

Szervezetfejlesztés és professzionizáció a nonprofit szektor szervezeteiben¹

Dobrai Katalin – Farkas Ferenc

Pécsi Tudományegyetem

A tanulmány betekintést ad a nonprofit szektor szervezeteinek professzionizálódásával kapcsolatos elméleti kérdésekbe, majd egy nagymintás magyarországi kutatás eredményeiről nyújt áttekintést. Az kérdőíves felmérés statisztikailag igazolt eredményei azt mutatják, hogy a nonprofit szervezetekben a professzionizáció erősödik, de még mindig végletes jellemzőket mutat: egyszerre vannak jelen az amatőr jellegű szervezeti kezdeményezések és a tudás, a professzionizáció magas fokát felmutató szervezetek (és az ezekben tevékenykedő személyek).

*Kulcsszavak:
nonprofit szervezetek,
professzionizáció,
szervezetfejlesztés*

BEVEZETÉS

A tudás egyre fontosabbá válik a gazdaság értékeremtési folyamatában, ezért a szervezetek részéről növekvő kereslet jelentkezik professzionális szolgáltatások igénybe vételére. A szervezetek professzionizációs folyamata a tudásalapú szervezetek elterjedésében megnyilvánuló, a menedzsment-kutatásokban tért hódító jelenség. Különösképpen a tudásalapú társadalom jellegzetes szereplőinek, az ún. tudásintenzív üzleti szektorhoz tartozó szolgáltatásoknak erősödő jelenlétében mutatkozik ez meg. Az üzleti szektorban tudásintenzív szolgáltatást nyújtó szervezetek erősödő jelenléte egyik legfontosabb, a nonprofit szervezetek professzionizálódására ható tényező (Dobrai – Farkas 2008).

Szükséges válik a harmadik szektor hagyományos módszerekkel történő elemzése helyett, illetve mellett új aspektusok, eszközök alkalmazása, hogy a szektor szervezeteit megfelelően elemezhesük. Megállapításunkat támogatja az a tény, hogy pl. az állami, a magán- és a nonprofit szektor szervezetei közötti határok egyre inkább elmosódnak. A nonprofit szervezetek vezetési modelljeiben is rengeteg változás ment végbe az elmúlt két évtizedben, és a folyamat ma sem ért véget. A nagy kihívások szükségessé teszik számukra a tanulást és fejlesztést.

Gondoljunk csak arra, hogy a hazai nonprofit szektort a rendszerváltás óta eltelt negyedszázadnyi idő alatt milyen folyamatok jellemezték. Folyamatosan újra kell gondolniuk működésük számos elemét, mivel napjainkban a szektor szervezetei egy sor olyan kihívással találják ma szembe magukat, amelyeknek csak kiváló teljesítményre törekvéssel, hatékony működéssel lehet megfelelni. Biztosítaniuk kell az erőforrásaik hatékony kihasználását, teljesíteniük a magas minőségű szolgáltatásoknak, jobb teljesítmény nyújtásának elvárásait.

Érdeemes összefoglalni a nonprofit szervezeteknek nemzetközileg széleskörűen (szinte egyöntetűen) elfogadott ismérveit. Ezek szerint a nonprofit szervezetekhez tartoznak azok a szervezetek, amelyek: (1) intézményesül-

tek; (2) önszabályozóak; (3) közhasznú tevékenységet folytatnak; (4) függetlenek az államtól és a kormánytól; (5) függetlenek a pártoktól és az egyházaktól; (6) önkéntes tagságon alapulnak és (7) nem osztják ki a nyereséget, nem fizetnek osztalékot. Ezen jellemzők megléte nélkül a nonprofit szervezet fogalma és annak használata parttalaná válik, ellehetetlenül a nemzetközi kommunikáció, nincs talaja az összehasonlító vizsgálatoknak.

PROFESSZIÓ ÉS PROFESSZIONALIZÁCIÓ

A professzionalizáció a professzionális, azaz valamely területen magas szintű kompetenciával rendelkező munkaerő alkalmazását jelenti (Busch & Murdock 2014), így kísérelése a szakértői tudás erősödése nemcsak a szervezet funkcionális területein, hanem a vezetői pozíciókban is, emellett a fizetett, teljes munkaidős munkaerő alkalmazása olyan szervezetekben, amelyek korábban az önkéntesek részvételére alapozták szolgáltatásaikat.

A professzionalitás kialakulása a határok létrehozását és ugyanakkor ezeknek a határoknak a kontrollját is megteremti. A professzionalitás és a képzés szorosan összekapcsolódnak, és mindez a magasabb szintű tudás, készségek és kompetenciák kifejlesztését és megjelenítését is jelenti. A professzionalitás különböző szintű és fokú lehet a szakemberek esetében, a kezdő szinttől egészen a szakértői szintig (Busch & Murdock 2014). A szakmák alapját gyakran olyan tudás képezi, amelynek művelői szakértők, tudásmunkások, akiket a személyes fejlődés, autonómia, célmegvalósítás, a hozzájárulásért kapott igazságos juttatás motivál.

„A professzionalitás és a képzés szorosan összekapcsolódnak, és mindez a magasabb szintű tudás, készségek és kompetenciák kifejlesztését és megjelenítését is jelenti.”

A professzionalizáció kihívásaira adott szervezeti válaszok változatosak, és számos aspektusuk képezi elemzések tárgyát. Ezek a professzionalizációs folyamatok alapjainak tekinthetők.

A NONPROFIT SZERVEZETEK PROFESSZIONALIZÁCIÓJA

Az üzleti szférából érkező szakemberek különösen hasznossá válnak a nonprofitok számára. Az üzleti tudás hordozóiként és közvetítőiként szakértelmükkel segítik a nonprofitok munkáját, a menedzseri és üzleti gondolkodás kialakulását. Hatásuk tetten érhető vállalatkormányzásban, a vezetésben, irányításban (Kreutzer 2009, Ridder et al. 2012, Wellens & Jegers 2014).

A professzionalizációval összefüggésben a menedzsment módszerek terjedése zajlik a nonprofit szektorban, és ezen megoldások, eszközök nonprofit szektorbeli alkalmazása (Maier, Meyer 2011) kiadhatatlan kutatási lehetőség is a szektor iránt érdeklődők számára. Jelen van a professzionalizáció igénye a nonprofit szervezetek működésében, struktúrájában, a szakértelem emelkedő színvonalában és nagyságában (Dobrai – Farkas 2013) is. A PricewaterhouseCooper kutatásában mindezek bizonyítékeként (Mannsky & Siebart 2010) láthatjuk, hogy a nonprofitok is főleg extern hatású menedzsment-módszereket vezetnek be, mint pl. az éves jelentések transzparenssé tétele vagy a minőségi sztenderdek lefektetése. Mindezek következtében a szervezetek egyre hasonlóbbá válnak nemcsak más nonprofitokhoz, hanem a forprofit szektor szervezeteihez is, így egyediségük csökken. Az állami, a magán- és a nonprofit szektor szervezetei közötti határok elmosódásának jele a hibrid, a vegyes struktúrájú szervezetek megjelenése (Billis 2010).

