

CZIBULA ÁDÁM

## FELVIDÉKI MAGYAR CIVIL SZERVEZETEK SZERVEZETI KULTÚRÁJÁNAK ÉS MŰKÖDÉSI TÉNYEZŐINEK ELEMZÉSE

Kijelenthető, hogy jelenleg a virágkorát (vagy legalábbis annak kezdetét) élik a civil szervezetek ebben a közép-európai térségben, hiszen összehasonlítva a szocializmus időszakával, amely időszakban jellemzően igyekeztek betiltani, vagy korlátozni azokat, most szabadon jöhetnek létre, alakulhatnak, illetve nagyon jelentős és komoly összegű pályázati források állnak rendelkezésre, amelyek segítik működésüket is.

A civil szervezetek a szervezeti felépítésüket tekintve elsősorban az informális formát követik, melyben nincsenek pontosan tisztázva a döntési és felelősségi körök, így az irányítás, valamint az ellenőrzés is bonyolultabb, mint a gazdasági szervezetek esetében. További nehézséget okoz, hogy e szervezetek esetében a vezetők és a tagok is az önkéntesség elve alapján veszik ki részüket a tevékenységekből, így az egész szervezet működése sokszor kiszámíthatatlanná válhat, ezért esetükben is fontos a vezetési-szervezési ismeretek megfelelő alkalmazása.<sup>1</sup>

A kutatás célja pedig, hogy új ismeretek feltárásával, pontosabbá tételével hozzájáruljon az eredményesség növeléséhez. Ezt az összefüggések, törvényszerűségek feltárásával érhetjük el. Ezért meghatározásra kerülnek azok a célok, módszertani eszközök, amelyek majd az elemzési fázisban kerülnek felhasználásra.<sup>2</sup>

Kutatásunk célja a szlovákiai magyar szervezetek szervezeti kultúrájának vizsgálata, amelyet a következő kérdéskörök szemszögéből közelítünk meg:

- Mennyire fontos a szervezetek számára a stabilitás, kiszámíthatóság és mennyire tölt be jelentős szerepet a versengés a működésükben?
- Mennyire jellemző e szervezetekre a kockázatvállaló magatartás?

---

1 Horváth Zoltán: Stratégiai tervezés a nonprofit szervezetek gyakorlatában. In: Vilmányi Márton – Kazár Klára (szerk.): *Menedzsment innovációk az üzleti és a nonbusiness szférákban*. SZTE Gazdaságtudományi Kar: Szeged, 2017. 167–184.

2 Hoffmann Márta – Kozák Ákos – Veres Zoltán: *Bevezetés a piackutatásba*. Akadémiai Kiadó Zrt.: Budapest, 2009.

- Mennyire demokratikus egy felvidéki magyar szervezet vezetése, milyen a vezető és beosztottak közötti hatalmi távolság?
- Mennyire jellemző és mennyire van fontos szerepe egy civil szervezetnél a csapatmunkának?

Bakacsi<sup>3</sup> szerint a szervezeti kultúrát szokás jéghegyhez hasonlítani: vannak látható megjelenési formái, és vannak közvetlenül nem vizsgálható, a látható felszín alatt meghúzódó jellemzői. A megfigyelhető, külső szemlélő számára is megragadható jellemzők közé soroljuk a rendszeresen ismétlődő ceremóniákat (szertartásokat), hagyományokat, a szervezeten belül keringő történeteket, sztorikat, a használt nyelvezetet, szakzsargont, a látható viselkedésmintákat, a szervezet szimbólumait, az öltözködést és a munkahely külső kinézetét. Ezekből a látható jelekből azonban csak következtethetünk arra, milyen értékeket vallanak a szervezet tagjai, mi lehet valójában a fejükben. Az igazi kultúra az értékekben, feltevésekben, hiedelmekben, érzésekben és attitűdökben rejlik, amelyek azonban láthatatlanok maradnak.

Mohelska és Sokolova<sup>4</sup> leírták: ahhoz, hogy a szükséges feladatok elvégzéséhez és a legjobb teljesítményhez kellő feltételeket biztosítsák, a menedzsernek tisztában kell lennie, hogyan működnek az emberek munkahelyi viselkedését befolyásoló mechanizmusok. A menedzser ezért ne csak jó szakértő legyen, aki ismeri a szervezet adott ágát, hanem egyben legyen jó pszichológus is, aki ismeri a munkacsoport társas viselkedésének hatását, illetve rendelkezzen személyes karizmával és vezetői készségekkel. A munkatársak igazgatásának legjobb módja, ha minden menedzser a munkatársainak a viselkedését saját példájával befolyásolja. Sohmen<sup>5</sup> tanulmányában három vezetői típusból rakja össze a nonprofit szervezetek „tökéletes vezetőjét”: átalakító (*transformational*) vezető, jövőképpel rendelkező (*visionary*) vezető, valamint a szolgálatkész (*servant*) vezető.

Kirchner<sup>6</sup> szerint a nonprofit szektor vezetőire jellemző az irányítási szerep, az erőforrások hatékony felhasználása és az erőteljes képviselői szerep. A nemzetközi szakirodalomban utalásokat találhatunk arra is, hogyan lehet a gazdasági szervezetek vezetése során megszerzett szakmai tudást a nonprofit szervezetek vezetése során hatékonyan alkalmazni.

3 Bakacsi Gyula: *Szervezeti magatartás és vezetés*. Aula Kiadó: Budapest, 2003.; Ugyanő: *A szervezeti magatartás alapjai*. Semmelweis Kiadó: Budapest, 2015.

