

**CIVILEK ÉS A DÖNTÉS****CIVIL ORGANISATIONS AND DECISION MAKING***Pierog Anita*

Debreceni Egyetem, Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési Kar  
Gazdasági agrármérnöki szak V. évfolyam

**ÖSSZEFOGLALÁS**

A kutatásom célkitűzése az volt, hogy, a civil szféra döntési helyzetait vizsgáljam, valamint a döntést befolyásoló tényezőket. A szakirodalomban a döntésnek számos megfogalmazása létezik. Ebből fakad, hogy mindenki másképp értelmezheti, a saját értékrendjének és felfogásának megfelelően. Ezek alapján én úgy fogalmaztam, hogy a döntés egy folyamat, mely során különböző lehetőségek között választunk, és ami valamilyen következménnyel jár, valamint a következményeit magunkra nézve viselni kell.

A civil szféra sok tekintetben másképp működik, mint az üzleti világ. Ez abból fakad, hogy ezeknek a szervezeteknek tagjai, vezetői a legtöbb esetben a fő foglalkozásuk mellett végzik ezt a tevékenységet.

Vizsgálataim alapján megállapítottam, hogy milyen tényezők befolyásolják a szervezetek vezetőinek a döntését, milyen elvárásoknak akarnak megfelelni, hogyan születnek a döntések, milyen visszajelzéseket kapnak a döntések hatásairól.

*Kulcsszavak: nonprofit, civil, döntéselmélet*

**ABSTRACT**

The objective of my research he was, that, let me examine the decision situations of the civil sphere, and the factors influencing the decision. Several of the draughtings of the decision exist in the literature. Stems from this, that everybody may interpret it some other way, for his own values and his notion adequately. I drew it up in such a way based on these that the decision is a process, which is different on his row between opportunities, we make a choice, and what has a some kind of consequence, and it is necessary to bear his consequences looking at ourselves.

The civil sphere works some other way in many looks, than the business world. This stems from the fact that his members, his leaders make this activity beside the capital occupation of these organisations in most cases.

I established what kind of factors influence the decision of the organisations' leaders based on my examinations, what kind of expectations they want to be equal to, how the decisions are made, what kind of feedbacks the decisions receive his effects.

*Keywords: non governmental organization, decision making*

**BEVEZETÉS**

„Döntéseket hozni éppolyan, mint prózában beszélni – az emberek mindennap ezt teszik, tudatosan vagy öntudatlanul. Aligha meglepő ezért, hogy a döntéshozatal problémakörén számos tudományág osztozik – a matematikától és a statisztikától kezdve a közgazdaságtudományon és a politikatudományon át a szociológiáig és a pszichológiáig” (KAHNEMAN és TVERSKY, 2000).

A döntéshozatalt számos tényező befolyásolja, de az egyik legjellemzőbb, legnagyobb hatású befolyásoló tényező a szervezet berendezkedése. Az autokratikus szervezetekre leginkább az egyszemélyű döntéshozatal, míg a demokratikusabb berendezkedésű szervezetek esetében a csoportos vagy testületi döntéshozatal a jellemző. A társadalmi és gazdasági szervezetek döntéshozatali rendszerét az is befolyásolja, hogy milyen erős a szabályozottsága, mennyire kontrollál-

tak a folyamatok. A társadalmi szervezetek közül külön csoportot képeznek a civil szervezetek. A döntéssel, döntéshozattal kapcsolatban nincs egységes kép kialakulva sem a szakirodalomban, sem pedig a hétköznapi emberekben, ezért kísérletet teszek arra, hogy egy manapság fókuszban lévő szférában a szakirodalom alapján képet alkossak arról, hogyan is működik a döntéshozatal. Maga a terület működése is igen problematikus, változatos környezetben működnek, egyesek igen jól, mások pedig kevésbé. A civil szervezetek menedzselését sok bizonytalanság övezi. Az egyesületeknek és az alapítványoknak már a létrehozása is különbözik, azok működtetése pedig folyamatos döntésekre alapozott, melyiket hozzuk létre, mivel fogunk dolgozni, hogyan teremtsük meg a feltételeket a működéshez és további egyéb lényeges döntési dilemmák. Ezért válik a döntés menedzselése nehéz és igen komplex feladattá. A civil kezdeményezések és szerveződések olyan társadalmi feladatok megvalósítására jönnek létre, melyek egy közösségi feladat, probléma megoldását vállalják fel. Ennek megfelelően a berendezkedésük demokratikus jellegű. A döntéshozatali rendszerük is különbözik a gazdasági szervezetekétől, de a jellegzetességük ez ideig nem kutatott, tudományos módszerekkel nem vizsgált.