A különböző menedzsmenttámogató, tanácsadó szervezetek jól ismerik az üzleti élet alapelveit és gyakorlatát is, így tudnak segíteni a nonprofitoknak a legjobb üzleti eljárások implementálásában és az üzleti szférához fűződő jó kapcsolat

fenntartásában. A technológia, az oktatás, a tervezés, a vezetés, az adománygyűjtés, a marketing, a HRM és a tanácsadás terén is segítséget nyújtanak a nonprofitoknak. Ily módon, a professzionalizálódást elősegíti a szektoron belüli és a szektorok közötti kooperációk, hálózatok terjedése is. A hálózatok azért fontosak a nonprofit szektor szervezetei számára, mert a hálózatokhoz csatlakozott szervezetek nemcsak összehangolják tevékenységüket, egymás rendelkezésére bocsátják erőforrásaikat, hanem a tudásmegosztást is elősegítik, mivel tapasztalatcserére kerül sor közöttük (Kákai 2010). A stratégiai szövetségek egy nonprofit szervezet számára nemcsak egy adott kimenet előállítását támogatják, hanem a nonprofit csoportok vagy közösségek munkavégzési módjának, szolgáltatásának az átalakítását is (Green 2004). Az ilyen irányú együttműködések a szektorok és szervezetek jellemzőinek hasonlóbbá válásához vezetnek.

A SZERVEZETFEJLESZTÉS, MINT A PROFESSZIONALIZÁLÓDÁS ESZKÖZE

A szervezetfejlesztés (széles körben használt angol nevén és rövidítéssel Organizational Development vagy OD) a menedzsmenttudomány modernkori fejlődésének terméke, a szervezetelmélet differenciálódásának korszakából (a múlt század 60-as, 70-es éveiből) származó angolszász eredetű és dominanciájú diszciplína. Tudományos gyökerei a viselkedéstudományi alapú megközelítésekhez kapcsolják, amelyek az 1900-as évek második felében terjedtek el széleskörűen a menedzsment- és a szervezetelméletek körében. A talán legelterjedtebb és legelfogadottabb definíció szerint (Beckhard 1969) a szervezetfejlesztés:

- tervszerű,
- a szervezet egészére kiterjedő
- felülről szervezett törekvés, amely
- a szervezet hatékonyságának és életképességének növelését célozza
- a szervezeti folyamatokba való tervszer beavatkozás útján,

- magatartástudományi ismeretek felhasználásával.

A kezdeti fogalmi definíciók megjelenése és elterjedése óta eltelt évtizedek azt mutatják, hogy a szervezeti beavatkozás típus, amely az OD fogalommal lefedhető, jelentős fejlődési folyamaton ment keresztül. Ennek értelmében a fogalom tágult, és az a kérdés, hogy „Mi a szervezetfejlesztés?”, ma már több nézőpontból is megválaszolható. Az egyik legújabb összefoglaló mű (Griffin et al. 2014) bevezető fejezetében olvasható, hogy a szervezetfejlesztés

- tudományág,
- gyakorlati terület,
- szervezeti szerep,
- szervezeten belüli funkció,
- egy szervezeti részleg vagy egység, és
- elkülönült szakma.

A nonprofit szervezetek körében való alkalmazás esetén valamennyi felsorolt értelmezés releváns. Ugyanígy érvényes a nonprofit szervezetekre is további két, az OD elméletében és gyakorlatában általános érvényűnek tekinthető szervezetfejlesztési jellegzetesség, amelyek az bírnak.

A SZERVEZETFEJLESZTÉS A NONPROFIT SZERVEZETEK PROFESSZIONALIZÁLÓDÁSA SZEMSZÖGÉBŐL

A nonprofit szervezetek menedzselésével foglalkozó szakemberek számára jól ismert az „örökzöld” kérdés: nonprofit menedzsment, vagy menedzsment a nonprofit szervezeteknél? A kérdés lényege: a forprofit szervezetek menedzsment technikái milyen mértékű adaptációval (korlátozással) hasznosíthatók a nonprofit szektor szervezeteiben. A szervezetfejlesztési diszciplína tekintetében a helyzet hasonlóan mondható. Megválaszolandó a kérdés: létezik-e önálló nonprofit elmélet és módszertan, avagy a szervezetek világának más területeiről kell-e importálni a felhasználható releváns metodikát. Később bemutatandó ez irányú kutatási tapasztalataink ismertetése

előtt, érdemes a vizsgálandó kérdés nemzetközi és hazai válaszainak rövid áttekintését megtenni.

A vizsgálat tárgyát képező szakterület nevét viselő folyóirat, az *Organizational Development Journal* 2013. évi nyári száma több írásában is foglalkozott a nonprofit szervezetek szervezetfejlesztési tapasztalatainak elemzésével. Khuna és Nadiv (2013) írásukban abból a nézőpontból indulnak ki, hogy a nonprofit szakirodalom növekvő mennyiségének ellenére, az OD-t illető professzionális tudás jelei hiányoznak a nonprofit szektorból. Ezért a gyakorló szakemberek sem kapnak elegendő támogatást a kapacitásfejlesztő munkájuk végzéséhez. Az erőforrások hiánya az OD folyamatok megvalósításának gátját is jelenti. Ezzel szemben a szervezetek inkább:

- a túlélésért folytatnak harcot,
- az időhiány okozta kényszer miatt szervezeti diagnózisai pontatlanok,
- a szervezeti beavatkozások célfelülete túlságosan általános ahhoz, hogy valódi fejlesztések történjenek szervezeteikben.

Ezek a megállapítások elfogadhatóak, és ennek fényében érthetőek az olyan vélemények is, mint: „a szervezetfejlesztés csupán ígéret a nonprofit szervezetek gyakorlatában” (Fox 2013).

Más szerzők és más vélemények valóságos eredményekről szólnak, amikor a nonprofit szervezetekben végbemenő szervezetfejlesztési beavatkozásokat vizsgálják. Alapvető megfigyelés, hogy az erőfeszítések középpontjában kapacitásfejlesztés (-kiépítés) áll. A kapacitásfejlesztés lényege és célja a nonprofitok erősítése annak érdekében, hogy jobban valósíthassák meg céljaikat (Backer 2001). Letts és szerzőtársai (1999) is a nonprofit szervezetek szolgáltatási színvonalának javítása szemszögéből hangsúlyozzák és elemzik a kapacitásfejlesztés fontosságát. Más, a szolgáltatás minőségét javító kapacitástípusok mellett, fontosnak tartják adaptív kapacitás fejlesztését. Kapucu és

szerzőtársai (2011) az aktuális feladatok és a nonprofitok fejlesztési igényei között látnak kapcsolatot. Hasonlók mondhatók el a különféle (pl. az egészségügyi szektorban) tevékenykedő szervezeteknél is a tevékenységek legkülönbözőbb területeinek vonatkozásában, ugyanis ezek a szervezetek pl. a stratégiai tervezés, pénzügyi tervezés, az igazgatás és utánpótlás tervezés, emberi erőforrás menedzsment, ill. a technológia alkalmazása területén azonosítottak fejlesztési szükségleteket.