4 Mohelská, Hana – Sokolova, Marcela: Organizational culture and leadership – joint vessels? *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 2015. (171). 1011–1016.

5 Sohmen, Victor: A leadership model for NonProfit Projects. In: Riggio, Ronald E. – Smith Orr, Sarah (eds.): *Improving leadership in NonProfit organizations*. Jossey-Bass: USA, 2004.

6 Kirchner, Astrid: Value-based leadership: A third sector view. *British Journal of Leadership in Public Services*, 2006. 2 (4). 30–33.

Azonban e tanulmányok mindegyike kitér arra, hogy figyelembe kell venni, hogy a nonprofit szervezetek környezete más, mint a gazdasági szervezetek környezete.<sup>7</sup>

A menedzserek két különböző úton kísérhetnek meg befolyásolni az alárendeltjeik viselkedését: (a) a munkával kapcsolatos racionális gondolkozásukra próbálnak meg hatni a jövőbeni siker megfelelő víziójával, illetve az abból levezetett stratégiai célokkal vagy (b) belső szükségleteikből kiindulva érzelmi úton próbálnak meg rájuk hatni és segíteni nekik személyesen azonosulni a nekik adott célokkal és feladatokkal. Hamner és Organ<sup>8</sup> arról írnak, hogy a hatékony vezetőnek tisztában kell lennie azzal, hogy mi motiválja az alkalmazottakat a teljesítményre, valamint hogyan tudja kielégíteni azok igényeit. Ezt azzal magyarázták, hogy az alkalmazottak motiválásának megértése érdekében a vezetőknek tudniuk kell, hogy mi az, ami energizálja az emberi viselkedést

## A nonprofit szektor kialakulása

A nonprofit szektor eredete, funkciói, tevékenységének módja minden egyes országban tükrözi annak egyedi társadalmi, gazdasági és politikai történetét. Ezzel együtt a világon megfigyelhető néhány közös nemzetközi trend: a független szervezés és cselekvésre való hajlam növekedése, a nonprofit szervezetekkel szembeni általánosan elfogadott elvárások változása, a közsféra privatizációjával és harmadik féllal kialakított partnerséggel járó politikai megoldások, a nonprofit szervezetek tevékenységének üzletiesebbé tétele és piacosítása és a nonprofit szektor elitjének növekvő professzionalizálódása. A nonprofit szektor világméretű terjeszkedésének vagyunk szemtanúi: a hosszabb ideje tevékeny nonprofit szektorral rendelkező országokban hirtelen növekedés tapasztalható az utóbbi évtizedekben, a nagyrészt független nonprofit szervezetek nélküli országokban pedig egyértelmű jelei láthatóak egy növekvő, friss magabiztossággal rendelkező ilyen szektor kialakulásának. Ezzel egyidejűleg sok ország továbbra is komoly intézményi korlátokat épít a nonprofit szervezetek növekedésének féken tartása és irányítása érdekében<sup>9</sup>.

A civil társadalmat (*civil society*) sokféleképpen definiálják, de ennek jellemzően részét képezi a civil társadalom és az állam szétválasztása. Alkalmas definíció lehet, hogy az

7 Phipps, Kelly A.– Burbach, Mark E.: Strategic leadership in the third sector: Opportunities for research. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 2010. 11 (2). 137–154.

8 Hamner, W. Clay – Organ, Dennis: *Organizational Behavior: An Applied Psychological Approach*. Business Publications: Dallas, 1978.

9 Casey, John: Comparing Nonprofit Sectors Around the World. What Do We Know and How Do We Know It? *Journal of Nonprofit Education and Leadership*, 2016. 6 (3). 187–223. Ugyanő: *The nonprofit world: Civil society and the rise of the nonprofit sector*. Boulder, CO: Kumarian Press, Lynne Rienner Publishers, 2016.

államtól független autonóm szféra, amelyet az állam által biztosított jogi környezet szabályoz. A demokrácia szempontjából olyan eszmék és olyan gyakorlat kívánatos, amely segítségével az állami szervek és a civil társadalom közötti bizalom felépíthető<sup>10</sup>.

## Az állami és a civil szervezeti szektor együttműködése

A fejlett nonprofit szektorral rendelkező országokban a növekvő állami támogatás többnyire együtt járt az állami és önkormányzati feladatok átadásával, átvállalásával, s ennek következményeként nőtt a nonprofit szektorban foglalkoztatottak száma is. Ezzel szemben Magyarországon az 1990-es és a 2000-es években a nonprofit és az állami, önkormányzati szektor között csak igen korlátozott mértékű együttműködés alakult ki a társadalmi szolgáltatások biztosításában. Az állami támogatás jelentős növekedése ellenére sem a tömeges feladatátadás, sem az alkalmazottak számának számottevő növekedése nem volt jellemző<sup>11</sup>.

