

A képzés az [Interreg V-A Szlovénia-Magyarország Együttműködési Program](#) keretén belül megvalósuló „Nemzetközi mentorhálózat a szociális vállalkozásokért” - SENS NETWORK című, SIHU217 azonosító számú projekt keretében valósul meg.



# Társadalmi vállalkozások menedzsmentje

**Mata Csaba**  
**Kulturális Labor Alkotóművészeti Szociális Szövetkezet**



[www.sens-network.com](http://www.sens-network.com)



Projektje a Választott Programok előkészítő intézmény (V.A. Szlovénia-Magyarország Együttműködési Program) keretében az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával valósul meg.

## A non-profit szektor terminológiai kérdései. A szektor szerepe a társadalmi igények kielégítésében

- A társadalmi igények kielégítésében – az üzleti szektor mellett – fontos szerepet játszik a non-business szektor, méretét, társadalmi súlyát, gazdasági szereplői számát tekintve.
- Az állam szerepe nélkülözhetetlen a stabil, tartós fejlődés megvalósításában, a gyorsan bővülő piacok szabályainak és intézményrendszerének létrehozásában, működtetésében. Ez jelentős forrásokat igényel.
- A tartós növekedés végét jelző válságok az 1970-es évektől kezdődően egyértelművé tették, hogy újra kell gondolni az üzleti és nem üzleti szektor közt korábban kialakult munkamegosztást, az állami szerepvállalás mértékét, módját.
- A téma részletes tárgyalását meg kell, hogy előzze azonban a terminológiai problémák tisztázása. Még a szakirodalmakban is gyakran keverednek az alábbi fogalmak:

# Terminológiai problémák a közszolgáltatások kapcsán



<b>Tevékenység</b>	<b>Szervezet</b>
<b>Közhasznú</b>	<b>Közintézmény</b>
<b>Közcélnú</b>	<b>Költségvetési intézmény</b>
<b>Közérdekű</b>	<b>Közüzem</b>
<b>Non - profit</b>	<b>Közszféra</b>
<b>Not - for - profit</b>	<b>Közszektor</b>
<b>Közigazgatás</b>	<b>Harmadik szektor</b>
<b>Közszolgáltatás</b>	<b>Közösségi szektor</b>
<b>Közszolgálat</b>	<b>Civil szféra</b>
<b>Közfeladat</b>	<b>Non-business szektor</b>

A gazdasági szereplők által előállított javak kategorizálása/1.

- A fogyasztás, az igény jellege szerint
  - Egyéni: ha valaki elfogyasztja, más már nem teheti meg (élelmiszer, tartós fogyasztási cikkek stb.)
  - Közösségi (az egyén fogyasztása másokat nem korlátoz (tv-nézés, közbiztonság stb.)
- A javakhoz való hozzáférés korlátozhatósága szerint
  - Lehetséges: a fogyasztó csak akkor veheti birtokba, ha fogyaszt érte (fodrász, autó stb.)
  - Nem lehetséges: technikai vagy etikai okok miatt nem lehet kizárni a fogyasztásból (levegő, nemzetvédelem stb.)

## A gazdasági szereplők által előállított javak kategorizálása/2.



- **Magánjavak**
  - Felhasználás egyéni fogyasztás formájában
  - A fogyasztók hozzáférése korlátozott, ár ellenében
- **Közjavak**
  - Előállításuk közfeladat
  - Fogyasztásukból senki nem zárható ki
  - Piaci alapon megfizettetni nem lehet
- **Megfizethető javak**
  - Közérdekű szolgáltatások, mindenkinek szüksége van rá
  - Technikailag megoldható a hozzáférés korlátozása
  - Dönthet úgy a társadalom, hogy részben vagy egészben fizessék meg a fogyasztók (pl. közüzemi szolgáltatók)
- **Közös (közhasznu) javak**
  - Fogyasztása egyéni jellegű
  - A hozzáférés kevésbé korlátozott
  - Dönthet úgy a társadalom, hogy a fogyasztók helyett a társadalom más tagjai fizessék meg (pl. kulturális szolgáltatások, hajléktalanszállás stb.)

# Gazdálkodó szervezetek gazdasági ágakba sorolva (A-K: üzleti szektor, E: közüzemi szektor, L-M-N: költségvetési szektor, O: non-profit szektor)



- **I. szektor**
  - A: Mezőgazdaság, erdő- és vadgazdálkodás
  - B: Halászat
  - C: Bányászat
- **II. szektor**
  - D: Feldolgozóipar
  - E: Villamos-energia-, gáz-, gőz-, villany- és vízellátás (közüzemi szektor)
  - F: Építőipar
- **III. szektor**
  - G: Kereskedelem, járműjavítás
  - H: Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás
  - I: Szállítás, raktározás, posta, távközlés
  - J: Pénzügyi tevékenység
  - K: Ingatlanügylek, gazdasági szolgáltatás
  - L: Közigazgatás, védelem, kötelező TB
  - M: Oktatás
  - N: Egészségügyi, szociális ellátás
  - O: Egyéb közösségi, személyi szolgáltatás
  - P: Alkalmazottakat foglalkoztató magánháztartások
  - Q: Területen kívüli szervezetek

A társadalmi igényeket kielégítő szereplők csoportosítása (a szolgáltatás célja és az előállított javak jellege szerint)

- **Vállalatok (üzleti szektor)**
  - Cél: profit szerzése
  - Javak: magánjavak (a fogyasztók piaci árát fizetnek)
- **Közütemények (kötségvetési szektor)**
  - Cél: kollektív igények kielégítése
  - Javak: közjavak (politikai döntés alapján)
- **Közüemek (Közüemi szektor)**
  - cél: profitszerzés és kollektív igények kielégítése
  - Javak: megfizethető javak
- **Civil szervezetek (non-profit szektor)**
  - Cél: egyéni igények kielégítése, de közhasznú
  - Javak: közös javak

## „Non-business” szektor

- Költségvetési, közüzemi és non-profit szektor
- Főtevékenység: kollektív igényeket kielégítő és/vagy közhasznú szolgáltatások

<b>Fogyasztói igény jellege</b>	<b>Egyéni</b>	<b>Civil szervezetek</b>	<b>Vállalkozás (üzleti szektor)</b>	<b>Privát szféra</b>
	<b>Kollektív</b>	<b>Közintézmény (költtségvetési szektor)</b>	<b>Közüzemek (közüzemi szektor)</b>	<b>Közszolgáltatási szféra</b>
		<b>közhasznú</b>	<b>profitszerzés</b>	
	<b>Szolgáltatás célja</b>			

[www.sens-network.com](http://www.sens-network.com)



# Információs társadalom, hálózati gazdaság



- A szereplők korábbihoz képest sokkal szélesebb körének és sokkal intenzívebb összefonódása, kölcsönös egymásra utaltsága
- A business-szektor működésében megjelenő marketing/menedzsment módszerek alkalmazása a non-business szektorban
- A business-szféra bekapcsolódása a non-business szektorba
- A társadalmi igények kielégítésének alapfeltétele a szektorok harmonikus együttműködése
- Az üzleti szektorban lezajlott, a közszférában napirendre került (szervezeti hatékonyság, működési szabályok, menedzsment átalakulása), a civil szervezeteknél a kezdeteknél tart a gazdasági és a tudati rendszerváltás



[www.sens-network.com](http://www.sens-network.com)

Projekt je v rámci Programu rozvoje obcí a regionů (I.A. Strany) a klíčová aktivita 1.2. rozvoje Evropského úřadu za regionální rozvoj.  
A projekt az Irányú I.A. Községek Magántulajdonú Egyesületekkel Program keretében az Európai Regionális Fejlesztési Alap keretében valósul meg.



## Kérdések

- A non-business szektor sajátosságai mennyiben módosítják, korlátozzák a business-szektorban alkalmazott módszerek használhatóságát, adaptálási lehetőségeit?
- A non-business-szektor sajátosságai indokolják-e speciálisan erre a szektorra érvényes marketing/menedzsment módszerek kidolgozását?