A szervezetfejlesztés úgy jelenik meg, mint a kapacitásfejlesztés elsődleges eszköze úgy egyéni, mint szervezeti szinten. Ennek számos útja, módja és összetevője van. Williams (2001) az alábbiak szerint sorolja fel az összetevőket:

- közösség-tervezés és vízióalkotás;
- vezetésfejlesztés és a közösségi kapacitások fejlesztése;
- partnerek bevonása a szervezeti kapacitások fejlesztésébe;
- stratégiai szövetségek létrehozása;
- szervezettervezés;
- a nonprofit szervezetek kormányzása.

A szerző javaslatai szerint a kapacitásfejlesztés első lépése az eszközök pontos leltározása. Az eszközökbe természetesen nemcsak a materializált elemek tartoznak bele, hanem minden olyan meglévő vagy tervezett kezdeményezés, amelyek akár

- az egyének nem szervezett együttműködéséből és/vagy
- a nonprofitok nyelvén „grassroots”-nak nevezett zöldmezős szervezetek működéséből és/vagy
- a már intézményesült szervezetek tevékenységéből származnak.

Saját tapasztalataink is arra mutatnak, hogy a felsorolt háromféle tevékenységi mód párhuzamosan van jelen a nonprofit szektorban Magyarországon is, más országokban is. Következésképpen egyik fejlesztési terület sem lehet kizárólagos, a fejlesztési beavatkozásoknak mindhárom szervezeti típusra irányulniuk kell. Termé-

szetesen ebben a szektorban a felsoroltakból az első két szervezeti típus jelenléte erősebb, mint a forprofit világ szervezeteinek körében.

A Connolly és York (2003) által azonosított négy alapkapacitást – az adaptív, a leadership, a technikai és menedzsmentkapacitást – szervezetfejlesztési programok széles körénél vették és veszik figyelembe (idézi Dobrai – Farkas 2013).

Az *adaptív* kapacitás eszerint „a nonprofit szervezet képessége arra, hogy monitorozza, értékelje a belső és külső változásokat, és válaszoljon azokra” (Connolly és York 2003, 2). A *leadership* kapacitás a board és az ügyvezető képességét jelenti a vezetésre, inspirálásra, motiválásra. A *technikai* kapacitás segíti elő az alapvető szervezeti és program funkciók (pl. pénzügyi menedzsment, értékelés, támogatásgyűjtés, információs technológia, marketing) implementálását. A *menedzsmentkapacitás* körébe az emberi erőforrások, működési erőforrások és önkéntesek eredményes felhasználása tartozik.

A szervezetfejlesztési projektek sikeres megvalósítása érdekében a fejlesztendő kapacitástípusokon túl a kapacitásfejlesztés fontos érdekcsoportjait is szem előtt kell tartani. A kapacitásfejlesztésben érintettek három csoportja, nevezetesen a nonprofitok ügyvezetői, a kapacitásfejlesztők és a támogatók más-más szempont tartanak fontosnak arra nézve, hogy miért van szükség kapacitásfejlesztésre a nonprofit szervezetekben, és hogy milyen típusú kapacitásfejlesztés szükséges (Millesen et al. 2010). A nonprofitok ügyvezetői elsősorban adaptív és leadership kapacitásképzésben vesznek részt, prioritásaikat pedig a stratégiai menedzsment és az erőforrásfüggés elméletével magyarázzák. A kapacitásfejlesztők (szervezetfejlesztők) az ügynökélet és az institucionalista megközelítés irányából standardizálható programokat, szolgáltatásokat, tréningeket kínálnak, amelyek a menedzsment- és a technikai kapacitás bővítését szolgálják. A támogatók dilemmája abban nyilvánul

meg, hogy arról kell döntést hozniuk, hogyan támogassák az értelmes kapacitásépítést. A felmérés résztvevői a kutatás eredményei szerint felismerték az adaptív és a leadership kapacitásfejlesztés szükségességét, de továbbra is elsősorban az egységes technikai és menedzsmentkapacitásfejlesztést támogatták.

A nonprofit szervezetek kapacitásfejlesztésének kérdésében a legjobb kutatási műhelyek szakértői is rendszeresen véleményt nyilvánítanak – bővítve ezzel a szektor szereplőinek tudását. Alant két példa következik az elmúlt évtizedből.

Az Aston Business School Centre for Voluntary Action, Birmingham, England kutatói cikkükben (Cairns et al. 2005) felvázolják azt a folyamatot, amely (az Egyesült Királyságban) létrehozta az igényt a „capacity building” iránt, helyettesítve a korábbi koncepciókat, amelyekben az állam és más externális tényezők játszották a fő szerepeket a nonprofit jellegű szolgáltatások területén. Véleményük szerint a mai dilemma abban áll, hogy a felvállalt kapacitásfejlesztési szerep olyan szerteágazó dolgokra vállalkozik, mint:

- a hitelesség demonstrálása a közösségi szolgáltatások nyújtása terén;
- a szervezetek vezetőinek képessé tétele az alapítók által kinyilvánított igények megértésére (elsősorban az elszámoltathatóság és a monitorizálás terén);
- a szükséges felhatalmazások biztosítása a szervezeti vezetők és a tagság részére;
- számos indirekt kapcsolat figyelése és ápolása (helyi közösségek, hátrányos helyzetű csoportok, szociális ellátó rendszerek jelenléte) és a nonprofit szervezetek azon jellemzői, hogy az egyéni és szervezeti szintű képességek fejlesztéséhez igen szűk erőforrásokkal rendelkeznek.

A vázolt dilemma minden bizonnyal nemcsak a brit nonprofitok esetében van jelen, hanem hasonlóval találkozhatunk a hazai szektor szerveződésénél is. Óvatosan kell kezelni a rendelkezésre álló OD

modellek sokaságát, ha azoknak a nonprofit világban való hasznosítására törekszünk. Két fő akadály merülhet fel:

- a modellek vagy túlságosan általánosak, generális jellegűek,
- vagy ellenkezőleg: csupán egy szervezet egyetlen beavatkozására lettek kidolgozva (akár üzleti célú felhasználás érdekében, amikor az igazi részletek a fejlesztő cég know-how-ját képezik).