Potluka és társai<sup>12</sup> a partnerség elvének alkalmazását, és az azzal kapcsolatos civil szervezeti és állami vezetői véleményeket kutatták a Cseh Köztársaságban. Ismert nonprofit szervezetekben dolgozó 56 vezető és az irányító hatóságoknál dolgozó vezetőkkel készült mélyinterjúkat értékelték ki kutatásuk során. Bár mind a civil szervezeti vezetők, mind az érintett hatóságoknál vezető szerepet betöltők elégségesnek értékelték a partnerség elve alkalmazásában történt fejlődést, az érintett vezetők hiányosságokat is észleltek, amelyeknek a gyökere a kutatásban részt vevők szerint az alábbiakban keresendő:

- A civil szervezeti szféra széttagoaltsága, töredezettsége, ami gátolja a közös cselekvést, rosszabb esetben a szereplők lépései – erre irányuló szándék nélkül is – hátráltathatják más szereplők törekvéseit. Ha a nonprofit szervezetek sikeres koordinációt alakítanak ki maguk között, vagy hatékony vezetőket választanak, valószínűleg az eddigieknél jobb eredményeket érhetnének el a tárgyalásokon.
- A partnerségben részt vevő civil szervezeti vezetők megbecsülésének alacsony szintje úgyszintén probléma. Ezek a vezetők saját költségükre, szabadidőben dolgoznak, és emiatt, ha az erőfeszítéseiket nem koronázza (kellően gyors) siker, elhagyják a partnerséget, vagy megszűnnek aktív résztvevők lenni. Ezen valószínűleg segítene,

10 Kastrati, Ardian: Civil Society from Historical to Contemporary Perspectives. *European Journal of Multidisciplinary Studies*, 2016. 1 (1). 64–68.

11 Bocz János: *A nonprofit szektor strukturális átalakulása Magyarországon. A magyar nonprofit szektor az 1990-es évek elejétől a 2000-es évek közepéig*. Budapesti Corvinus Egyetem, Szociológiai és Társadalompolitikai Intézet, Doktori értekezés. 2009.

12 Potluka, Oto – Spacek, Martin – Remr, Jiri: Non-profit organizations' participation in the management of public programmes: The case of the Czech Republic. *CEPS Working Paper Series*, 2015. No. 7.

ha a nonprofit szervezetek kihasználnák és megpályáznák az európai uniós kohéziós forrásokat.

- A magas fluktuáció – mind a civil szervezeti vezetők, mind az állami vezető hivatalnokok részéről. A személycserekor értékes személyes kapcsolatok vesznek el; ha ez túl gyakran történik, akkor a partnerség széteshet.
- Az utolsó említett hiányosság az, hogy a civil szervezeti vezetőket a partnerségbe túl későn vonják be. Ha a bevonás egy olyan ponton történik meg, amikor a prioritások már adottak, akkor az eredmény elmarad a várakozásoktól.

## **Magyarországi modernkori civil szervezeti szektor**

A 20. század elején bekövetkező társadalmi-gazdasági változások kedvezően hatottak a civil szervezeti szektorra. Kialakult egy viszonylag stabil középosztály. Ezzel egyidejűleg az állam sokáig nem vállalt szerepet a szociális problémák kezelésében, így a szegények, a betegek és a nélkülözők ellátása a 20. század elejéig jelentős részben a települések és az egyházak mellett karitatív személyekre és az ún. önszegélyező és jótékonyági egyesületekre hárult, ami miatt az egyesületek száma ugrásszerűen megnövekedett. Ezt követően a világháborúk idején a civil szervezetek működését ismét szigorú korlátok közé szorították. 1945 után jelentős fordulat következett be az egyesületek és alapítványok megítélésében. A jogszabályok ugyan biztosították az egyesülési jogot, de ez a gyakorlatban nem érvényesülhetett. A világpolitikai környezet és a magyarországi változások miatt az 1980-as évek második felében újra fontos szerep jutott a civil szerveződéseknek. Ezt jól illusztrálja az a tény is, hogy több későbbi parlamenti párt is az 1980-as évek végén civil szerveződésekben alakult meg. A 1989-es rendszerváltást követően a civil és nonprofit szervezetek száma ugrásszerűen megnőtt. Ez 2006-ban tizenkétszer annyi alapítványt, illetve négyszer több egyesületet és más nonprofit szervezetet jelentett, mint 1990-ben<sup>13</sup>.

---

13 Bocz, 2009. A nonprofit szektor strukturális átalakulása, i.m.

## Szlovákiai civil szervezeti szektor

A Csehszlovák Köztársaság megalakítását követően a civil szerveződések elterjedtek. Az önkéntesség alapuló szerveződések és az alapítványok ebben a korban fontos státusszal bírtak és a háború előtti csehszlovák demokrácia tartópilléreinek számítottak<sup>14</sup>. A második világháború ezt az ígéretes fejlődést megzavarta. 1939 és 1945 között Szlovákia félig-meddig független kiszolgáló állama volt a náci Németországnak, és ezen időszak alatt elhagyta korábbi demokratikus hagyományait, és a harmadik szektor tevékenységét is korlátok közé szorították. A korabeli egyesületek és alapítványok tevékenységét megszakította az 1947-es államcsíny: Csehszlovákiában szocialista uralom és a Szovjetunió főhatalmának időszaka következett 40 évre. Ez megsemmisítő hatással volt a civil szervezeti szektorra. A szocialista kormány minden szabadságjogot korlátozott, beleértve bármely önkéntes tevékenységet, amely nem felelt meg az uralkodó ideológiának. 1989-et követően a civil szervezeti szféra ismét lehetőséget kapott az államtól a független fejlődésre. A civil szervezetek száma gyors növekedésnek indult. 1993-ban a szövetségi szinten (mind Csehországban, mind Szlovákiában jelen levő) civil szervezetek kettéváltak cseh és szlovák részre és onnantól egymástól függetlenül fejlődtek tovább. 1993-ban Csehország és Szlovákia szétválásakor 6 000 bejegyzett civil szervezet volt Szlovákia területén. Ez a szám 1996-ra megduplázódott, majd 2002-re elérte a 26 000-et<sup>15</sup>.