## A non-business szektorhoz tartozó szervezetek fontosabb kvalitatív jellemzői

Szektorok	„Non-business” szektor			Üzleti szektor
	Közszolgáltatási szféra		Non-profit szektor	
	Költségvetési szektor	Közüzemi szektor		
Szervezetei	Közintézmények	Közüzemek	Civil szervezetek	Vállalatok
Előállított javak	Közjavak	Megfizethető javak	Közös javak	Magánjavak
Kielégített igények	Kollektív	Kollektív	Egyéni	Egyéni
Fogyasztás finanszírozója	Költségvetés	Költségvetés+ fogyasztó	Adományozó, szponzor	Fogyasztó
Tevékenység célja	Közhasznú	Profitszerzés	Közhasznú	Profitszerzés
Szférához csatolás	Közszolgáltatási szféra	Közszolgáltatási szféra	Privát szféra	Privát szféra
Tulajdonforma	Állami	Állami/vegyes	Magán	Magán
Működési forma	Költségvetési intézmény	Vállalat	Alapítvány, egyesület, közhasznú társaság	Egyéni, társas vállalkozás
	<a href="http://www.sens-network.com">www.sens-network.com</a>			



- A költségvetési és az üzleti szektor minden vonatkozásban eltér egymástól
- A non-profit szektor több dologban hasonlít az üzleti szektorra, mint a közüzemi vagy a közintézményi szektorra
- A közüzem átmenet a költségvetési szervezetek és a vállalatok között
- A non-business-szektor nem tekinthető homogénnek
- A non-profit-szektorban eredményesen alkalmazható módszerek közelebb állnak az üzleti szektor megoldásaihoz



## Az egyes szektorok menedzsment sajátosságai

	Költségvetési szektor	Közüzemi szektor	Non-profit szektor	Üzleti szektor
A szervezet célja	Ellátási kötelezett - ségek elvégzése	Közellátás rentábilis megvalósítása	Szolgáltatási teljesítmény maxima - lizálása	Profitszerzés maximalizálása
Tagok	Köz - alkalmazottak köztisztviselők	Alkalmazottak	Alkalmazottak és önkéntesek	alkalmazottak
Irányítási mechanizmus	Szabályozott állami felügyelet	Hivatali menedzsment	Testületi út	Tulajdonosok vagy megbízottaik
Környezet	Politikai alapon nyugvó túlszabá- lyozottság	Korlátozott piaci befolyás	Igény - gazdaság	Piaci verseny

3. hét: A non-business szféra helye, szerepe, sajátosságai a hálózati gazdaságban

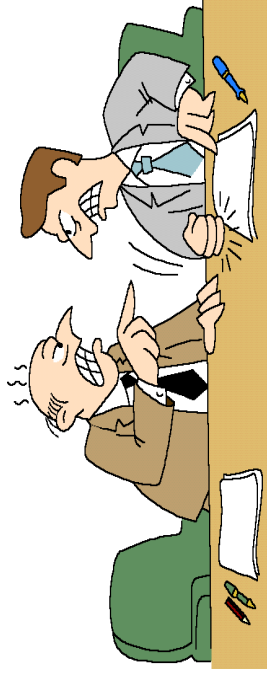
A non-business-szektor számára nagyobb kihívás a hálózati gazdaság, mint az üzleti szektor számára

A közszolgáltatásokat viszont központilag hozzák létre és központilag is finanszírozzák

A közszféra a kihívásoknak a „vállalkozói szellemű” működés felé elmozdulva próbál megfelelni

A hálózati gazdaság két alappillére: önszerveződés és önfenntartás

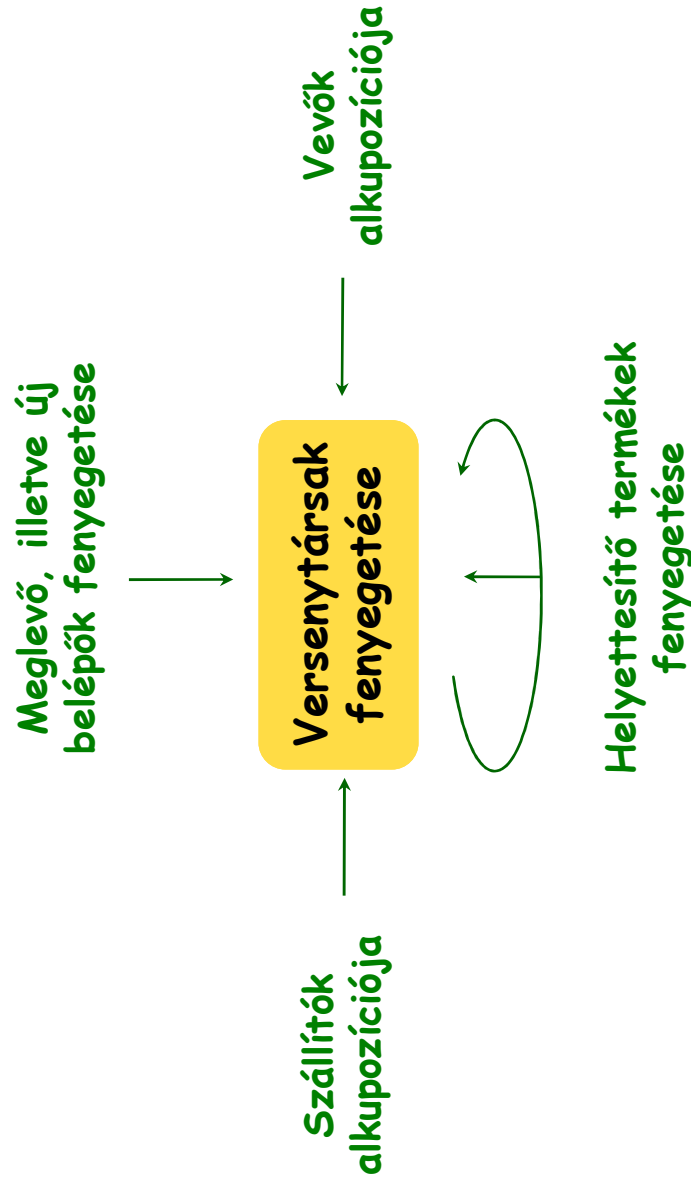
Minden gazdasági szervezet valamilyen hálózat tagja: klaszterek



# Gazdasági paradigmaváltás

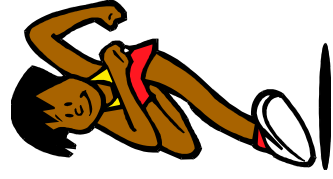
<b>Klasszikus</b>	<b>Hálózati</b>
<b>Stabilitás</b>	<b>Folyamatos alkalmazkodás</b>
<b>A szervezeti hierarchia kiterjesztése</b>	<b>A szervezeti hierarchia lebontása</b>
<b>Hosszú távú tervezés</b>	<b>Azonnali reagálás</b>
<b>Menedzsment szerep: versengés</b>	<b>Menedzsment szerep: kooperációs készség</b>
<b>Egyedi szervezetek</b>	<b>Hálózatok, klaszterek (egy adott iparág versenyző és kooperáló vállalatainak, kapcsolódó és támogató iparági szereplőinek földrajzi koncentrációja)</b>
<b>Fizikai folyamatok menedzselése</b>	<b>A cég tudásának menedzselése</b>
<b>Közszolgáltatások: hatósági funkció, ellátási kötelezettségek</b>	<b>Közszolgáltatások: kooperáció a gazdasággal, az érdekeltek mobilizálása, katalizátorszerep</b>

## Az 5 tényező versenyerő Porter szerint





## Az Öt Versenyero-modell: az elemzések kulcseszköze



Új riválisok belépésének  
fenyegetéséből származó  
versenyero

**Potenciális új belépők**

**A kulcsinputok  
beszállítói**

A beszállítók  
alkupozíciójával és  
jövedelmezőségével  
összefüggő versenyero

**Harc a meglévő  
versenyeroakkal**

A rivális cégek versenyeroi,  
harcban a jobb piaci  
pozícióért és más  
versenyelőnyökért

**A termékek és  
szolgáltatások vevői**

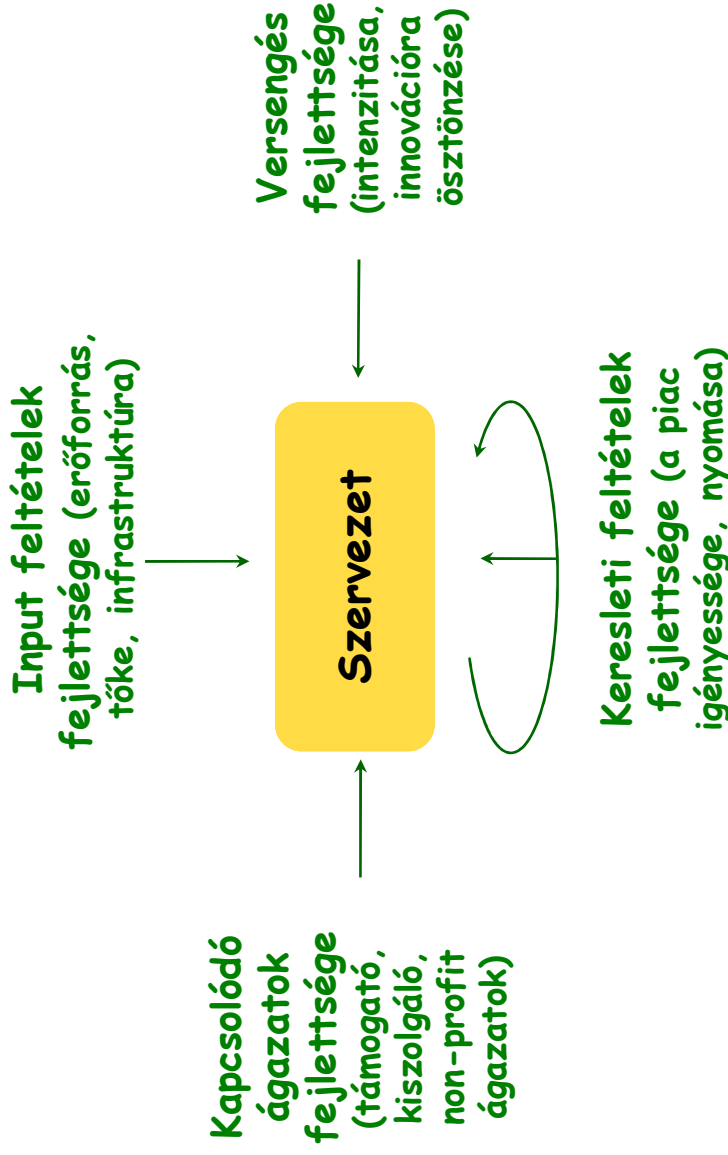
A vevők alkupozíciójával és  
jövedelmezőségével  
összefüggő versenyero

**Más iparágak cégei által kínált  
helyettesítő termékek**

Kívülálló piaci törekvése a vásárlók  
elcsábítására saját helyettesítő  
termékeik vásárlásáért

Forrás: Porter, M. (1979):  
How Competitive Forces  
Shape Strategy?  
Harvard Business Review 57,  
No.2. March-April, pp. 137-145.