Ebből következően a módszerek publikálása korlátozott mértékű, nem igazán áll érdekében az sem a fejlesztőnek, sem a fejlesztettnek. A tanácsadó cégek tetszetős honlapjai sem adnak (engednek) kellő tájékozottságot a harmadik személynek a felhasználásra. Napjaink pályázati (első-sorban az Európai Unió) rendszereitől elvárt disszeminációs és fenntarthatósági kötelezettség némileg enyhíti a fenti megállapítások mögött álló akadályokat.

SZERVEZETFEJLESZTÉS A GYAKORLATBAN – EMPIRIKUS KUTATÁS A HAZAI NONPROFIT SEKTORBAN

Az elmúlt évek során (részben az OTKA finanszírozásának köszönhetően) kommunikációs közelségbe kerültünk mintegy 1.000 hazai alapítvány és társas nonprofit szervezet vezetőjével vagy vezető tisztségviselőjével. A válaszadók által képviselt szervezetek több ismérv (területi megoszlás, jogi forma, főtevékenység fajtája) szerint is megfelelnek a reprezentativitás szabályainak, így a tőlük megszerzett ismereteink a hazai szektor egésze szempontjából is mérvadónak tekinthetők. A kutatás fő kérdése arra irányult, hogy eddigi tudásunk a szektorról megerősítést nyer-e abban a vonatkozásban, hogy a szektor hagyományos szervezetei és azok vezetői jelentős előrehaladást mutatnak a professzionalizációban. Érdekel bennünket, hogy a nagyszámú hazai és külföldi szervezetfejlesztési program eredményei hogyan és milyen mértékben segítik a szervezeti és egyéni szintű professzionalizációt?

Úgy is fogalmazhatunk, hogy vajon ezek a szervezetek megmaradnak-e a „civilkedés” szintjén, vagy képesek-e a társadalmi szükségletek kielégítésének magasabb szintjén tevékenykedni? Arra is választ szeretnénk volna kapni, hogy miben nyilvánul meg ebben a szektorban az egyéni és a szervezeti szintű professzionalizáció, illetve, hogy a professzionalizációban mennyire számít kulcskérdésnek a szervezetfejlesztés és a kapacitásfejlesztés.

Kutatási célkitűzések és a kutatás során alkalmazott módszerek

A közelmúltban (2014 nyarán) zárult empirikus kutatás *első fázisában kérdőíves megkérdezést* végeztünk Baranya és Somogy megyében. 58 olyan szervezetet kérdeztünk tanulási és szervezetfejlesztési jellemzőikről, amelyek korábban már részt vettek szervezetfejlesztési programban, a pécsi Civil Közösségek Háza TÁMOP szervezetfejlesztési projektjének kedvezményezettjeként. Az *online kérdőívet* 33 szervezet töltötte ki. E kérdőív tapasztalatait használtuk később a nagymintás országos kutatás során.

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

Az empirikus *kutatás 3. szakaszában* – a Központi Statisztikai Hivatal által a kutatási team rendelkezésére bocsátott adatbázis felhasználásával – *országos szinten lebonyolított megkérdezés* során 18 ezer szervezet kapott e-mail csatolmányként kérdőívet, amely épített a pilot projekt (az 1. kutatási fázis) és az első interjúztatási kör (2. kutatási fázis) tapasztalataira, emiatt kismértékű módosításokat tartalmazott. A feldolgozható kérdőívek száma 841 darab.

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

A kutatás célja a következő hipotézisek vizsgálata volt:

H1. A professzionalizáció fogalmának van szervezetspecifikus értelmezése.

H2. A szervezetfejlesztési programok elősegítik a nonprofit szektor szervezeteinek professzionalizációját.

H3. A szervezeti struktúra változása erősíti a professzionalizáció folyamatát.

H4. A tudásintenzív jelleget kifejező professzionalizáció alapján a nonprofit szektor szereplői és szervezetei erős differenciáltságot mutatnak.

H5. A professzionalizáció fokában jelentős eltérés mutatkozik azon személyek és szervezetek között, akik részt vettek bármilyen célzott szervezetfejlesztési programban, és azon személyek és szervezetek között, akik nem vettek részt.

H6. A professzionalizáció egyéni és szervezeti szintjében mutatkozó különbségek szoros korrelációt mutatnak.

H7. A szervezetfejlesztési programmal való elégedettség függ attól, hogy hazai vagy külföldi szervezet biztosította-e a szervezetfejlesztést.

H8. Egy fejlesztési folyamat befejezése egy új fejlesztési folyamatot indít el.

A KUTATÁSBAN HASZNÁLT KÉRDŐÍV FELÉPÍTÉSE

A kérdőív szervezetfejlesztésre vonatkozott elsősorban, de úgy szerkesztettük meg, hogy azok is kitölthessék egyes részeit, akik eddig nem vettek részt szervezetfejlesztési programban, mivel ezáltal sokkal hitelesebb kép nyerhető az országos helyzetről, mintha csak az etéren tapasztalattal rendelkezők válaszolnának. A kérdőív elkészítésénél támaszkodtunk a TÁMOP 5.5.3. nonprofit szervezetek fejlesztésére irányuló program Baranya és Somogy megyei tapasztalataira.

A különböző kérdéstípusokat ötvöző, azaz skálás értékelések, rangsorolások, nyitott kérdések, eldöntendő kérdések kombinációját tartalmazó kérdőív kérdései három nagy csoportot alkottak:

- A kérdőív első része a válaszadó személyére és a képviselt nonprofit szer-

vezetre vonatkozó általános jellemzőkre vonatkozott, tartalmazta:

- a képviselt nonprofit szervezetre vonatkozó adatokat és
- a válaszadó személyére vonatkozó adatokat.
- A második, és terjedelmében a leg-hosszabb rész, a szervezetfejlesztési programra vonatkozó kérdéseket tartalmazott, kezdve
 - a fejlesztési programra vonatkozó általános információktól
 - a szervezetfejlesztési program módszereire vonatkozó kérdéseken keresztül
 - a szervezetfejlesztő szakemberek által a szervezeteknél tett helyzetfelmérés alapján az adott szervezeténél megvalósult, vagy folyamatban lévő fejlesztési feladatokig.
- A harmadik nagy kérdéscsoport a tanulás és fejlődés kérdéskörére vonatkozott, és egy kérdés kivételével azok a szervezetek is válaszolni tudtak, amelyek eddig bármilyen oknál fogva nem vettek részt szervezetfejlesztési programban.