A szlovákiai magyarság életében, a társadalomépítés és az identitás megtartásának szempontjából fontos szerepet töltenek be a civil szervezetek. A felvidéki magyarság egyike azon kisebbségeknek, amelyek az első világháborút lezáró versailles-i békeszerződések eredményeképpen jöttek létre. Ennek következtében több mint egymillió magyar anyanyelvű állampolgár került Csehszlovákiához. Az ezt követő időszakban a politika részéről megannyi sérelem érte a két háború közötti magyarságot. A magát demokratikusnak valló politikai rendszer több tízezer magyart utasított ki az országból, korlátozták az anyanyelv használatát, az iskolák egy részét bezárták. A szocializmus korszakában bizonyos ideig enyhült a szlovákiai magyarok jogfosztottsága. 1949 óta működik a Szlovákiai Magyar Társadalmi és Közművelődési Szövetség, közismert nevén a Csemadok. Ezt követően újra megindulhatott a magyar anyanyelvű oktatás is. Egészen az 1989-es rendszerváltásig a felvidéki magyarság politikai hullámvölgyek közepette volt kénytelen élni. Az ezt követő években sorra alakultak a különböző magyar civil szervezetek, társulások és a magyar politikai pártok.

14 Frič, Pavol – Deverová, Lenka – Pajas, Petr – Šilhánová, Hana: Defining the Nonprofit Sector: The Czech Republic. In: Lester, M. Salamon – Helmut, K. Anheier (eds): *Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, no. 27*. Baltimore: The Johns Hopkins Institute for Policy Studies, 1998.

15 Nikodemová, Katarína: *Volunteering in Slovakia: Facts and Figures Report*. CEV Brussels, 2009.

Fokozatosan kezdett kiépülni a magyar intézményrendszer, valamint a kisebbségi jogok bővülésének időszaka is megkezdődött<sup>16</sup>.

Morauszki<sup>17</sup> három közép-európai városban (Kassán, Pécsen és Temesvárott) élő kisebbség civil társadalmának kutatása keretében interjúkat készített néhány nemzeti kisebbségi szervezet képviselőjével, és a kutatása eredményei azt mutatják, hogy ezek a szervezetek a professzionalizáció alacsony szintjén állnak: jellemzően önkéntesek erőfeszítéseire támaszkodva tartják fent magukat, és ha lennének is állandó alkalmazottjaik vagy állandó irodájuk, az anyagi helyzetük akkor is bizonytalan. Jellemzően (állami) pályázati forrásokból, illetve az anyaországok támogatásából tartják fent magukat. Az említett finanszírozási források fenntartása érdekében igyekeznek politikailag semlegesnek tűnni. A nemzetiségi kisebbségi civil társadalomban kevés olyan aktív szereplő van, aki úgy gondolná, hogy ezen szervezeteknek befolyást kellene szerezni pártok felett és befolyásolni kellene a politikai folyamatokat. A szervezetek jelentős része a hiányzó intézményi háttérrel igyekszik helyettesíteni; a nonprofit forma gyakran szükségszerű lehet a forrásszerzés végett.

## Támogatási rendszerek Szlovákiában és Magyarországon

Ennek a fejezetnek leginkább általános tájékoztatást nyújtó jellege van. Egyrészt bemutatásra kerül az érintett civil szervezetek két legfőbb támogatást nyújtó rendszere (1-1 legjelentősebb a civil szervezetek működését segítő országeből), másrészt pedig ezeknek a támogatási rendszereknek a nyilvános adatbázisai (támogatások jegyzékében szereplő szervezetek), melyek segítettek feltérképezni a kutatásban részt vevő, aktívnak tekintett felvidéki civil szervezeteket. Szlovákia vonatkozásában az áttekintés alapjául a Szlovák Kormány által a közvagyonból biztosított, magyar kulturális illetve egyéb tevékenységeket célzó anyagi támogatások szolgáltak. A kutatásban az interneten fellelhető adatokat használtuk fel. Az interneten fellelhető közforrásokból összesen 8,6 millió euró értékű támogatást kaptak a „magyar” kezdeményezések Felvidéken. Elképzelhető, hogy vannak más rendelkezésre álló, pályázható források is (pl. megyék által kiírt pályázatok), ugyanakkor legjobb tudomásom szerint csupán ezek a források vannak dedikáltan a magyar szervezeteknek, intézményeknek szánva. Ennek az összegnek közel fele a Selye János Egyetem támogatása, amit nem sorolhatunk a civil szervezeti szektorba, hiszen állami fenntartású

16 Karácsony Péter – Takács Ottó: Civil és nonprofit szervezetek szerepe a szlovákiai magyarság megmaradásában. *Civil Szemle*, 2016. 13 (2). 67–87.

17 Morauszki András: Ethnic Civil Society and Nonprofit Organizations in Central Europe. In: Jarosz, Adam – Kačka, Katarzyna (eds.): *Models of European Civil Society*. Cambridge Scholars Publishing: Newcastle upon Tyne, 2018. 7. 133–154.

oktatási intézmény. További több mint 680 ezer eurós normatívával rendelkezik a Szlovák Köztársaság Kulturális Minisztériuma által fenntartott Ifjú Szívek. A szlovákiai magyar civil szervezetek által szabadon megpályázható összeg így 4,028 millió eurós összeg, vagyis a támogatási forrásokból ennyi jut a magyarsággal kapcsolatba hozható szervezeteknek.