## A versenyelőnyök Porter szerint





## Átalakuló versenykörnyezet

- A non-business szektor (különösképpen a közszolgáltató szervezetek: költségvetési intézmények, közüzemek) szerepe valamennyi tényezőcsoportnál megjelenik: a lokális versenyelőnyök alakulására komoly hatással vannak
- A globalizálódó verseny elsődleges szereplőivé az egyedi szervezetek helyett egyre inkább a hálózatok válnak, amelyek a lokális versenyelőnyökre építve lehetnek sikeresek
- Minél intenzívebb a verseny, annál jelentősebb mértékű és speciálisabb összetételű versenyelőny szükséges a sikerhez

- Üzleti hálózatok vs. gazdasági hálózatok
  - Az üzleti szféra csak a vállalkozásokat foglalja magában, a gazdasági szféra a közszférát és a civil szervezeteket is
  - A társadalmi igények kielégítésében valamennyi szereplő gazdasági jellegű tevékenységet végez
  - Az üzleti hálózatokban jelen vannak a közsféra, sőt a civil szféra szereplői is
  - Az adm. nyilv.tartásban szereplő, jogilag létező, adószámmal rendelkező valamennyi egység gazdasági szervezetnek tekinthető



## Hálózati jellemzők a non-business szektorban

- Az összes gazdasági szervezet gyakorisági megoszlása a foglalkoztatottak létszáma alapján gyorsan csökkenő hatványfüggvénnyel leírható (80%: 0-1 főt foglalkoztató, 16%: 2-49 főt foglalkoztató, 4%: 50 főt és ennél nagyobb létszámot foglalkoztató)
- A szervezetek zöme a mikro méretű kategóriába tartozik, a nagyobb szervezetek tapasztalatait, módszereit kevésbé hasznosíthatók
- Az önszervező elvek teljesülése legjellemzőbb a szolgáltató és az agrárágazatban, leginkább torzul a költségvetési intézményeknél, főként a közüzemi szolgáltatóknál
- Az üzleti és a civil szervezetek alapvetően hasonló elemi szabályokat követnek
- A költségvetési és a közüzemi (közszolgáltatási) szféra struktúrája egységes, mindkettő alapvetően eltér az üzleti és a non-profit szférától
- A közszolgáltatási menedzsment sajátosságait megszabja az elemi szabályok torz érvényesülése és mérettől való függetlensége

## Non-business szervezetekre érvényes megállapítások

- Speciális vonásai erőst hatást gyakorolnak az alkalmazható menedzsmentelvekre és –módszerekre
- Jellemző szervezeti megoldások
- Az üzleti vállalkozásokhoz hasonlóan a szektor szervezeteinek jelentős hányada rendelkezik formális stratégiával, alkalmazzák a stake-holder analízis módszereit
- A non-business szervezetek esetében a követendő értékrend inkább etikai normákban nyilvánul meg (személyiségi jogok védelme, átlátható gazdálkodás a közpénzekkel, partneri viszony az ügyfelekkel)
- Az emberi erőforrások menedzselése jellemző sajátosságokkal bír (önkéntes munka szervezése és motivációja, specialisták és generalisták együttműködése, testületekben végzett munka)

## A non-profit szervezetek menedzsmentje/1. Szektoriális jellemzők, alapok

- Napjainkra csaknem minden, ami befolyásolja a non-profit szektorban nyújtott szolgáltatásokat (kormányzati bürokrácia világa, politikai környezet, üzleti bürokrácia világa, személyes világ), alapvetően megváltozott
- A két szektor (business, non-business) egymást megtermékenyítő jellege
- Definíciós problémák: az intézmények névvel különböztették magukat az üzleti világ és az államkormányzat szerveitől („nem üzleti”, „nem profit”, stb.)
- Integratív jellegű definíciók (3. szektor, független szektor stb.)
- 1989 USA Internal Revenue Code (IRC): adózási kedvezményi státusz az ún. non-profit szervezeteknek

## Nemzetközileg elfogadott, karakterisztikus szektorális jellemzők

- 1. Nem profitorientáltak**  
Nem a profitszerzés megtiltása, hanem az esetlegesen elért profit szétosztásának tilalma
- 2. Közhatalmi funkciót nem gyakorolnak, nem függnek közvetlenül a kormányzattól**  
Működési, vezetési, gazdálkodási autonómia
- 3. Intézményesültek**  
Szabályos vezetőség és kialakult működési szabályok
- 4. Közhasznúak**  
1997. évi CLVI. törvény a közhasznú szervezetekről: tágabb értelmezésben minden öntevékeny szervezet közhasznú; szűkebben értelmezve a közjót csak azok a szervezetek közhasznúak, amelyek nemcsak tagjaikat, hanem a tágabb közösség érdekeit is szolgálják
- 5. Adományokból való működés és öntevékenység**  
Ez nem mond ellent a költségvetési támogatásnak, a vállalkozói tevékenységnek, a szolgáltatásaikért cserébe kapott ár- és díjbevételeknek
- 6. Politikai szervezetek kizárása**  
A magyar gyakorlat a pártokat nem, de az őket támogató egyesületeket, alapítványokat beveszi a non-profit szervezetek kategóriába



## A szektor hazai fejlődése

- A magyar non-profit szektor viharos fejlődésének okai
  - Állam és társadalom kapcsolrendszerének átalakulása már a rendszerváltás előtt
  - Csökken az ellenállás az átalakulással szemben
  - Kialakultak a konfliktus-kezelési módok (munkaadók és –vállalók, kormányzati szervek és érdekképviseletek)
  - Kiépültek a 3. szektor intézményei
  - A modernizáció mo-i formája a non-profit szektorban az amerikaihoz áll legközelebb: vállalkozói jelleg, az intézményfejlődés vegyes formája (alapítvány, közalapítvány, egyesület, szakszervezet, kht, szakmai érdekképviselet stb.)
  - Az alkalmazott menedzsmentelvek és módszerek nagy része amerikai eredetű
- 2018. december 31:
  - 46 263 működő non-profit szervezet Mo-on
  - 65 476 főállású munkavállaló, 400ezer önkéntes





## A globalizáció jellemzői

- A XX. század utolsó harmadában kezdődő átalakulás
- Extenzív, intenzív, sebesség és befolyás jellemzi
- A technológia fejlődése, a termelési kultúrák és a világgazdaság expanziója
- Bázisa a távközlés, a közlekedés, a szállítás, a komputerizáció és az informatikai iparág robbanásszerű fejlődése
- A tőke, az eszmék, a szolgáltatások, és az emberek tömeges áramlása, amely intenzív és átfogó kapcsolati hálóba fogja az egész világot
- A világ ma egységes gazdasági törvények uralma alatt áll, az önálló nemzetgazdaság mindinkább politikai fikció



[www.sens-network.com](http://www.sens-network.com)

Projekt je v rámci Programu rozvoje regiónov V.A. Slovenska-Magyarországi Együttműködési Program keretében az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával megvalósult.

## A változás motorjai

- Informatikai forradalom
- A transznacionális vállalatok előretörése a szabad tőke- és pénzforgalom bázisán
- A neoliberális gazdasági doktrínák uralma (pénz, tőke, árak, szolgáltatások és a munkaerő mozgása előtti korlátok felszabadítása)
- Dereguláció, privatizáció, alacsony adók
- Globális pénzügyi szabályozás (Világbank, Nemzetközi Valutaalap)



[www.sens-network.com](http://www.sens-network.com)

Projekttámogatás az Európai Unió és az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával. A projekt az Európai Unió és az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával készült.