Véleményem szerint az emberek többségében tévhit áll fenn e kör fogalmát tekintve. Azt tudják az emberek, hogy vannak egyesületek, alapítványok, különböző körök, de hogy konkrétan mik a céljaik, vagy mivel is foglalkoznak, azt nem. A nonprofit szektor egy olyan terület, amelynek a szociális és a gazdasági térben elfoglalt helyéről, sőt még nevééről sincs egyetértés a hazai és nemzetközi tudományos életben. A nonprofit szervezetekről rendkívül sok eltérő megközelítés, esetleg tévhit él a társadalomban és a tudományos közvéleményben. Ezek az ellentmondások és bizonytalanságok irányították figyelmemet a problémára és választottam tudományos diákköri kutatásom témájaként.

A nyolcvanas–kilencvenes években, hazánkban lejátszódott társadalmi, gazdasági, politikai változásoknak köszönhetően Magyarországon is – hasonlóan a hetvenes–nyolcvanas évektől kezdődően Európa-szerte megfigyelhető folyamatokhoz – fejlődésnek indult a civil szféra, úgrátszerűen megnőtt a társadalmi önszerveződések száma, és egy rendkívül heterogén összetételű nonprofit szektor jött létre (NÁRAI, 2008).

A szektor fejlődéséhez azonban hozzátartozott a minőségi letisztulás, a szervezeti, bevételi, tevékenységbeli átrendeződés, és a mennyiségi fejlődés egyre inkább társult a szervezetek szerepvállalásának, gazdasági erejének, társadalmi támogatottságának növekedésével is, olyannyira, hogy napjainkra a nonprofit szervezetek a társadalom meghatározó elemeivé váltak; a nonprofit szektor egyfajta „társadalmi gazdaságként” funkcionál (BRACHINGER, 2005).

A lejátszódott folyamatoknak köszönhetően a civil kezdeményezések, nonprofit szervezetek jelenléte napjainkra szinte általánossá vált minden településtípusban; a lakosság önszerveződési aktivitásának fokozódásával mind a városok, mind a községek többségének életét színesítik.

A civil társadalom nem azonos a nonprofit szektorral, mivel léteznek nem civil kezdeményezésű nonprofit szervezetek is, például kormányzati alapítású és/vagy kormányzati ellenőrzés alatt működő nonprofit szervezetek. A jogi szervezeti meghatározás szerint a nonprofit szektort bizonyos szervezetek köre pl. az alapítványok és egyesületek, illetve közhasznú társaságok, köztestületek és közalapítványok összessége alkotja (I1).

A nonprofit szervezeteket jellegük szerint három típusba soroljuk: klasszikus civil szervezetnek tekintjük a magánalapítványokat és az egyesületeket; az érdekképviselőket csoportjába tartoznak a köztestületek, a szakszervezetek, a szakmai munkáltatói érdekképviselőket és az egyesüléseket; az egyéb nonprofit szervezetekhez soroljuk a közalapítványokat és a nonprofit vállalkozásokat (I2).

A non-profit kategória véleményem szerint az, amelyik bővebbnek tekinthető, és amelybe a civil szervezetek mellett magába foglalja a közhasznú szervezeteket is. Ezt indokolja a Nonprofit Kutatócsoport Egyesület jelentése, mely szerint ez a két típus a legelterjedtebb szervezeti forma: az egyesületek és az alapítványok aránya teszi ki az összes nonprofit szervezet 87%-át (BARANYI et al, 2003). A hazai támogatási rendszer is ezeket jelöli meg civileknek, illetve

zárja ki finanszírozásából a többi nonprofit szervezetet. Kutatómunkám során ezzel a két típussal kívánok részletesebben foglalkozni.