A magyarországi állami támogatások jelentős része a külön erre a célra létre hozott Bethlen Gábor Alapkezelő Zrt.-n (BGA) keresztül érkezik a külhoni magyar területekre, így Felvidékre is. A BGA mellett az Emberi Erőforrások Minisztériuma (EMMI), az Innovációs és Technológiai Minisztérium (ITM), valamint a Külgazdasági és Külügyminisztérium programjaiból részesülnek még komolyabb támogatásban a külhoni magyarok, köztük természetesen a felvidékiek is.

A Bethlen Gábor Alap elkülönített állami pénzalap, amelynek célja a Magyar Kormány nemzetpolitikai stratégiájához kapcsolódó célok megvalósulásának elősegítése. Kiemelt feladata a külhoni magyarság szülőföldjén történő egyéni és közösségi boldogulásának, anyagi, szellemi gyarapodásának elősegítése és kultúrájának megőrzése érdekében támogatások nyújtása. Feladata a támogatások igénybevétele és hatékony kihelyezése céljából átlátható pályázati rendszer működtetése. Az Alapkezelő tevékenységével hozzájárul a világ összmagyarsága nemzettudatának erősítéséhez, a magyar–magyar kapcsolatok ápolásához.

Az Alapkezelő a határon túli oktatás-nevelési pályázatokon kívül (amivel Szlovákiában közel 45 ezer magyar ovis gyermeket és magyar iskolást támogat – mintegy 3 millió euró értékben), természetes és jogi személyeknek, önkormányzatoknak, intézményeknek, egyházaknak és civil szervezeteknek nyílt, meghívásos, illetve egyedi pályázati rendszert működtet.

## **Kutatási módszertan**

A kutatás a felvidéki civil szervezetek működési tényezőinek vizsgálatával foglalkozik. A vizsgálat tárgyát képező szegmenst a következő szempontokból határoltam be:

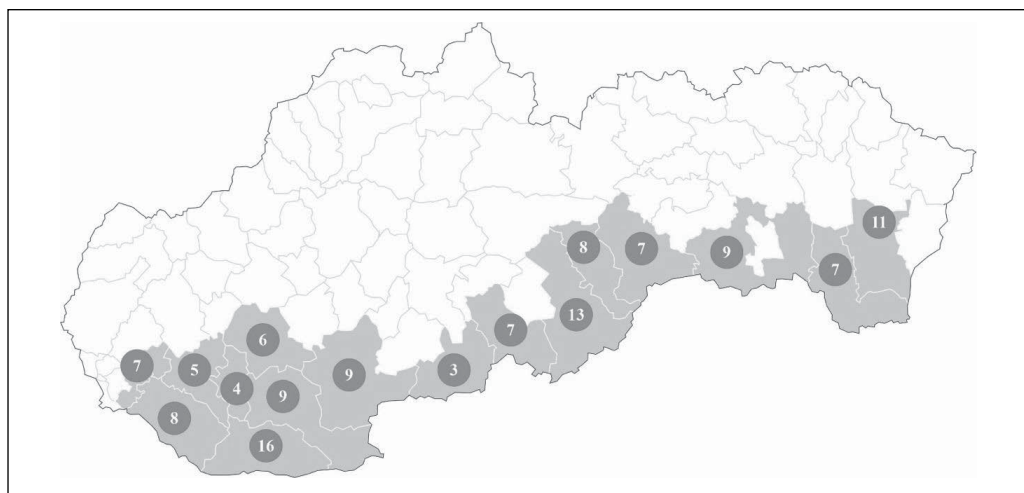
- Civil szervezetként tekintek minden olyan szervezetre, amely valamilyen közérdekű céllal jött létre és működik, tehát a profitszerzés nem tartozik az elsődleges céljai közé (viszont nem zárja ki azt). Ennek fényében minden polgári társulás, alapítvány, egyesület, nonprofit szervezet (közhasznú szolgáltatásokat nyújtó szervezet) és szövetség a vizsgálat tárgyát képezi (és csak ezek).
- Felvidéki civil szervezetként tekintek minden olyan szervezetre, amely valamilyen magyar nemzetpolitikai vagy szlovákiai magyarokra irányuló tevékenységet folytat.



A téma előzetes gyakorlati vizsgálatát a fókuszcsoportos beszélgetések szervezésével kezdtem, amely segített megtalálni a téma legfőbb indikátorait. Következő lépésként a kutatás módszereként a kvantitatív kutatási formák leggyakrabban alkalmazott módszerét, a kérdőíves felmérést választottam.

A felvidéki civil szervezetek egy rendkívül szűk szegmens, a jelenleg nyilvánosan elérhető információk alapján ezek száma 700–1000 közé becsülhető. Ugyanakkor pontos, erre vonatkozó statisztikák nem elérhetőek semmilyen nyilvános adatbázisban. Amit alapul tudtam venni, az a szlovákiai Kisebbségi Kulturális Alaphoz, valamint a magyarországi Bethlen Gábor Alaphoz benyújtott pályázatok számából, illetve az oda pályázó szervezetek mennyiségéből leszűrt, saját becslésű statisztika. Ennek fényében eltekintettem a mintavételi eljárások alkalmazásától és célként tűztem ki, hogy lehetőség szerint minél több szervezetet elérjek. Mivel a legtöbb civil szervezet viszonylag szűk (1–5) alkalmazotti vagy önkéntes gárdával működik, a megfelelő mintaszám elérése érdekében minden általam beazonosítható szervezettel megpróbáltam felvenni a kapcsolatot a kutatást illetően.