## A globalizációs átalakulás fő jellemzői

- A tér és az idő szerkezetével kapcsolatos új képzetek
- Deteritorializálódás
- Exterritorialitás
- Globális tudásközpontok
- A globális tömegkultúra mindjobban beágyazódik egy globális médiahálózatba
- Csökken a nemzetállam belső integrációs ereje
- Új típusú hálózati társadalom van kialakulóban



## Viták a kulturális globalizációról

- Berger, amerikai szociológus (2000)  
a kultúra globalizációjának négy, párhuzamosan futó folyamata
- Davosi kultúra (nemzetközi menedzsment)
  - „Fakultás klub”-internacionálé
  - McWorld kultúra
  - Evangélikus protestantizmus

## Appadurai, indiai (2000)

- központi probléma a kulturális homogenizáció és heterogenizáció közötti feszültség





## A non-profit szervezetek menedzsmentjének szervezeti alapjai



- Hiányoznak magyar területen a non-profit szervezetek vezetésére és szervezésére (menedzsmentjére) irányuló vizsgálatok, elemzések, elméletek, ezek pótlása fontos
  - A témának jelentős nemzetközi irodalma van
  - A korábbi évekből származó kutatási előzmények aktualizálása időszzerű
  - A non-profitok körében releváns igény



[www.sens-network.com](http://www.sens-network.com)

Projekt je v rámci Programu ochrany prírody (V.A. Strany) a Kultúrneho dedičstva iz medzinárodnej spolupráce sítáda zä regionálnu úroveň.  
A projekt az Intelligens Magyarország Fejlesztési Program keretében az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával valósul meg.



## A non-profit szervezetek négy típusa

- Jövedelemforrások alapján
  - Adományokból élő (pl. Vöröskereszt)
  - Üzleti bevételekből - üzleti szolgáltatások ár- és díjbevételeiből - élő (pl. non-profit szociális otthonok)
- Irányítási módjuk alapján (ki irányít, ki választja meg a vezetőket)
  - „önigazgató”: az irányításról azok döntenek, akiktől a szervezet jövedelme származik
  - „vállalkozói”:
- Együttesen
  - Adományokból élő öngazgató
  - Adományokból élő vállalkozói
  - Üzleti bevételekből élő öngazgató
  - Üzleti bevételekből élő vállalkozói

## A magyar non-profit szektor pénzügyi forrásai

- Alaptevékenységből származó bevétel: 35,30%
- Állami támogatás: 34,40% (növekvő, az országok átlagában 40% feletti)
- Gazdálkodási tevékenység: 15,70% (csökkenő)
- Magántámogatás: 13,80% (stagnál, a világon mindenütt kiegészítő jellegű)
- Egyéb: 8%
- A bevételi szerkezet viszonylag nagyfokú állandósága, aránya hasonló a fejlett országokéihoz

# Viselkedési és leíró modellek/1.

- **Optimálási modellek (vállalkozói non-profit)**
  - Szolgáltatásaik mennyiségének és/vagy minőségének emelése (mennyiség: bizalomépítés, emberbaráti célok, minőség: értelmiségiek, művészek)
  - Intézményi költségvetés növelése
  - Költségcsökkentésre törekvés
- **Hatékonysági problémák (vállalkozói non-profit)**
  - A non-profit szervezetek hatékonysága mindenképp alacsony lesz, mert hiányoznak a profitérdekelt tulajdonosok, akik ezt kikényszerítenék
  - Csak azokban az ágazatokban vannak jelen, ahol a piac nem működik tökéletesen
  - Menedzsereik viselkedése különbözik a vállalatok menedzseréitől (nem érdekeltek a haszonban, a profit szétosztásának tilalma)
  - 4 mód a hatékonyság növelésére (Porter-Kramer 1999)
    - A támogatásra legalkalmasabb kedvezményezettek kiválasztása
    - Jeladás más befektetőknek
    - A támogatottak teljesítményének javítása
    - A működési területen a tudomány és a gyakorlat fejlesztése

## Viselkedési és leíró modellek/2.

- **Önigazgatási modell (önigazgató non-profitok)**
  - Tagjaiknak és adományozóiknak irányítása alatt működnek
  - Milyen módon befolyásolják a tagok és adományozók a szervezetek viselkedését
- **Tanuló szervezetek (önigazgató non-profitok)**
  - Jelentős igény a menedzsment professzionalizációjára
  - Adaptációs képesség
  - A tudás sokszínűsége
  - **Elkötelezettség (belső) és felhatalmazás**
    - A feladatokat az egyének (a szervezet tagjai) határozzák meg
    - A feladatok elvégzéséhez szükséges magatartást az egyének határozzák meg
    - A teljesítménycélokat a vezetők és a tagok együtt határozzák meg
    - Az adott cél fontosságát az egyének határozzák meg

## Tanuló szervezetek (folyt.)

- A tanuló szervezet az adaptációs készségen és a tudás sokszínűségén alapul
- A szervezeti tagok elkötelezettsége érdekében iránymutató elképzelések megfogalmazása
- A tanulás infrastruktúrájának biztosítása a szervezeten belül: „tervezés mint tanulás” elv érvényesítése
- A szervezeti vezetők (kuratóriumok tagjai, ügyvezetők) tanulási képességeinek fejlesztése



[www.sens-network.com](http://www.sens-network.com)

Projekt je v rámci Programu rozvoje ľudských zdrojov V.A. Stavovskej univerzity a koordinácie iz oblasti vzdelávania a štúdií z regiónu (1/2011).  
A projekt az életről V.A. Stavovskej Magyarországi Egyetemmel közösen valósult meg az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával.



A bürokratizálódás veszélye a professzionizálódó non-profit szervezeteknél

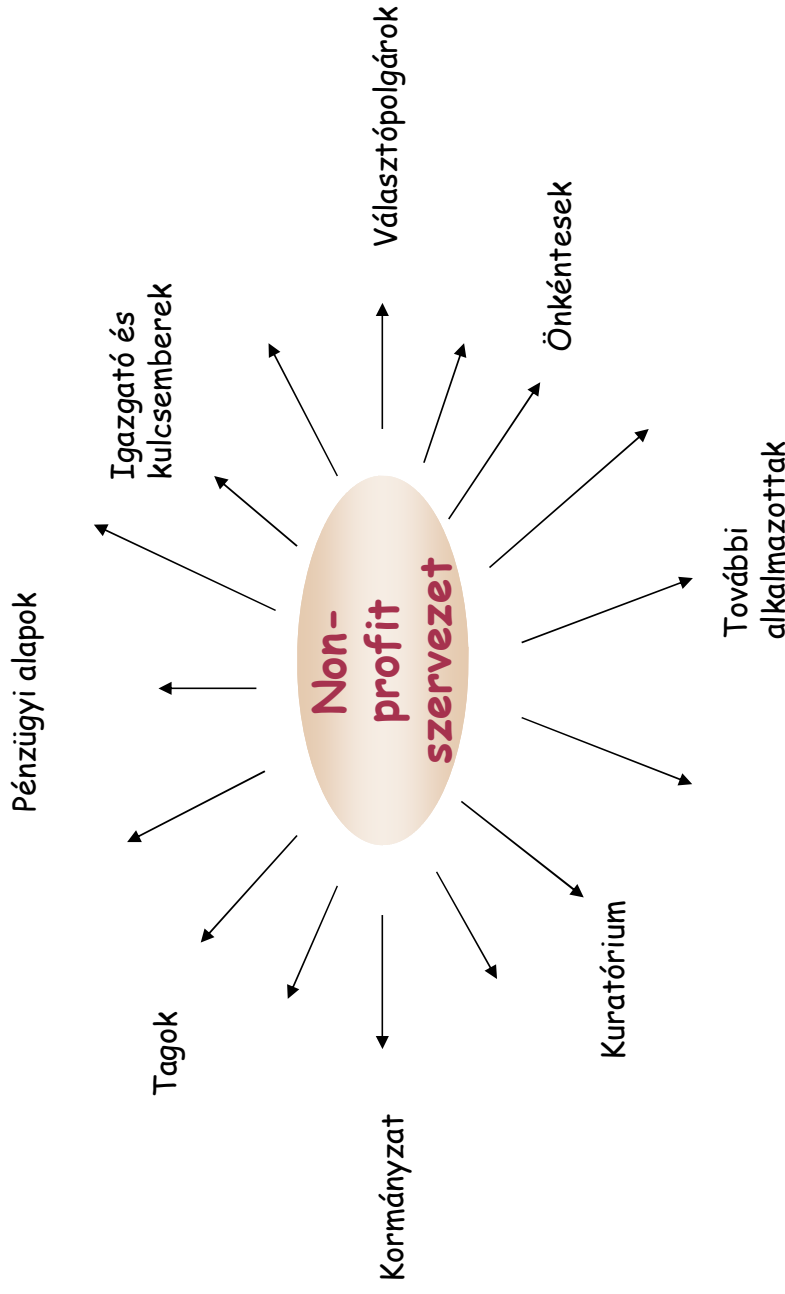
- Lassú döntéshozatal
- Sok felesleges kiadás
- Nem fogyasztóközpontú
- Nem képes rugalmasan válaszolni
- Túlzott adminisztrációt von maga után