A kutatási módszerek bemutatásánál változtató kutatási projekt megvalósításához szükség volt három fogalom (professzionizáció, szervezetfejlesztés, szervezetfejlesztési program) definiálására, amelyeket a kiküldött kérdőívek tartalmaztak:

- *Professzionizáció*: a professzionális válás folyamata, azaz szakmailag magas színvonalú, nem amatőr, szakértői, mesteri ellátása mind a szervezettel kapcsolatos feladatoknak, mind a belső és külső szolgáltatásoknak.
- *Szervezetfejlesztés*: tervszerű, a szervezet egészére kiterjedő és felülről szervezett törekvés, amely a szervezet hatékonyságának és életképességének növelését célozza a szervezeti folyamatokba való tervszerű beavatkozás útján.
- *Szervezetfejlesztési program*: Olyan (országosan, regionálisan, ágazat-specifikusan) szervezett, szakmai keretek között megvalósított program, amely

célirányosan támogatja a szervezetfejlesztést a nonprofit (civil) szektorban és annak szervezeteiben.

AZ ORSZÁGOS KUTATÁS LEÍRÓ STATISZTIKAI EREDMÉNYEI

Ha a 2010-es megyei adatokhoz (KSH 2012) viszonyítjuk a kutatásunk adatait, megállapíthatjuk, hogy kutatási felhívásunk az alapsokaság közel 30 százalékához eljutott. Kiküldött kérdőívünk 4,7 százalékára érkezett válasz, így összesen az alapsokaság 1,3 százalékát sikerült elérnünk a lekérdezés során. Ha az egyes megyékből visszaérkezett kérdőívek mennyiségét tekintjük, és megnézzük a megyénkénti válaszadási hajlandóságot, kijelenthetjük, hogy Budapest esetében statisztikailag a nonprofit szervezetek országos megoszlását tükröző súllyal érkeztek vissza a válaszok (Budapest „súlya” a KSH adatok szerint: 24,26%, a kutatási mintában 24,97%). A megyék közel felének az esetében hasonló volt az arány az országos mintával (Bács-Kiskun, Békés, Jász-Nagykun-Szolnok, Nógrád, Somogy, Szabolcs-Szatmár-Bereg, Tolna, Zala). Egy esetben volt jelentős eltérés: Pest megye volt erősen alulreprezentált a visszaküldött kérdőívek alapján.

A kutatásban részt vevő szervezetek 73 százaléka a társas nonprofit szervezetek közé sorolható, 27 százalékban választottak alapítványok. Az arány, bár nem azonos az országos mintával (65:35), mégis megfelelően tükrözi azt. Fő tevékenységi területeiket illetően valamennyi a KSH szerinti tevékenységet képviselték.

A válaszadók jellemzőit vizsgálva, említésre méltó eredménye a kutatásnak, hogy a szektorban sokéves gyakorlattal, tapasztalattal rendelkező válaszadók töltötték ki a kérdőívet (átlagosan 10 éve tevékenykednek az adott nonprofit szervezetben, a szektorban pedig átlagosan mintegy 15 éve). Az az átlagosan 15 év, amelyet a válaszadói kör a szektorban már eltöltött, a tudás jobb szervezeti beépülésének záloga lehet. Nemzetközi tapasztalatok ugyanis ugyanezt mutatják: kezdetben célszerű az egyénbe,

majd a szervezetekbe investálni fejlesztési célból, és csak később, a fejlesztéseknek magasabb szintjén következik be az olyan állapot, amikor az egyéni kompetencia többszöröződő szervezeti képességgé válik.

Az érvényes választ adók 73,6 százaléka nem vett részt eddig szervezetfejlesztésben, összesen tehát a válaszadók közül 212 fő vett részt eddig szervezetfejlesztésben valamilyen módon, ami az érvényes választ adók 26,4 százaléka. Közülük 163 esetben a programot hazai szervezet biztosította (az érvényes választ adók 76,9 százaléka). 32 fő EU-s támogatással biztosított szervezetfejlesztő jellegű programban, 17 fő pedig különböző külföldi, szervezetfejlesztő programban vett részt. Ezek az adatok teljes mértékben igazolták a kutatás előtti feltételezésünket, mely szerint a szektor professzionalizáció tekintetében erősen polarizált.

A szervezetek válaszai alapján a szervezetfejlesztési programban való részvételt motiváló tényezőket a következőképpen rangsorolhatjuk:

1. az új ismereteknek, tudásnak köszönhetően, a szolgáltatásuk színvonala emelkedni fog
2. a támogatás tette lehetővé
3. átfogó ismeretek birtokába szeretett volna jutni
4. a szervezet szükségleteihez igazítható volt a program
5. az érdekérvényesítő képesség javulása érdekében.

A SZERVEZETFEJLESZTÉSI PROGRAMOK VÁLASZADÓK ÁLTALI MEGÍTÉLÉSÉNEK ELEMZÉSE

A szervezetfejlesztési programok *egészének tartalmi oldalát* (a nyújtott ismereteket) elemezve (1. táblázat), megállapíthatjuk, hogy átlagosan leginkább a működési és a menedzsment-alapelvek megismerésével voltak elégedettek a válaszadók (7-es skálán értékelve: 5,15), legkevésbé pedig annak a szervezetfejlesztéssel szembeni elvárásnak a teljesülésével, hogy „képesek legyenek

I. táblázat: Tartalmi elvárások és elégedettség (7-es skálán, átlagok)

Szemponatok	Összes	EU-s átlag	Külföldi átlag	Hazai átlag
A hazai és regionális együttműködésben való aktív részvétel képessége	5,10	5,80	4,93	4,99
Működési és menedzsment alapelvek ismerete	5,15	5,45	4,80	5,12
Forrásteremtés és pénzügyi menedzsment módszerek ismerete	4,85	5,30	5,00	4,75
Minőségi projektek megvalósításának ismerete	5,05	5,37	5,20	4,98
A folyamatos működéshez szükséges (erő) források működtetésének képessége	4,18	4,60	3,53	4,15

Forrás: Saját szerkesztés

olyan szolgáltatásokat működtetni, amelyek saját bevételeikből előteremtik a folyamatos működéshez szükséges (erő)forrásokat”.

A hazai szervezetfejlesztési programban részt vevő szervezetek 16,8 százalékának képviselői válaszolták azt, hogy a program teljes mértékben megfelelt azon elvárásainak, hogy képesek legyenek hazai és regionális együttműködésben aktívan részt venni. A külföldi szervezetfejlesztési programban részt vevőknél ez 2%, végül az EU-s program esetében 5%. A hazai programban részt vevők 23,2 százaléka szerint a szervezetfejlesztési program teljes mértékben megfelelt a működési és a menedzsment-alapelvek megismerése szempontjából. Ez az arány a külföldi programban részt vevők esetében 26,7%, az EU-s programban részt vevők esetében 34,5%. A három, programot biztosító szervezettípus közül a legmagasabb átlagos pontszámot az EU-s programban részt vevők adták, elvárásaik szemszögéből 7-es skálán átlagosan 5,45 ponttal értékelve a programot a működési és a menedzsment-alapelvek ismereteinek közvetítése terén. Az átlagok mellett figyelmet érdemel a szórás is, amely az EU-s program esetében 1,594. Oka abban rejlik, hogy heterogén volt a válaszadói kör, azaz jelentős volt a kiemelkedően magas vagy alacsony pontszámok aránya. A kutatás megerősítette azt a szakmai véleményt, hogy a külföldi pályázati források felhasználása a szektor fejlődésének érdekében történik.