Az adatgyűjtés személyesen (felkeresés előre kinyomtatott kérdőívekkel), valamint elektronikus formában történt, 2018 szeptembere és decembere között. Összesen 191 szervezettel sikerült felvenni a kapcsolatot, ahol több érintettel is felmérést készítettem. Az 1. ábra a megkérdezett civil szervezetek területi elhelyezkedését ábrázolja. Mivel egy-egy szervezet területi lefedettség szempontjából több helyszínen is tevékenykedhet, a térképre azok székhelye alapján kerültek fel. Az ábrán látható, hogy minden – összesen 16 – felvidéki járásból (Szlovákia magyarok által lakott járásait értem ez alatt) kerültek ki válaszadó civil szervezetek, nagyjából fele-fele arányban a nyugati és keleti régiókból, az arány nyilván csak a véletlennek köszönhető.



*1. ábra: A megkérdezett szervezetek területi megoszlása*

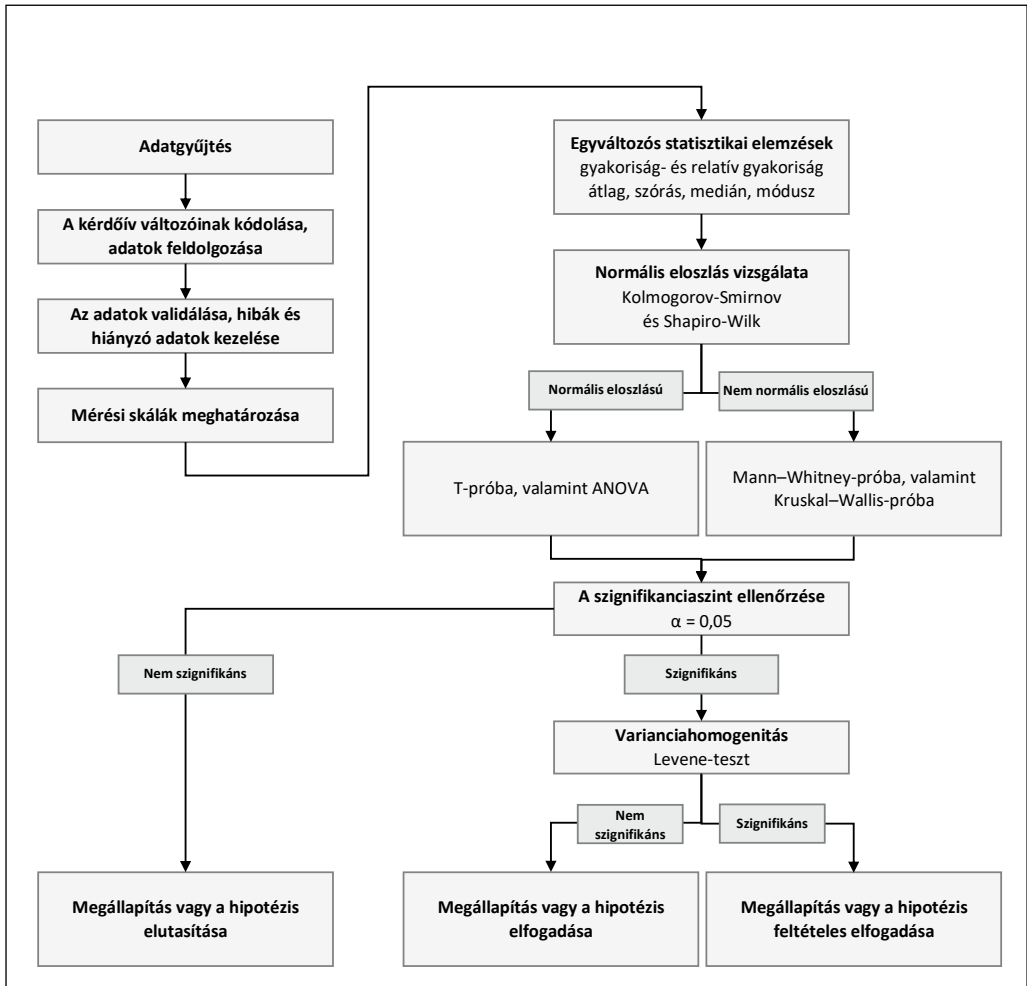
A tervezett mintaelemszámot 600-ban határoztam meg, ebből 572 került kitöltésre. A minta statisztikai szempontból nem reprezentatív (a korábbiakban ismertetett okokból kifolyólag nem történt mintavétel), viszont lehetővé teszi a vizsgált szegmens alapos elemzését. A visszaérkező kérdőíveket az SPSS Statistics 25 adatelemzési szoftverrel dolgoztam fel.

A kutatás és adatelemzés folyamatát a 2. ábra szemlélteti. Az elemzés során először egyváltozós leíró statisztikai módszerekkel vizsgáltam meg az adatokat, amelyek segítségével egy átfogó képet alkottam a mintáról és iránymutatóként szolgál a további összefüggések azonosításához.

Az alkalmazott egyváltozós módszerek – az egyes kérdések mérési skáláinak viszonylatában – a következők:

- gyakoriság- és relatív gyakoriságok vizsgálata,
- átlag, szórás, variancia, terjedelem, medián és módusz.

Az alapvető összefüggések azonosítása után az egyes csoportbontó tényezők alapján elemeztem a kapott eredményeket. Az adatok jelentős részét intervallumskála szintű változóként kezeltem, ennek függvényében előnyben részesítettem a paraméteres elemzéseket. Amennyiben nem teljesültek a paraméteres elemzések feltételei, nem paraméteres elemzésekkel folytattam a munkát. A kapott adatok elemzése során minden esetben az általánosan elfogadott 5%-os szignifikancia ( $\alpha = 0,05$ ) szintet tartottam irányadónak.