## A non-profit szervezetek menedzsmentje/2. Jellegzetességek és menedzsment funkciók

<b>Ismertetőjegyek</b>	<b>Világosan megkülönböztethetők</b>	
	<b>A vállalatoknál</b>	<b>A non-profit szervezeteknél</b>
<b>1. Fő célkitűzése</b>	Biztosítani a befektetett tőke hozamát	A szolgáltatások specifikus igényeket elégítenek ki
<b>2. A vevőkör igényeinek kielégítése</b>	Lefedni a piaci igényeket	Lefedni a tagok speciális igényeit
<b>3. A döntések irányítotttsága</b>	A döntéseket a piac, a vevőkör magatartása és a konkurencia irányítja	A szolgáltatásokról maguk a tagok döntenek. Nem piaci helyzetben működnek
<b>4. Előállított javak</b>	Magán és egyéni javak, amelyek csak kereskedelmi forgalomba hozhatók	Kollektív javak. Előfordulnak egyéni szolgáltatások is, amelyeket a tagok eladhatnak
<b>5. Pénzeszközök</b>	Befektetett tőke és az eladásból származó jövedelem	Tagdíjából vagy adókból származó jövedelem, illetve az eladott szolgáltatásokból
<b>6. A munkafaktor</b>	A munkatársak zömét teljes munkaidőre alkalmazzák	A tagok önkéntes részvétele (bizottságok, alcsoporthok: aktivista munka)
<b>7. Hatékonyság</b>	A hatékonyságot az üzleti forgalom, a piaci részesedés, a haszon tükrözi	Nehéz mérni a hatást, ráfordítás-érzékenység



## Kapcsolatok menedzsmentje: egy tipikus non-profit szervezet stake-holderei



## A non-profit szervezetek jellemző funkciói

- Szolgáltatásnyújtás
- A szolgáltatásokat nyújtó rendszerek fejlesztése, tervezése
- A szükségletek és az igények felismerésének fejlesztése
- A jó közösségi kapcsolatok megőrzése (PR)
- Pénzügyi források és adományok gyűjtése
- Pénzügyi tevékenység
- Személyzeti munka és képzés
- Menedzseri és koordinációs munkák
- Logisztikai munkák
- Irodai munkák



[www.sens-network.com](http://www.sens-network.com)

Projektek a Nemzeti Programok keretében (NEMZETI STRATÉGIAI KÖZPONTOK) az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával. A projektek az Európai Unió és Magyarország közötti együttműködés keretében valósulnak meg.

## 10 probléma, amellyel minden vezetőnek szembe kell néznie

- Tervezési probléma      krízisek
- Rendszerezés problémája      kép az egészről
- PR problémája      a környezet nem ismeri a szervezetet
- A pénzszerzés és adománygyűjtés menedzselése  
egyre több pénzre van szükség
- Pénzügyi, információs rendszer      zavaros beszámolók
- Kommunikációs problémák      tagok és a szervezet közti gyenge kommunikáció
- „Mit tegyünk?” helyett „Mit ne tegyünk?”      Gyenge problémamegoldás
- A csoportmunka szervezése elégtelen      egyre nehezebb önkénteseket találni
- Rosszul alkalmazott motivációs rendszer      a legjobb munkatársak gyorsan kiégnek

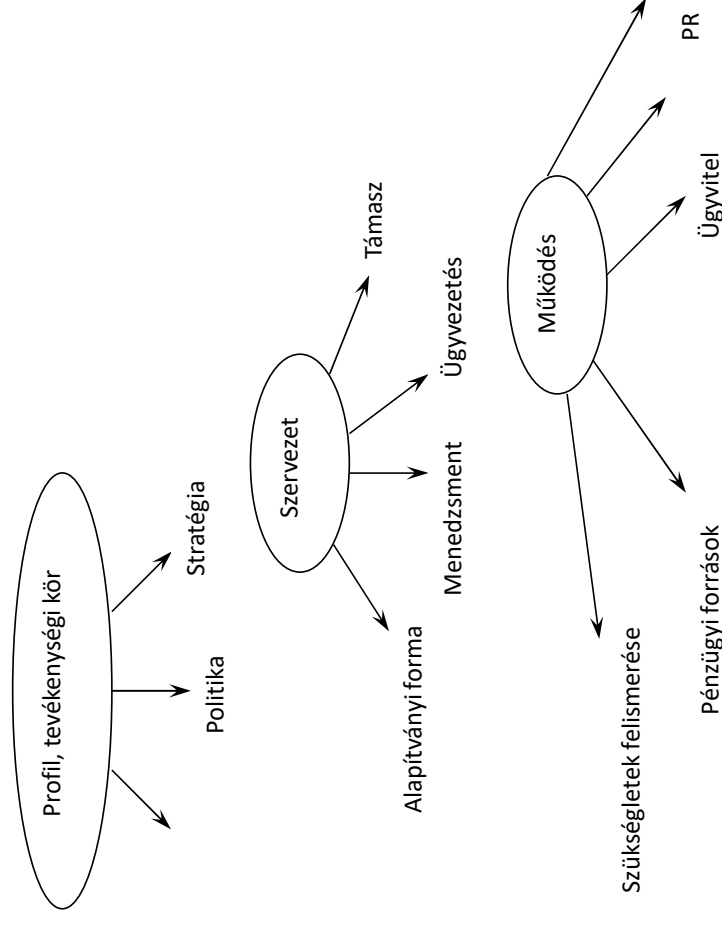


[www.sens-network.com](http://www.sens-network.com)

Projekt je v rámci Programu rozvoje Humán V.A. Slovenska a Maďarska sfinansované zo zdrojov Európskeho úradu za regionálny rozvoj.  
A projekt az életről V.A. Slovensko-Magyarországi Együttműködési Program keretében az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával valósult meg.

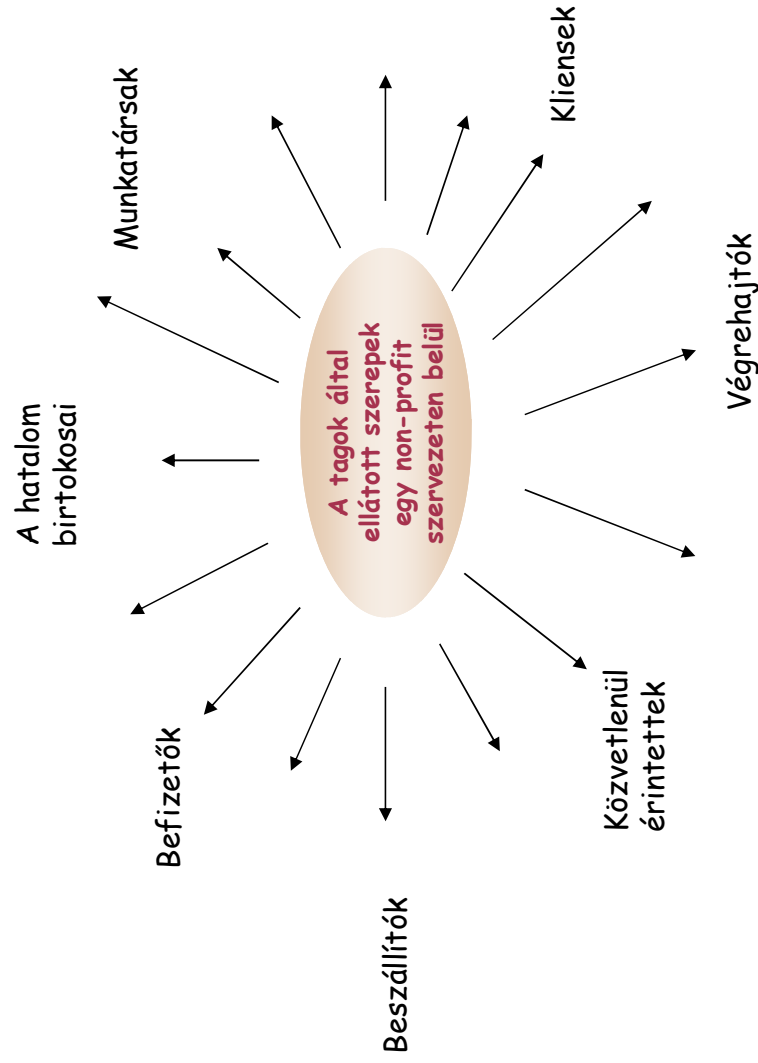


# Egy non-profit szervezet leírása





# A non-profit szervezetek tagjainak szerepei



# Az önkéntesek

- Voluntary Organisations
- Az önkéntesek teljes piaca a társadalom szinte valamennyi tagja
- Önkéntes szerepek:
  - Vezetés (igazgatósági vagy vezetőségi tagok, kurátorok, bizottsági tagok stb.)
  - Direkt szolgálat (szervezeti tagság, készenléti szolgálat, táborszásokon való részvétel stb.)
  - Külső tagság (laza kapcsolódás, alkalmi feladatok végzése)
- Az önkéntesek típusai motiválhatóságuk szerint:
  - Igényvezérelt (alacsony igényszintű személyek)
  - Kívülről irányított (mások viselkedési mintáinak követése)
  - Belülről irányított (értékeit és prioritásait önmagából származtatja)