A válaszadók értékelhették, milyen mértékben voltak alkalmasak az egyes tartalmi egységek új ismeretek közvetítésére, fejlesztésre, így értékelték a következő területeken történő ismeretszerzést, készségfejlesztést (lásd 2. táblázat):

- A szervezeti működési háttér, a szervezeti tevékenység, szolgáltatások fejlesztése (1)
- A szektorok közötti partnerség, a szervezetek és a szektor közötti kapcsolat fejlesztése (2)
- A szervezeti humánerőforrás fejlesztése (3)
- A szervezeti pénzügyi stabilitással kapcsolatos ismeretek (4)
- Nonprofit alapismeretek (5).

Általánosságban véve, ezeknél a kérdéseknél is a korábbi megállapításainkkal hasonlóak figyelhetők meg: az EU-s programban részt vevők szerint rendszerint jobban segített a szervezetfejlesztő program.

A SZERVEZETFEJLESZTÉSBEN VALÓ RÉSZVÉTEL ÉS A PROFESSZIONALIZÁCIÓ MEGÍTÉLT SZINTJÉNEK ÖSSZEFÜGGÉSEI A VIZSGÁLT SZERVEZETEKNEL

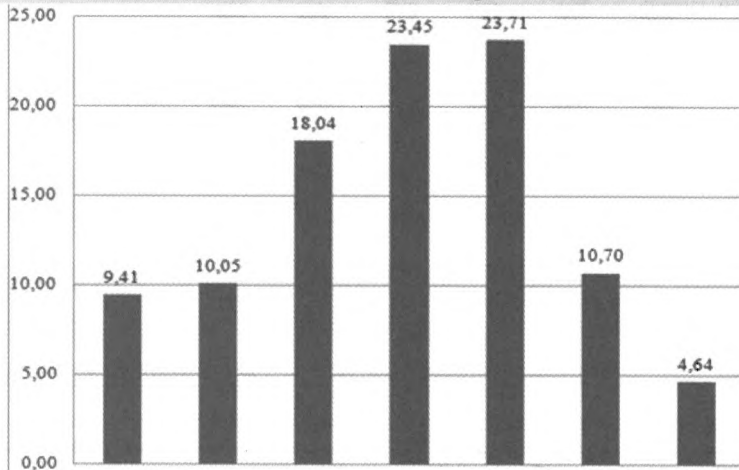
Saját professzionizációjuk szintjét a válaszadók átlagosan 3,93-ra értékelték (a szórás 1,584). Leggyakrabban 5-ös szintre helyezték magukat a válaszadók.

2. táblázat: Ismeretszerzési lehetőségek a szervezetfejlesztési program keretében (7-es skálán, átlagok)

A programot biztosító szervezet	Az ismeretszerzés lehetőségének megítélése				
	1	2	3	4	5
Hazai	4,24	4,40	4,47	4,04	4,45
Külföldi	4,45	5,09	4,45	3,45	3,92
EU-s program	4,75	4,53	4,46	4,74	5,00
Összes	4,33	4,46	4,47	4,11	4,49

Forrás: Saját szerkesztés

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



Forrás: Saját szerkesztés

A kérdésre válaszolók fele 4 pontnál kevesebbnek, a másik fele ennél többnek értékelte a személyes professzionalizációs szintjét (1. ábra). A csúcossági (-,632) és a ferdeségi (-,158) mutatók alapján normális az eloszlás.

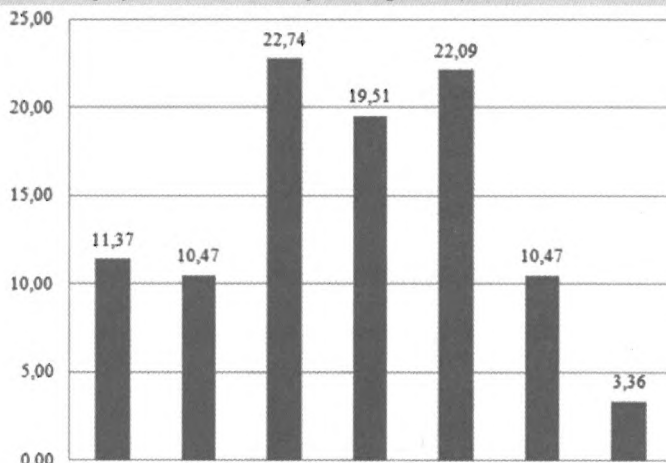
A válaszadók átlagosan 3,75-re értékelték a szervezeti professzionalizáció szintjét (a szórás 1,598). A viszonylag nagy szórás oka mindkét esetben a heterogén válaszokkal és azzal magyarázható, hogy 5 fokú skála helyett 7 fokú skálát alkalmaztunk a kutatás során. A csúcossági (-,763) és a ferdeségi (-,066) mutatók alapján normális az eloszlás ebben az esetben is (2. ábra).

Ha az egyéni és szervezeti professzionalizáció megítélésével kapcsolatos kérdéskör elemzésénél azt vizsgáljuk, befolyásolja-e a professzionalizáció válaszadók általi megítélését az, hogy vettek-e részt korábban szervezetfejlesztési programban, megállapíthatjuk, hogy az 1-7-es skálán azok

a válaszadók (n=202), akik már részt vettek szervezetfejlesztő programban, 4,78-re értékelték magukat, a szervezetüket pedig 4,62-ra. Azok, akik eddig nem vettek részt szervezetfejlesztési programban, (n= 547) átlagosan 3,60-re a saját, 3,41-ra pedig a képviselt szervezet színvonalát. Legmagasabbra azok értékelték saját professzionalizációjuk szintjét és a szervezetükét is, akik a jelenlegi, illetve korábbi szervezetnél is részt vettek szervezetfejlesztési programban (5,55, ill. 4,95): 2 kategóriával jobbnak értékelték egyaránt a saját és képviselt szervezetük professzionalizációjának elért szintjét, mint azok a válaszadók, akik még nem vettek részt ilyen jellegű programban. A szervezetfejlesztési programok következőképpen hatással vannak a szervezet elért professzionalizációs szintjének megítélésére.