2. ábra: Az adatelemzés folyamata és az elemzési módszerek bemutatása

A módszer kiválasztása előtt elsősorban normalitásvizsgálatot végeztem, amelyet a Kolmogorov–Smirnov, valamint a Shapiro–Wilk-mutatók együttes értékelésével tettem meg. Az adatelemzés során a következő módszereket alkalmaztam:

- Két független változó összehasonlítása során a független mintás t-próbát alkalmaztam, amely segítségével a változók átlagai közötti különbséget vizsgáltam. Amennyiben az adatok nem normális eloszlást követtek, a t-próba nem paraméteres változatát, a Mann–Whitney-próbát alkalmaztam az adatok és eredmények elemzésénél.
- Kettőnél több független változó esetében varianciaelemzést (ANOVA) használtam, amely során a t-próbához hasonlóan azt vizsgáltam meg, hogy mennyire

szignifikánsan különböznek a vizsgálatba bevont változók átlagai. Amennyiben a normalitás-vizsgálat nem hozott megfelelő eredményt, a nem paraméteres Kruskal–Wallis-próba elvégzésére került sor.

A korábban felsorolt elemzések közös előfeltétele a varianciahomogenitás, melynek mérőszámait is figyelembe vettem, amelyet pedig a Levene-teszt elvégzésének eredményeképpen kaptam. Megállapítást abban az esetben tettem, amennyiben a Levene-teszt eredménye nem szignifikáns, mivel ebben az esetben állapítható meg az adatok szórás-homogenitása. Amennyiben ez nem teljesül, viszont az elemzés korábbi feltételei teljesültek, az eredményt feltételesen fogadtam el (esetleg megkérdőjeleztem az eredmény megbízhatóságát).

A kérdőív utólagos értékelése során felmerült, hogy a vezető személye, illetve az önkéntes és alkalmazotti státuszban lévő személy esetében (amely kérdés szerepelt is a kérdőívben) elképzelhető, hogy némely esetben átfedés lehet, hiszen a vezető lehet alkalmazotti, vagy önkéntes státuszban is a szervezetnél. Utólag pedig nem tudjuk kiszűrni, hogy a vezető minden esetben vezetőként jelölte-e meg magát. Objektívan kialakítani homogén csoportokat ez alapján pedig nem lehetett. A vizsgált területnél egy későbbi kutatás során szerencsés volna a szegmens behatárolásánál átértékelni ezt a szempontrendszer.

A tanulmány terjedelmi korlátai miatt csak a legizgalmasabb, legérdekesebb adatok kerülnek részletesen bemutatásra. A válaszok feldolgozása során azt tapasztaltam, hogy a válaszadók között leginkább a nemek szerinti bontásban, illetve a szervezetnél eltöltött idő esetében mutatkoztak a legnagyobb különbségek. A többi csoportbontás esetében (életkor, végzettség) minimális válaszbeli különbségek voltak tapasztalhatók, érdembeli, kiugró eltérés nem volt kimutatható. A szervezet profiljára, illetve hatókörére vonatkozó részletes elemzés nem képezte a jelen kutatási elemzés tárgyát.

## **Kutatási eredmények bemutatása**

A válaszadók a szervezetük működési profilja szempontjából három nagyobb kategóriában csoportosultak.

A szervezet profilja		Gyakoriság	Százalék	Érvényes
Érvényes	Szociális gondoskodás, humanitárius tevékenység	19	3,3	3,3
	Kultúra, művészetek, hagyományőrzés	345	60,3	60,7
	Állampolgári jogok védelme, kisebbségvédelem	6	1,0	1,1
	Sport, pihenés, szabadidős tevékenységek	20	3,5	3,5
	Oktatás, tudományos tevékenység, kutatás	69	12,1	12,1
	Környezetvédelem, közbiztonság védelme, bűnmegelőzés	2	0,3	0,4
	Településfejlesztés, regionális fejlesztés, várospolitiká	42	7,3	7,4
	Egyéb	65	11,4	11,4
	Összes	568	99,3	100,0
<b>Hiányzó adat</b>		4	0,7	
<b>Összesen</b>		572	100,0	

1. táblázat: A minta megoszlása a szervezet profilja alapján

A legnagyobb csoport a kultúra, művészetek és hagyományőrzés, amelyben a megkérdezettek több mint 60%-a vállal munkát. Ezen kívül kiemelnénk még az oktatás, tudományos tevékenység és kutatás kategóriát (a megkérdezettek 12,1%-a dolgozik ezen a területen), valamint a település- vagy regionális fejlesztés, várospolitikával foglalkozó szervezeteket (7,3%). A további válaszadók egyéb profilú civil szervezetekben tevékenykednek.

A szervezet hatóköre		Gyakoriság	Százalék	Érvényes
Érvényes	Országos	107	18,7	18,8
	Regionális	232	40,6	40,8
	Helyi	229	40,0	40,3
	Összes	568	99,3	100,0
Hiányzó adat		4	0,7	
Összesen		572	100,0	

2. táblázat: A minta megoszlása a szervezet hatóköre alapján

A megkérdezettek arányosan tevékenykednek helyi vagy regionális működési hatókörű szervezetekben (40,0 illetve 40,6%-ban), a válaszadók 18,7%-a értékelte a munkáltató civil szervezetet országos hatókörűként.