## A non-profit vezetőség (kuratórium) felelősségi területei

- A szervezet küldetésének, céljainak, feladatainak meghatározása
- A szervezet éves működési költségeinek és bevételeket biztosító feladatainak szervezése, közreműködés az adományszerzésben
- Működési irányelvek meghatározása és végrehajtásuk ellenőrzése
- A szervezet vezető tisztségviselőinek és felelős alkalmazottainak kinevezése és munkaviszonyuk megszűntetése
- Kapcsolat tarása a közösséggel
- A szervezet munkájának népszerűsítése



## A non-profit vezetőség (kuratórium) összetétele



- Elnök, alelnök, titkár, kincstárnok
- 3W (Flanagan): 1/3 wealth (gazdagság: vagyonos), 1/3 work (munka: önkéntes), 1/3 wisdom (bölcesség: szakember)
- Adományszerzés (fundraising): speciálisan non-profit szervezeti funkció
  - Ha a non-profit szektort önálló országnak tekintenénk, a világ 7. legnagyobb gazdasága lenne



[www.sens-network.com](http://www.sens-network.com)

Projekt je v rámci Programu rozvoje ľudských zdrojov (V.4. Štruktúra-Mobilizácia zdrojov) a je realizovaný v rámci Európskeho fondu regionálneho rozvoja. A projekt je financovaný Európskou Úniou prostredníctvom Programu rozvoje ľudských zdrojov (V.4. Štruktúra-Mobilizácia zdrojov) a je realizovaný v rámci Európskeho fondu regionálneho rozvoja.



## Az adománygyűjtés főbb kérdései

<b>Adománygyűjtés mint forrásteremtés</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>•Magánszemélyektől pénz- és időadományozás (önkéntesség)</li><li>•Cégektől</li></ul>
<b>Gátlások vs. Ha nem kérünk, nem is adnak.</b>
<b>Mit láthat bennünk az adományozó?</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>•Egy támogatandó jó ügyet és/vagy</li><li>•Potenciális ügyfelet, referenciát, kapcsolati tőkét stb.</li></ul>
<b>Miért ad egy cég?</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>•mert van neki</li><li>•mert bízik bennünk</li><li>•mert jólesik neki</li><li>•mert felkészülten érkezünk a tárgyalásra</li></ul>
<b>Miért ad egy magánszemély?</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>•Személyes érintettségből</li><li>•Presztízsből</li><li>•Mert erkölcsi értéknek tartja az adományozást</li></ul>
<b>Gondolkozunk az adományozó fejével!</b>
<b>Legfontosabb üzenet: köszönjük, ez valósult meg</b>

## A non-profitok menedzsmentjének összefoglalása

- Munka-intenzívek (kiemelt feladat az emberi erőforrásokkal való gazdálkodás)
- Versenyképes fizetést kell adniuk
- Az ösztönzés korlátokba ütközik
- A minőségre, jó hírnévre koncentrálnak, a munkaköri autonómia magasabb foka
- Általában centralizált szervezetek
- A pénzügyi források megteremtése itt is fő feladat
- Önkéntesek jelenléte, sajátos munkaszervezési és ösztönzési eljárások szükségese
- A változások dinamikája szükségessé teszi a változásmenedzsment módszereinek, eszközeinek, modelljeinek alkalmazását



[www.sens-network.com](http://www.sens-network.com)

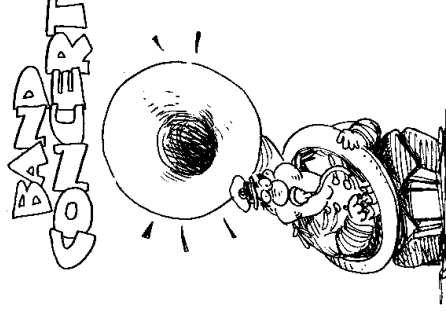
Projektek a vidéki Programok keretében az Európai Unió támogatásával és az Európai Regionális Fejlesztési Alap közreműködésével valósultak meg.  
A projekt az Intelligens Vidékfejlesztési Program keretében az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával valósult meg.

## Non-profit menedzsment

- A menedzsment-modell valamely szervezet irányításában szerepet játszó strukturális és működési tényezők rendszerezett leírását jelenti
- A menedzsment-modellek nem ágazatfüggők
- Az üzleti szférára ugyanúgy érvényesek, mint a közszférára, a civil szervezetekre, a közszolgáltató szervezetekre
- Legismertebb az ún. héttényezős modell (McKinsey 7's modellje)

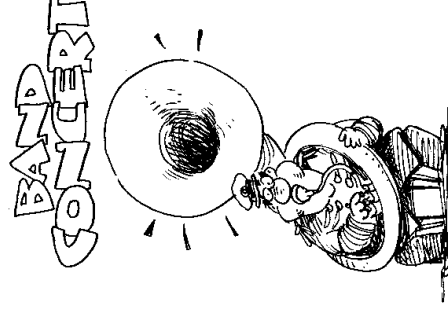
## A sikeres vezetés 7S modellje

- Főcélok (Superordinate Goals)
- Stratégia (Strategy)
- Struktúra (Structure)
- Személyzet (Staff)
- Stílus (Style)
- Képességek (Skills)
- Rendszerek (Systems)



## A sikeres vezetés 7S modellje

- **Főcélok (Superordinate Goals)**
  - A szervezet tagjait átható lényegesebb vélemények és vezető koncepciók
- **Stratégia (Strategy)**
  - A célok eléréséhez szükséges főbb erőforrások allokációs terve
- **Struktúra (Structure)**
  - A szervezeti séma jellemzése (funkcionális, decentralizált stb.)





## Non-profit menedzsment

- Közös az üzleti vállalkozásokkal: stratégia, küldetésnyilatkozat, vízió (elérni kívánt pozíció), misszió (értékek), alapfeladatok meghatározása, stake-holder elemzés
- A közsféra szervezeteinek sajátosságai:
  - Konkrét piaci pozíció megnevezése nem jelenik meg
  - A belső stake-holderek érdekelttségével többnyire nem foglalkoznak
  - A követendő értékrend inkább etikai kategóriákban nyilvánul meg



## A nonprofit menedzsment jelenlegi helyzete

- A szervezeti méret legfőbb mutatója a foglalkoztatottak létszáma
- A közsférában a lineáris, lineáris-funkcionális és néha a törzskari szervezettípus található meg
- A mátrix szervezetek a közsférában jelenleg szinte elképzelhetetlenek
  - Tradíció: bürokratikus szervezet
  - Külső, központi szabályozás: a közpénzek felhasználásának szigorú ellenőrzése
  - Biztonságra törekvés: kockázat minimalizálás
  - Kultúra: az ügyfelek és a közalkalmazottak a fentieknek megfelelően szocializálódtak
  - A tevékenység jellege: a közszolgáltatások zöme hivatali tevékenységet jelent

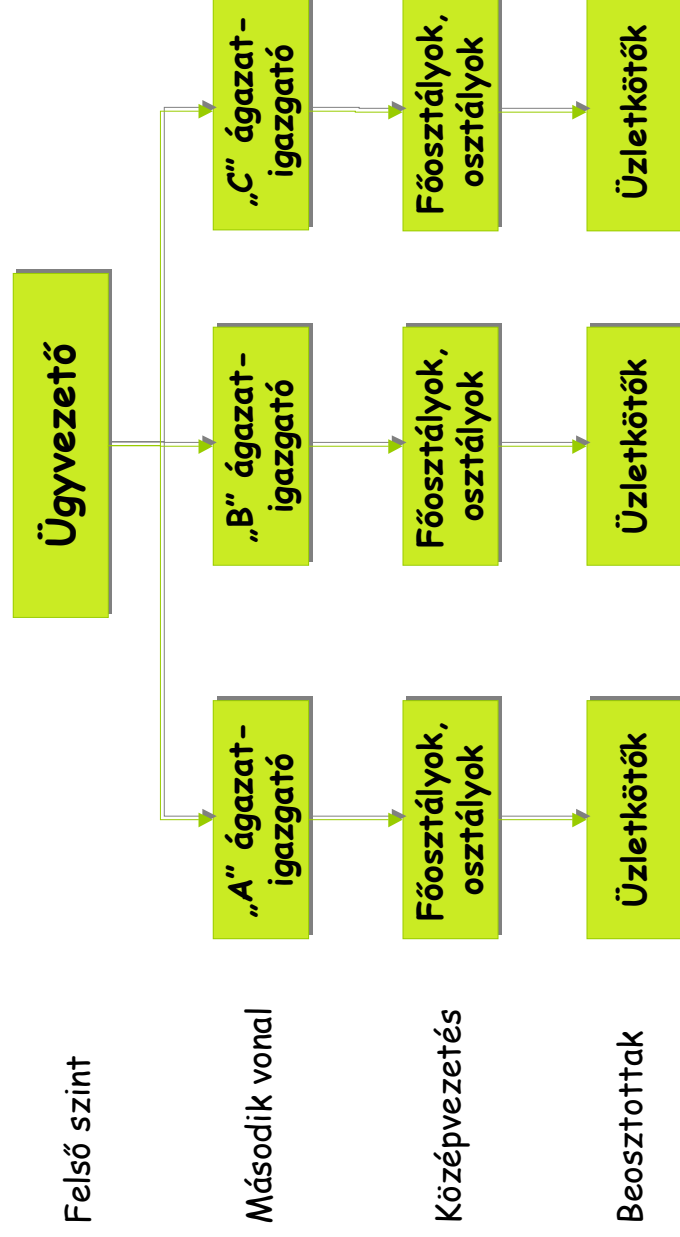
# Szervezeti formák munkamegosztás alapján