Hajdú-Bihar megye 82 településéből 72 településen van ilyen közösség. A megyében 2004-ben 2 607 bejegyzett szervezet volt (mára ez már a 3 000 fölött van). Ebből Debrecenben 1 163, Hajdúböszörményben 134, valamint Püspökladány, Hajdúszoboszló és Berettyóújfalu településeken 50 fölötti a számuk. Kisebb számban természetesen minden településen található civil szervezet (NAGYNÉ, 2006).

### ANYAG ÉS MÓDSZER

Felmérésemet a Debreceni Egyetem Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési Kar Szervezés- és Vezetéstudományi Intézete által 1994-ben összeállított, a „Vállalati menedzsment funkcionális vizsgálata” c. kutatási program keretében végeztem. A vizsgálati módszer szervezeti kérdőíves interjú kidolgozására és annak felhasználásával adatgyűjtésre irányul. Célom az volt, hogy Hajdú-Bihar megyei civil szervezetek esetében a döntést befolyásoló tényezőket mérjem fel, melynek módszerei kérdőíves felmérésre és mélyinterjúkra alapozott. Ennek keretében szakmai kérdőíves interjút készítettem, melynek adatgyűjtési rendszere három részből tevődik össze: az általános adatgyűjtőből, az interjúazonosító adatokból és magából az interjúból. A szakmai kérdőíves interjúban a vizsgálni kívánt szempontokat mértem, a megkérdezett vezetőknek minősíteniük kellett azokat fontosságuk, hatásuk alapján. Kérdésenként meghatározott tényezőket kellett értékelni 1-5-ig terjedő skálán (1: nem megfelelő/jelentéktelen mértékű v. összegű, 3: közepes/közepes mértékű v. összegű, 5: kitűnő/jelentős mértékű v. összegű). A kérdőíves felmérést 4 részre lehet strukturálni, annak megfelelően, hogy a kérdések, milyen kérdéskörbe tartoznak. Ezek alapján kitértem a döntés, mint folyamat; a probléma felismerés, helyzetfelmérés; a döntést befolyásoló tényezők; valamint a döntések visszajelzéseinek vizsgálatára.

A mélyinterjú felmérést többletinformáció szerzés céljából végeztem el. Ennek megfelelően, miután a mélyinterjúk vezérfonalát elkészítettem, felettes szerveket, állami és nonprofit szerveződések kerestem meg, melyeknek a civil szervezetek működtetésével kapcsolatban konkrét tapasztalataik lehetnek, mivel feladatuk azzal foglalkozni. A mélyinterjú vezérfonala követi a kérdőíves felmérés struktúráját, éppen azért, hogy a felmérés eredményeit ki tudjam egészíteni a mélyinterjúk eredményeivel.

A szakmai kérdőíves felmérésben 59 vezetői interjút használhattam fel, a vizsgálatban részt vevő civil szervezetek száma 57, valamint 9 mélyinterjút is összegeztem.

### EREDMÉNYEK

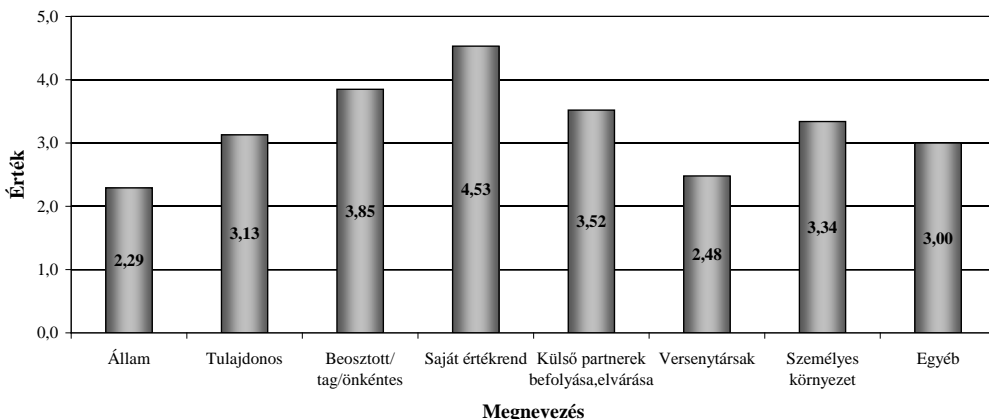
A döntés a vezetési folyamat alapvető része, alternatívák közötti választást jelent. A felmérésben, a döntés folyamatának megközelítése során, arra kerestem a választ, milyen jellegzetességei vannak a döntéseknek a civil szervezetekben, melyek a legfontosabb feltételek, mennyire tud a vezető együtt működni beosztottaival a döntései meghozatalában. A felmérés struktúráját tekintve 4 részre bontható:

- 1) A döntés, mint folyamat vizsgálata,
- 2) Probléma felismerés, helyzetfelmérés,
- 3) Döntést befolyásoló tényezők vizsgálata,
- 4) Döntések hatásainak visszajelzései.

Ábrák segítségével szemléltetem, valamint a mélyinterjúk eredményeit is hozzáfűzöm a kérdőíves felmérés eredményeihez, mivel a mélyinterjúk igazolják, vagy éppen cáfolják a kérdőíves felmérés eredményeit. Ezt azért tartom fontosnak, hogy lássuk, a civilek jól látják-e a saját helyzetüket, illetve, hogy a felettes szervek mennyiben látják másképp a szervezetek döntési viszonyait. A kérdőívben szereplő válaszlehetőségeket az általánosan elfogadott, szakirodalmi ajánlásoknak megfelelően határoztam meg.

### A döntés, mint folyamat vizsgálata

Fontosnak tartottam megvizsgálni, hogy a döntést a különböző elvárások mennyiben befolyásolják. Az eredményeket az 1. ábrán mutatom be. Az eredmények alapján megállapítható, hogy leginkább a saját értékrend a meghatározó a döntéseik meghozatalánál (4,53). Ezen túlmenően azonosan közepes szinten helyezkedik el a beosztott/tag/önkéntesek (3,85), a külső partnerek befolyása (3,52), a személyes környezet (3,34), a tulajdonos (3,13), azon szervezetek esetében, ahol nem magánszemélyek, hanem önkormányzat, vagy jogi személy az alapító. Az állam és a versenytársak elvárásai elhanyagolhatóak. További vizsgálataim és a mélyinterjúk eredményei alapján azt a következtetést kell levonnom, hogy az 1. ábrán közölt eredmények elsősorban a vezetők értékítéletét tükrözik. A személyes beszélgetések során kiderült, hogy a tényleges döntéshozatalban a gazdasági kényszerek miatt ezek az elvárások átstrukturálódnak.



1. ábra: Elvárások

Forrás: Saját felmérés

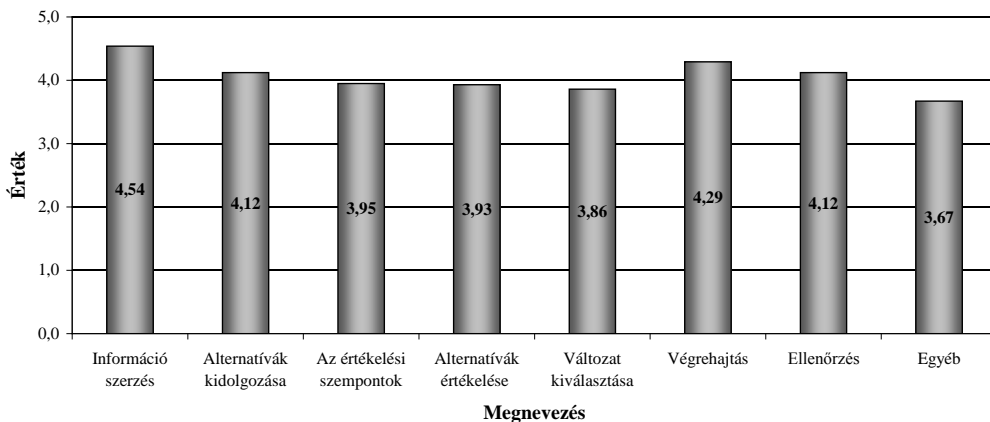
A mélyinterjúkból, a fenti megállapításokkal ellentétben az derült ki, hogy az elvárásokat tekintve az állami nyomás igen magas ezekre a szervezetekre, mivel meghatározó szerepe van a pályázati pénzek odaítélésében, ezáltal a fennmaradás sokban függ az államtól. Tehát a döntéseik során alapvetően figyelembe kell venniük az állami intézkedéseket.