A kutatási eredmények igazolják, hogy az egyéni és szervezeti professzionalizáció

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



Forrás: Saját szerkesztés

3. táblázat: A programot biztosító szervezet és professzionalizáció szintjének megítélése közötti kapcsolat (7-es skálán, átlagok)

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

Forrás: Saját szerkesztés

szintjét meghatározza az is, hogy ki biztosította a szervezetfejlesztési programot (3. táblázat). Bár nagymértékű eltérés a kategóriák átlagai között nincs, elsősorban az EU-s programon részt vettek gondolják, hogy a professzionalizációban magas szinten állnak (5,03), míg a legkevésbé a hazai programban részt vevők gondolják ugyanezt (4,67).

A szervezet professzionalizációjának szintje és a szervezet kora közötti összefüggést vizsgálva kapcsolatot láthatunk e kettő tényező között: a vizsgált szervezetek közül azok értékelték a legjobbnak a professzionalizációban elért szintet (4,10), amelyek 9-15 éve működnek. Legkevésbé jónak a szervezetüket azok ítélték, aki 1-3 éves szervezetnél dolgoznak (2,88). A kettő közötti különbség tehát jelentős.

A személyes professzionalizáció és a szervezetfejlesztési program támogatása között minden ésszerű szignifikancia

szint mellett van kapcsolat, éspedig közepes erősségű. A szervezeti szintű professzionalizáció esetében ugyanez figyelhető meg (Cramer's V,359). Az egyéni és szervezeti professzionalizációs kapcsolatot korrelációanalízis segítségével vizsgálva, megállapíthatjuk, hogy a saját professzionalizáció megítélése hatással van a szervezetre: minél jobbnak tartják magukat a válaszadók, annál jobbnak ítélik a képviselt szervezetet. Pozitív irányú és erős a kapcsolat (Pearson korr. ,753). (4. táblázat)

Kutatásaink a vizsgálatba vont szervezetek és személyek körében a differenciáltság jegeit is feltárták. A bemutatott nagy mintás kérdőívvezés jól felrajzolta a hagyományos nonprofit szervezetek és szervezeti vezetők látéleti térképét. A professzionalizáció szemszögéből a vizsgálatba bevont szervezetek 5 csoportba („kvázi-klaszterbe”) rendezhetők, az

4. táblázat: Korreláció a személyes és szervezeti professzionalizáció között

		Mit gondol, Ön személy szerint hol tart most a professzionalizációban?	Mit gondol, az Önök szervezete hol tart most a professzionalizációban?
Mit gondol, Ön személy szerint hol tart most a professzionalizációban?	Pearson korreláció	1	,753**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	776	766
Mit gondol, az Önök szervezete hol tart most a professzionalizációban?	Pearson korreláció	,753**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	766	774

**Kapcsolat minden ésszerű szignifikancia szint mellett (0.01).

Forrás: Saját szerkesztés

5. táblázat: A szektor szervezeteinek beazonosított csoportjai

1. csoport	2. csoport
Inkább alapítvány jogi formájú szervezetek Átlagos a tagok létszáma az önkéntesek száma és a fő állású alkalmazottak száma Professzionalizációban kicsit átlag feletti érték A szervezetfejlesztési programhoz kissé pozitív hozzáállás Nem vett részt programban Átlagos ideje van a cégnél és a szervezetnél Átlagos a szervezet kora is	Inkább társas nonprofit szervezet Tagok létszáma kiemelkedően magas A szervezet kora is itt a legmagasabb (ez a legidősebb szervezetek csoportja) Önkéntesek és tagok létszáma átlagos Átlag feletti professzionalizációs szint Szervezetfejlesztési programokhoz semleges attitűd Nem vett részt programban Régóta dolgoznak a cégnél és a szektorban
3. csoport	4. csoport
Legalacsonyabb az alkalmazottak száma Semleges értékek majdnem minden esetben Ők is nagyon régóta vannak a cégnél és a szektorban (majdnem olyan régóta, mint a kettes csoport)	Ők vélik legkevésbé, hogy segítette a professzionalizációjukat a szervezetfejlesztési programban való részvétel, pedig: Ők a legvalószínűbb hogy vettek már részt OD programban Nem régóta vannak a szakmában Átlag alatti professzionalizációs szint jellemzi őket
5. csoport	
Átlag feletti professzionalizáció Pozitív attitűd a szervezetfejlesztési programmal szemben Nem vettek részt OD programban Nem régóta vannak a szakmában	

Forrás: Saját szerkesztés

indulás fázisában lévőktől a „vérprofikig”. Bár az egyes cellákba tartozó elemszámok alacsony nagysága miatt elemzésünk nem tekinthető valódi klaszteranalízisnek, de az 5 csoport jellemzőinek felsorolása – akár a további kutatások szempontjából is –

informatív jelleggel bír. Fontos feldolgozási tapasztalatként szögezhetjük le, hogy a vizsgált mintában létezik olyan sokaság, amelyik úgy véli, hogy a személyes professzionalizációjában a „profi” szinten tart. Ez az adat megerősíti azt az általános

tapasztalatot, hogy a nonprofit szervezetek „krémje” azzal tud sikeres lenni, hogy a hazai nonprofit világ legjobb szakembereit alkalmazza (tudja alkalmazni). A kutatás során elkészített több mint 70 interjú is a szakmaiság általános növekedésének tendenciáját mutatja. Továbbá azt, hogy az egyének e tekintetben önmagukat jobbnak tartják, mint a szervezetüket. Ez pedig a professzionalizációs tartalék jelenlétére utal.

Bár a létrehozott 5 klaszterbe összesen csupán a válaszadók 10,96%-a sorolható be, azok a „sűrűsödési pontok”, amelyek az egyes klasztereket felrajzolják, jellemzőek a magyar nonprofit szervezetek tagozódására.

KÖVETKEZTETÉSEK, ÖSSZEFOGLALÁS

Az empirikus kutatás statisztikailag igazolt eredményei azt mutatják, hogy a nonprofit szervezetekben a professzionalizáció erősödik, de még mindig végletes jellemzőket mutat: egyszerre vannak jelen a jó szándékú önkéntes (amatőr jellegű) szervezeti kezdeményezések és a tudás, a professzionalizáció magas fokát felmutató szervezetek (és az ezekben tevékenykedő személyek).

- A szervezetek „professzionalizáció” értelmezését meghatározza az aktuális tudásigény.
- A szervezetfejlesztési programok szükségességek, de a professzionalizálódásnak csak egyik elemét alkotják. Az egyéni és a szervezeti professzionalizáció szintje számos tényező együttes hatására emelkedik, amelyek között csupán az egyik (bár fontos tényező) a szervezetfejlesztési programokban való részvétel.
- Akik már részt vettek szervezetfejlesztésben, jobbnak ítélik a saját és a képviselt szervezet professzionalizációjának fokát, mint azok, akik nem vettek részt benne.
- Az EU-s szervezetfejlesztési programokon részt vevők, ill. a hazaiakban részt vevők elégedettségfoka között szignifikáns eltérés van.
- A szervezetfejlesztési szakma a nonprofitok körében eredményesen

használható: alkalmazása révén a cél-elérés határfoka javul: a szervezetek tudásintenzív szolgáltatásainak minősége emelkedik.