- Egydimenziós szervezetek (egy munkamegosztási elv alapján)
  - Lineáris
  - Funkcionális
  - (Divizionális)
- Többdimenziós (mátrix) szervezetek (több munkamegosztási elv alapján)
  - Termékelvű mátrix (viszonylag állandó)
  - Projekt mátrix

## Egydimenziós szervezetek

- Lineáris
  - leegyszerűbb forma, áttekinthető
  - egy beosztott – egy felettes
  - rugalmatlanság
  - a felső vezetők túlterheltsége
  - hangsúly: a hatalom gyakorlásán

# Lineáris szervezet



Felső szint

Második vonal

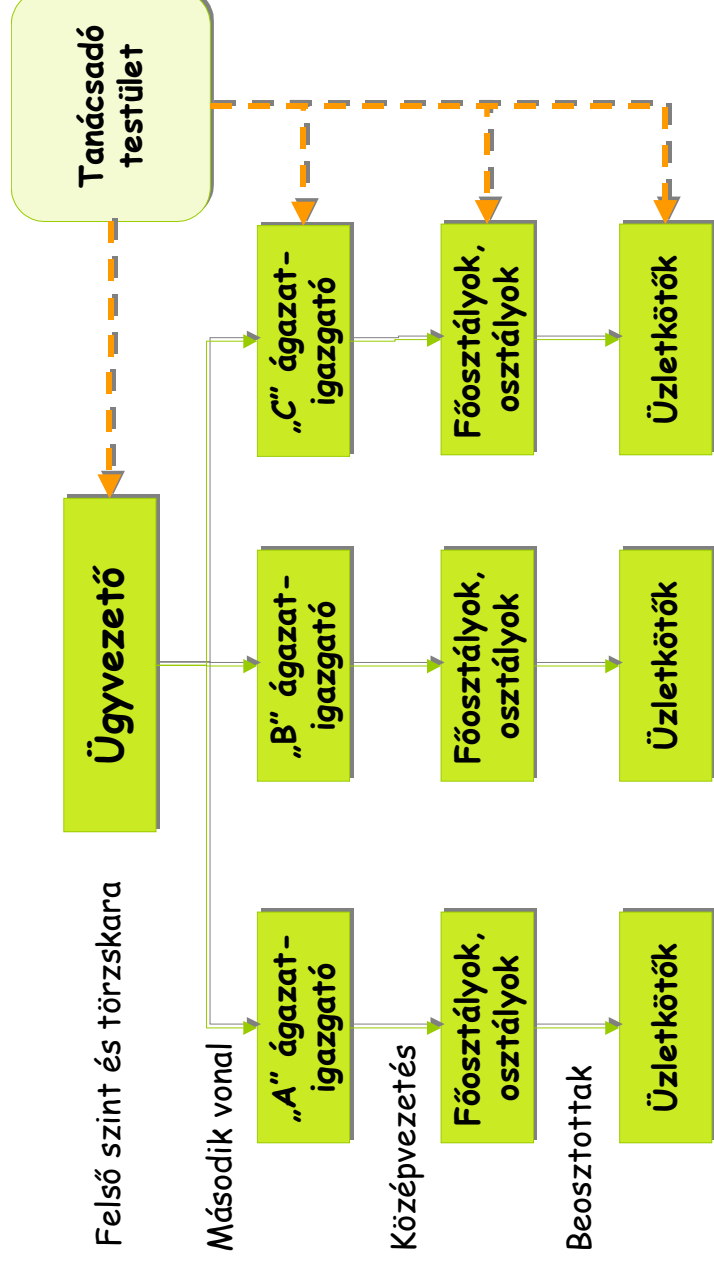
Középvezetés

Beosztottak



[www.sens-network.com](http://www.sens-network.com)

Projekt je v rámci Programu rozvoje Humán V.A. Stratégia-Működési funkciók és működési funkciók adatai a régiókban (2022). A projekt az InnoV4A-Eszaki-Magyarországi Egyműködési Program keretében az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával valósul meg.



[www.sens-network.com](http://www.sens-network.com)

Egydimenziós szervezetek/2.



- **Funkcionális**
  - egydimenziós
  - szakmai munkamegosztás = szakmai irányítás
  - döntéscentralizáció
  - hangsúly: a szakértelmen

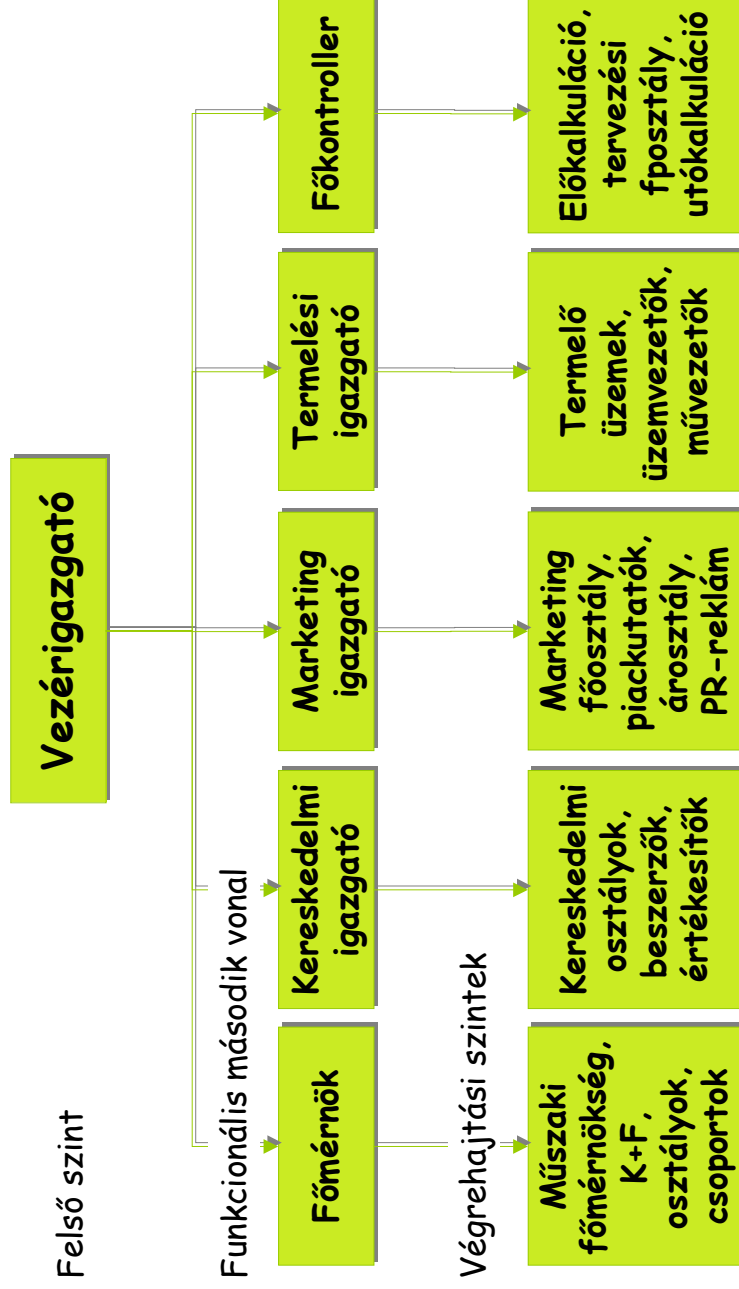


[www.sens-network.com](http://www.sens-network.com)



Projektjei a vidéki Programok előkészítése, finanszírozása, megvalósítása és értékelése érdekében. Fenntartója a Zala Megyei Kormányhivatal. A projektjei az Európai Unió és az Európai Bizottság támogatásával valósulnak meg.