### Probléma felismerés, helyzetfelmérés

A döntés folyamat, mely jól definiálható lépésekből áll. Magának a döntési folyamat részének vizsgálatát is elvégeztem. Céлом az volt, hogy valamilyen rangsort próbáljak felállítani a megkérdezettek véleménye alapján a döntési folyamat részei között. Az eredményeket a 2. ábrán mutatom be.

Megállapítottam, hogy a válaszadók fontosnak tartják minden lépését a döntési folyamatnak. Mégis a legfontosabb az információszerzés (4,54), melyet leginkább a munkatársaktól szereznek. Ami érdekes talán, hogy a válaszadók szerint maga a döntés a legkevésbé fontos, annak csupán 3,86 az értéke. Véleményük szerint fontosabb a döntés megalapozása az információszerzéssel, valamint a végrehajtás és ellenőrzés.

A mélyinterjúk azt bizonyítják, hogy a döntés folyamatában nem dolgoznak ki alternatívákat. Ez alapvetően jellemző a civil szervezetekre. A kérdőíves felmérés szerint az alternatívák kidolgozása magas arányt képvisel, de a gyakorlatban a döntés folyamata sokkal egyszerűbb, mint ahogy azt a szakirodalom is mondja. Bizonyos lépések kimaradnak, például az alternatívák kidolgozása, vagy ezeknek a lehetőségeknek értékelése. Az ellenőrzésre pedig nem fektetnek hangsúlyt.