- A szervezetfejlesztési programokon való részvétel új, magasabb szintű igényt indukál: ráébredünk, mennyi minden hiányzik még...

Általánosan kijelenthető, hogy a képjavuló tendenciát mutat. Bár a differenciáltság továbbra is jelen van, de a szektorban már létezik egy olyan szegmens (klaszter), ahol a tagok a saját szakmaiságuk állapotát magasra értékelik és ez a fejlettség a szervezetük sikerességében megjelenik. Ez többek között azt jelenti, hogy:

- nő a helyi és regionális együttműködésben való részvétel képessége.
- új ismereteket szereznek a forrásteremtés és a pénzügyi menedzsment módszerek helyes alkalmazásáról,
- minőségi (nemzetközi kooperáción alapuló) projektekbe való bekapcsolódás esélye nő meg,
- javul a képesség az emberi erőforrások működtetésének területén.

A szervezetfejlesztési befektetések hasznosulása is egyértelmű a kutatási tapasztalatok szerint. Statisztikailag is igazolható erős összefüggés mutatható ki a fejlesztési programokban való korábbi részvétel és a professzionalizáció szintje (mértéke) között. A működési hatékonyság javulása a szolgáltatási színvonal emelkedését eredményezi. A nonprofit szervezeti világról készített legújabb felvétel új igényeket és új feladatokat is felvet. Belülről úgy látszik, hogy a szervezetek fejlesztésének súlypontja áthelyeződik. Az igazi profik a szervezet fejlesztését már nem önmagában álló tevékenységnek vagy folyamatnak érzik, hanem, közösségfejlesztésről beszélnek.

JEGYZET

- 1 A tanulmány elkészítését a 101886. nysz. OTKA pályázat támogatta.

HIVATKOZÁSOK

- Backer, T. E. (2001), „Strengthening Nonprofits: Foundation Initiatives for Nonprofit Organizations”, in: De Vita, C. J. and Fleming, C. (eds.), *Building Capacity in Nonprofit Organizations*, The Urban Institute, pp.31-83
- Beckhard, R. (1969), *Organizational Development: Strategies and Models*. Addison-Wesley
- Billis, D. (Ed.), *Hybrid Organizations and the Third Sector: Challenges for Practice, Theory and Policy*, Palgrave Macmillan, 2010
- Busch, T. and Murdock, A. (2014), *Value-based Leadership in Public Professions*, Palgrave Macmillan
- Cairns, B., Harris, M. and Young, P. (2005), „Building the Capacity of the Voluntary Nonprofit Sector: Challenges of Theory and Practice”, *International Journal of Public Administration*, 28 pp.869-85
- Connolly, P. and York, P. (2003), „Building the Capacity of Capacity Builders: A Study of Management Support and Field-Building Organizations in the Nonprofit Sector”, <http://www.tccgrp.com/pdfs/buildingthecapacityofcapacitybuilders.pdf>. (letöltés: 2013. szeptember 21.)
- Dobrai, K. and Farkas, F. (2008), „Knowledge-Based Organizations: Examining Knowledge Processes in Public-Serving Nonprofit Organizations”, *International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, 8 2, pp.9-22
- Dobrai K., Farkas F. (2013), „Professzionizáció a nonprofit szervezetekben”, *Civil Szemle*, 4 23-41. old.
- Green, F. (2004), „Ten things nonprofits must do in the twenty-first century”, in: Riggio, Orr (Eds.), *Improving leadership in nonprofit organizations*, Jossey-Bass, pp.19-35
- Griffin, E., Alsop, M., Saville, M. and Smith, G. (2014), *A Field Guide for Organisation Development: Taking Theory into Practice*, Gower
- Kákai L. (2010), „Lokális szervezetek hálózatosodása és az önkormányzatok. *De iurisprudentia et iure publico* (DIEIP)”, 4 3-4, 99-117 <http://dieip.hu/wp-content/uploads/2010-3-szam.pdf> (letöltés: 2013. november 4)
- Kapucu, N., Healy, B. F. and Arslan, T. (2011), „Survival of the fittest: Capacity building for small nonprofit organizations”, *Evaluation and Program Planning*, 34 pp.236-45
- Khuna, S. and Nadiv, R. (2013), „Organizational Development Dilemmas in Nonprofit Organization in Different Economic Times”, *Organization Development Journal*, 31 2, pp.62-71
- Letts, C. W., Ryan, W. P. and Grossman, A. (1999), *Managing Upstream for greater Impact*, John Wiley & Sons
- Kreutzer, K. (2009), „Nonprofit Governance during Organizational Transition in Voluntary Associations”, *Nonprofit Management and Leadership*, 20 1, pp.117-33
- Maier, F. and Meyer, M. (2011), „Managerialism and Beyond: Discourses of Civil Society Organization and Their Governance Implications”, *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 22 4, pp.731-56
- Mannsky, A. and Siebart, P. (2010), *Trends in der Professionalisierung in Nonprofit-Organisationen*, Frankfurt am Main: PWC, http://www.pwc.co.uk/en_UK/gx/psrc/pdf/growing-professionalisin-nonprofit-organizations.pdf
- Millesen, J., Carman, J. G. and Bies, A. L. (2010), „Why engage? Understanding the incentive to build nonprofit capacity”, *Nonprofit Management and Leadership*, 21 1, pp.93-111
- Ridder, H. G., Piening, E. P. and Baluch, A. M. (2012), „The Third Way Reconfigured: How and Why Nonprofit Organizations are Shifting Their Human Resource Management”, *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 23 3, pp.605-35
- Wellens, L. and Jegers, M. (2014), „Effective governance in nonprofit organizations: A literature based multiple stakeholder approach”, *European Management Journal*, 32 2, pp.223-43
- Williams, R. J. (2001), „Building Capacity and Organizational Development”, Presented at: Weed and Seed National Conference Philadelphia PA August, 26-52

Dr. habil. Dobrai Katalin PhD,
egyetemi docens
dobrai@ktk.pte.hu

Dr. habil. Farkas Ferenc CSc.,
egyetemi tanár
farkas@ktk.pte.hu

Pécsi Tudományegyetem
Közgazdaságtudományi Kar
Gazdálkodástudományi Intézet

Organization development and professionalization in nonprofit sector organizations

Paper first provides insight into theoretical issues regarding the professionalization of nonprofit sector organizations, and following that gives an analysis of a large sample research that was carried out in Hungary. Statically proved findings of the survey show that professionalization in the sector is improving. But there are still two extremes existing together, unprofessional volunteer organizations and organizations and people (working for them) possessing high level of knowledge and professionalism.

Katalin Dobrai – Ferenc Farkas