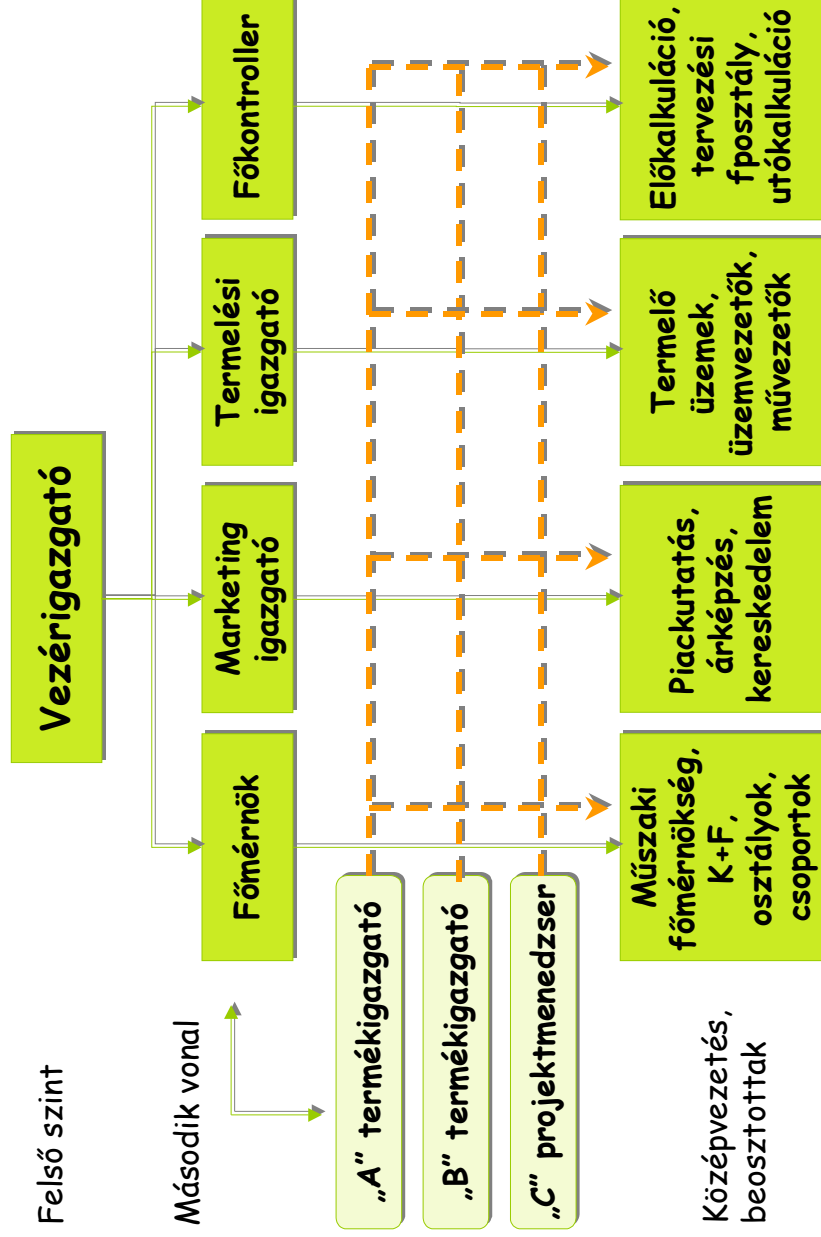
# Funkcionális szervezet







## Többdimenziós szervezetek: Matrixszervezet (Termék elvű mátrix, Projekt mátrixok)



## A nonprofit menedzsment jelenlegi helyzete



- Minden szervezet valamennyi folyamata ugyanazt a célt kellene, hogy szolgálja: a vevők (ügyfelek) számára maximális érték előállítását („vevőérték” – Kotler)
- „vevőérték”: egy bizonyos termék vagy szolgáltatás által valamely vevő számára képviselt összes előny és a megszerzéséhez kapcsolódó összes áldozat különbsége
- A nonprofit szférában ma még nem esik szó a közszolgáltatások ilyen megközelítéséről
- A non-profit a „vevőérték”: az előzetesen elvárt és a tapasztalt közti különbség



[www.sens-network.com](http://www.sens-network.com)

Projekt je v rámci Programu rozvoje regiónov (V.A. Stratégia) realizovaný s podporou Európskeho fondu pre regionálny rozvoj. A projekt je financovaný Európskou Úniou prostredníctvom Programu rozvoja regiónov. A projekt je financovaný Európskou Úniou prostredníctvom Programu rozvoja regiónov.



Folyt.

- Az üzleti szférában a profit megjelenése alapfeltétel és alapcél, a közszolgáltatásoknál a feladat elvégzése
- Az üzleti szférában a vevő az ár-idejő-minőség hármását nézi, a közszolgáltatásoknál az ár nem mérlegelési szempont
- A közszolgáltatásoknak jóval szélesebb ügyfélkört kell kiszolgálniuk
- Minden ügyfél hozzáférést lehetővé tevő infrastruktúrát kell megvalósítani, valamennyi ügyféllel rendszeres kommunikációt kell fenntartani
- A verseny hiánya miatt az innováció nagymértékben háttérbe szorulhat

A non-profit menedzsment jelenlegi helyzete



- Sajátos munkajogi státusszal rendelkező alkalmazottak: közalkalmazottak, köztisztviselők
- Kategóriák (képesség és motiváltság alapján)
  - Önálló (felkészült és motivált)
  - Visszafogott (felkészült, de kevésbé motivált)
  - Lelkes (motivált, de nem eléggé felkészült)
  - Problémás (hiányosan felkészült és kevésbé motivált)
- Közsférában
  - Legtöbb a „visszafogott”
  - Legkevesebb a „lelkes”
  - Alacsonyán motiváltak magas aránya
  - Alacsonyabb felkészültségűek magasabb aránya

## A non-profit menedzsment jelenlegi helyzete

- A személyi állomány sajátosságai alapvetően meghatározzák:  
kooperáló, utasító, delegáló
  - Leggyakrabban: kooperáló (vezető és beosztott közösen alakítja ki a döntést, bevonás révén növeli a motiváltságot)
  - Legritkábban: meggyőző (megmagyarázza döntését és megbeszéli a beosztottakkal, főleg „lelkesek” esetében)

A nonprofit menedzsment jelenlegi helyzete

- A szervezet képességeit, tudását jelentik
- Megjelenési módja szerint
  - Explicit (tanulással megszerezhető)
  - Implicit (megfigyelés, tapasztalat útján elsajátítható)
- Hordozói szerint
  - Egyéni
  - Kollektív

kollektív	„kódolt”	„beágyazott”
	Gépies bürokrácia, írott szabályok Pl. tömegtermelő vállalat	Közös értékrend, szocializáció pl. Japán vállalati modell
egyéni	„tanult” Kvalifikált szakértők transzferálható tudása Pl. egyetem, kórház	„tapasztalati” Egyéni képességek, gyakorlati tapasztalat pl. kutató-fejlesztő vállalat
	<b>explicit</b>	<b>implicit</b>

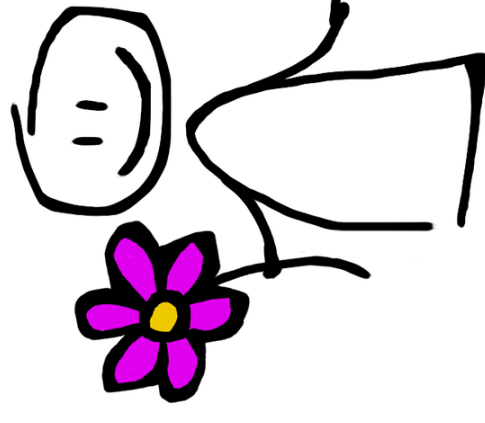
## Fő célok, alapértékek

Alapérték	Üzleti szféra	Közsféra
<b>Azonosulás a szervezettel</b>	Alapvető eljárás	Főként a hivatással
<b>Csoportorientáció</b>	Rugalmas team-ek	„gépezet-fogaskerék”
<b>Humánorientáció</b>	Alapozás az emberi tényezőre	Prioritá a feladat
<b>Függőség szerepe</b>	Laza kölcsönös	Merev, egyirányú
<b>Kontroll szerepe</b>	Nagy mozgástér	Korlátozott mozgástér
<b>Kockázati orientáció</b>	A szükséges mértékű	Kerülendő
<b>Teljesítményorientáció</b>	Fontos a produktivitás	Lényeg a munkakör ellátása
<b>Konfliktusorientáció</b>	Legyen konstruktív	Minimális - destruktív
<b>Cél/folyamat orientáció</b>	Cél	Folyamat
<b>Nyílt/zárt orientáció</b>	Nyílt, alkalmazkodás a környezethez	Zárt, minden változás zavaró
<b>Időtáv - orientáció</b>	stratégiai	operatív

A képzés az [Interreg V-A Szlovénia-Magyarország Együttműködési Program](#) keretén belül megvalósuló „Nemzetközi mentorhálózat a szociális vállalkozásokért” - SENS NETWORK című, SIHU217 azonosító számú projekt keretében valósul meg.



# KÖSZÖNÖM A FIGYELMET



[www.sens-network.com](http://www.sens-network.com)



Projektjeink a Nemzeti Fejlesztési Programok keretében, az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával valósulnak meg.  
A projekt az Interreg V-A Szlovénia-Magyarország Együttműködési Program keretében az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával valósul meg.