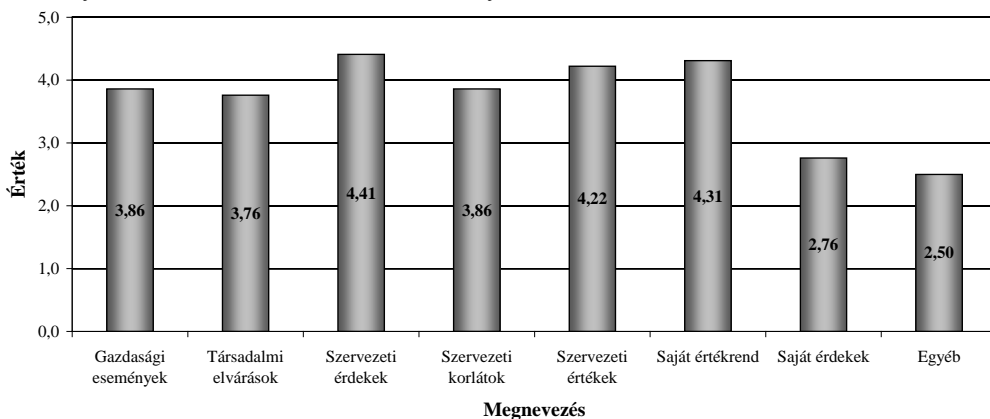


2. ábra: A döntési folyamat lépéseinek fontossága

Forrás: Saját felmérés

### Döntést befolyásoló tényezők vizsgálata

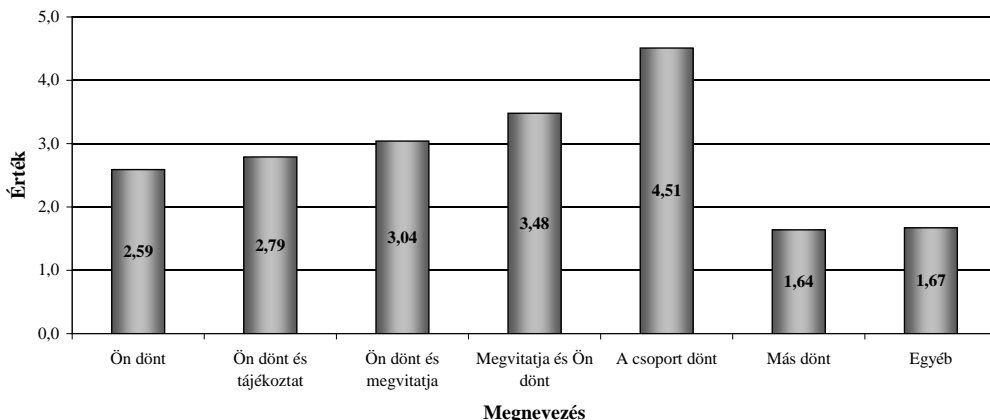
A döntési kritériumok kialakításának vizsgálatával arra kerestem választ, hogy milyen tényezők mennyire vesznek részt abban. Az eredményeket a 3. ábra szemlélteti.



3. ábra: A döntési kritériumok alapjai

Forrás: Saját felmérés

Az eredményekből jól leolvasható, hogy a legfontosabb kritérium a szervezeti érdekek (4,41), szorosan követi a szervezeti értékek (4,22), valamint a vezető saját értékrendje (4,31). Sőt a saját értékrend még valamivel fontosabb is, mint a szervezeti értékek. Az is egyértelműen látszik, hogy a saját érdekek figyelembe vétele a döntéseknél elhanyagolható fontosságú. A döntési tényezők vizsgálata során arra a megállapításra jutottam, hogy a legfontosabb tényező a saját tapasztalat (4,5), a legkevésbé fontos pedig a versenytársak eredményei, valamint az egyéb tényezők (3). Magas értéket kapott a korábbi hasonló döntések következményei (4,34), valamint a munkatársak tapasztalatai (4,22). Más szervezetek tapasztalatai, a megérzés, illetve a szakértők ajánlása csupán közepes szintet foglal el a fontossági skálán. A 4. ábrán a döntéshozatal módjára vonatkozó kutatások eredményeit szeretném bemutatni.



4. ábra: A döntéshozatal módja

Forrás: Saját felmérés

A civil szervezetek körében a csoportos döntéshozatal (4,51) a jellemző és meghatározó. Néhány esetben előfordul, hogy megbeszélés után a vezető dönt (3,48), vagy csak döntés után vitatja meg (3,04) a tagokkal a tagokkal, munkatársakkal a problémát. Az utóbbi abban az esetben fordul elő, amikor nincs idő egy közgyűlést összehívni, mert határidős egy pályázat beadása, el kell dönteni csinálják vagy sem. A mindennapi apró döntési helyzetek sem feltétlenül igénylik a csoportos döntéshozatalt.

A mélyinterjúk a fenti kérdésekkel kapcsolatban a következőket igazolják. A döntési kritériumokat tekintve a mélyinterjúk teljes mértékben alátámasztják a kérdőíves felmérés eredményeit. A döntéshozatalt tekintve a mélyinterjúk azt bizonyítják, hogy a csoportos döntés mellett nagy arányban jelen van az egyéni döntéshozatal is.

### Döntések hatásainak visszajelzései

Ennek a problémának vizsgálatánál azt kérdeztem, hogy gyakoriságot tekintve a döntéseinek milyen utóhatásával szokott szembesülni a vezető. Fontosnak tartottam ennek a vizsgálatát is, mivel úgy gondolom egy vezetőnek tudnia kell a döntési következményeiről. Véleményem szerint ez mutatja, hogy a vezető jól vagy éppen rosszul döntött, és vállalja-e a döntési következményeit. Többségében pozitív visszajelzéseket (4,09) kapnak. A negatív és semleges visszajelzések, utóhatások elhanyagolható mértékben jelennek meg.

### KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

A kérdőíves felmérés eredményei alapján az alábbi főbb megállapításokat tettem:

- A vezetők leginkább saját értékrendjüknek kívánnak megfelelni a döntéseik során, és az állami elvárások fontosak a legkevésbé számukra.
- Saját illetve tag/önkéntes jelzése alapján ismerik fel a problémát, ezáltal információt is leginkább a tagoktól/önkéntesektől szerzik, legkevésbé a szakértőktől. A döntés folyamatának lépései közül az információszerzés és a végrehajtás a fontos számukra. A döntés, a vizsgálat tárgya, a folyamat legkevésbé fontos lépése.
- A döntési kritériumok kialakításában a szervezeti érdekek és a saját értékrendjük a legmeghatározóbb, a döntéshozatalt tekintve leginkább a saját tapasztalataikra támaszkodnak.
- Alapvetően csoportos jellegű döntésről beszélhetünk
- A szervezetek vezetői a leggyakrabban a döntéseik pozitív hatásaival szembesülnek.

A mélyinterjúk felmérés eredményei:

- Az állami nyomás igen magas ezekre a szervezetekre, mivel meghatározó szerepe van a pályázati pénzek odaítélésében, ezáltal a fennmaradás nagyban függ az államtól.
- A külső szakértőktől kevés információ áramlik a civilek felé, nem veszik igénybe ezt a szolgáltatást, mivel drága és a legtöbb esetben nincs miből kifizetniük.
- A gyakorlatban a döntés folyamata leegyszerűsödik, bizonyos lépések kimaradnak.
- A döntéshozatalt tekintve a csoportos döntés mellett nagy arányban jelenik meg az egyéni döntéshozatal is.

Összefoglalva elmondható, hogy a döntéseiket tekintve a civil szervezetek esetében az alapszabály, alapító okirat biztosítja a demokráciát, a demokratikus döntéshozatalt. A civil szervezetek döntései nagyban eltérnek a gazdasági társaságokétól a tekintetben, hogy más tényezők befolyásolják a döntéseiket, és más feltételeket vesznek figyelembe a döntések során. A civil szervezetek a politika által meghatározott támogatási rendszerre támaszkodnak, néhány éven belül igen nehéz helyzetbe kerülhetnek. Döntéseik során figyelembe kellene venniük, hogy sok esetben innovációra, újításra lenne szükség pontosan a folyamatos változások miatt. Úgy gondolom, hogy nagyon fontos a saját tapasztalat a döntések meghozatala során, de nem biztos, hogy minden tapasztalat a megfelelő döntés meghozatalára sarkallja a vezetőket. Véleményem szerint további vizsgálatokra van szükség a civil szervezetek döntési viszonyaira, a sajátosságaikat jobban figyelembevevő kérdőívekkel, mélyinterjúkkal, felmérésekkel.

#### FELHASZNÁLT IRODALOM

- (1) Baranyi É. – Bartal A.M. – Csegény P. – Czike K. – Liling T. – Péterfi F. – Török M. (2003): Mit érdemes tudni a non profit szervezeteknek a non profit kutatásokról? Nonprofit Kutatócsoport, Budapest. 8 p. (2) Brachinger T. (2005): Civilek és a politikai hatalom. – Civil Szemle. 1. 45–59. p. (3) Fayol H. (1984): Ipari és általános vezetés, Közgazdasági Kiadó, Budapest. (4) Kahneman D. – Tversky A. (2000): Choices, Values, and Frames, Cambridge University Press, Cambridge, 1. p. (4) Nagyné Kiss M. (2006): Nonprofit szektor az Észak-alföldi Régióban a foglalkoztatáspolitikai szemszögből, Jászsági Foglalkoztatáspolitikai Konferencia, Jászfényszaru. (5) Nári M. (2008): A nonprofit szervezetek helye és szerepe a helyi társadalmak életében, A nyugat-dunántúli nonprofit szektor helyzetfeltárása, Eötvös Lóránd Tudományegyetem, Szociológia Doktori Iskola, Győr- Budapest, 1. p. (6) II: A civil szféra: [www.policy.hu/flora/miacivilszfera.htm](http://www.policy.hu/flora/miacivilszfera.htm), letöltve: 2010. január 10. (7) I2: KSH Statisztikai tükör III. évfolyam, 192. szám 1-2 p.: <http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/xftp/stattukor/nonprofit/nonprofit08.pdf>, letöltve: 2010. január 10.

