohen, K.J. (1973): "Strategy Formulation, Implementation and Monitoring", *Journal of Business*, 46. 3. 349-367 pp.
- Gelatt, James P. (1992): *Managing Nonprofit Organizations in the 21<sup>st</sup> Century*. Oryx Press
- Hansmann, H.B. (1980): "The Role of Nonprofit Enterprise", *Yale Law Journal*, 89. 835-901 pp.
- Harris, Margaret (1993): "Clarifying the board role. A total activities approach" In: *Good Leadership and Management Practices for Nonprofit Organizations*. Edited by Young – Bass Inc.
- Kuti Éva (1991): "A nonprofit elméletk tanulságai és a nonprofit gyakorlat lehetőségei Magyarországon." *Közgazdasági Szemle*, XXXVIII. évf., Január
- Salamon, Lester M.-Anheier, Helmut K. (1992): *In Search of the Nonprofit Sector I: The Question of Definitions*. The Johns Hopkins University Institute for Policy Studies, Working Paper, No 2
- Schwarz, Peter (1993): *Management a nonprofit szervezetekben*. Parola Füzetek, Budapest
- Siegel, Daniel-Yancey, Jenny (1992): *A civil társadalom újjászületése*. The Rockefeller Brothers Fund, New York
- Von Glinow, M.A. (1988): *The New professionals*. Cambridge, Ballinger Publishing Company