A szervezet működési formája		Gyakoriság	Százalék	Érvényes	Kumulatív
Érvényes	Polgári társulás	295	51,6	52,3	52,3
	Alapítvány	4	0,7	0,7	53,0
	Egyesület	28	4,9	5,0	58,0
	Nonprofit szervezet	83	14,5	14,7	72,7
	Szövetség	63	11,0	11,2	83,9
	Nem bejegyzett csoport	4	0,7	0,7	84,6
	Egyéb	87	15,2	15,4	100,0
	Összes	564	98,6	100,0	
Hiányzó adat		8	1,4		
Összesen		572	100,0		

3. táblázat: A minta megoszlása a szervezet működési formája alapján

Az alkalmazottak valamivel több mint fele (51,6%) polgári társulásként működő szervezetben dolgozik. A működési forma közkedveltsége az egyszerűségében rejlik, mivel azok működését minimális adminisztrációs kötelezettséggel lehet fenntartani. A megkérdezettek további 25%-a közhasznú szolgáltatásokat nyújtó szervezetből (táblázatban nonprofit szervezettel jelölt) (14,5%) vagy szövetségből (11,0%) került ki. Csupán a kérdőívek személyes begyűjtésénél derült fény arra, hogy az egyes fogalmak használata nem teljesen

egyértelmű (vagy jogilag, vagy pedig a köznyelvben használt szokásjogilag – a szervezetek által egyes régiókban használt megnevezése ugyanis több térségben is eltért: például polgári társulás – egyesület, egyesület – nem bejegyzett csoport, polgári társulás – szövetség), ezért többen meg se tudták határozni, hova sorolják magukat, így a kutatás későbbi fázisában eszerint az aspektus szerint nem vizsgáltuk tovább ezt a kategóriát.

A válaszadó neme		Gyakoriság	Százalék	Érvényes
Érvényes	Férfi	251	43,9	44,0
	Nő	319	55,8	56,0
	Összes	570	99,7	100,0
Hiányzó adat		2	0,3	
Összesen		572	100,0	

4. táblázat: A minta megoszlása a válaszadó neme alapján

A nem alapú bontásban 55,8%-ban reprezentálták magukat a nők, közel 44%-ban a férfiak, az adatok hozzávetőlegesen megfelelnek a szlovákiai demográfiai adatoknak.

A válaszadó életkora		Gyakoriság	Százalék	Érvényes
Érvényes	18–30 év	66	11,5	11,5
	31–40 év	120	21,0	21,0
	41–50 év	125	21,9	21,9
	50 év felett	261	45,6	45,6
	Összes	572	100,0	100,0

5. táblázat: A minta megoszlása a válaszadó életkora alapján

Életkor tekintetében elmondható, hogy a válaszadók közel fele (45,6%) az 50 év feletti korosztályból került ki. Arányosan képviseltetik magukat a 31–40, valamint 41–50 év közötti válaszadók, arányuk 21,0% illetve 21,9%. A fiatalabb generációból (18–30 év) összesen 66 kitöltő volt, amely a minta 11,5%-át jelenti.

Nemek szerinti összehasonlítás		N	Átlag rang	Rangok összege
A szervezet vezetését jellemzi a mentoráló hozzáállás, a segítőkészség	Férfi	239	298,32	71298,00
	Nő	319	265,40	84663,00
	Összesen	558		
A szervezet vezetését jellemzi a vállalkozói kedv, az innovációs és a kockázatvállalás	Férfi	239	282,86	67603,00
	Nő	319	276,98	88358,00
	Összesen	558		
A szervezet vezetését jellemzi a célorientáltság és a tudatos viselkedés	Férfi	239	284,24	67934,00
	Nő	319	275,95	88027,00
	Összesen	558		
A szervezet vezetését jellemzi a magas szintű szervezői és együttműködő hozzáállás	Férfi	239	262,48	62733,50
	Nő	319	292,25	93227,50
	Összesen	558		
Statisztikai teszt				
	A szervezet vezetését jellemzi a mentoráló hozzáállás, a segítőkészség	A szervezet vezetését jellemzi a vállalkozói kedv, az innovációs és a kockázatvállalás	A szervezet vezetését jellemzi a célorientáltság és a tudatos viselkedés	A szervezet vezetését jellemzi a magas szintű szervezői és együttműködő hozzáállás
Mann-Whitney U	33623,000	37318,000	36987,000	34053,500
Wilcoxon W	84663,000	88358,000	88027,000	62733,500
Z	-2,410	-0,435	-0,610	-2,181
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,016	0,664	0,542	0,029

**6. táblázat: Mann-Whitney próba – nemek szerinti bontásban (a „szervezet vezetését jellemzi” kérdéscsoport vizsgálata)**



A nemek közötti összehasonlítás során az adott civil szervezet vezetésének mentoráló és segítőképző hozzáállása szempontjából találtunk szignifikáns különbséget. A nemek közötti összehasonlítás során még egy esetben találtunk szignifikáns különbséget, mégpedig a civil szervezet vezetésének magas szintű szervezői és együttműködő hozzáállása szempontjából, azonban a Levene-teszt eredményei alapján nem állapítható meg a csoportok közötti homogén variancia. A különbség abban rejlik, hogy a nők lényegesen magasabban értékelték ezt a kérdést, mint a férfiak, ugyanakkor mindkét csoport esetében a második legnagyobb átlagértékkel szerepelt a válaszaik között. Így összességében elmondható, hogy a nemek szerint és nemtől függetlenül is leginkább a mentoráló, valamint a magas szintű szervezői, együttműködő hozzáállás a legjellemzőbb a szervezeteknél, amely azt a felvetésünket erősíti, hogy a közös célok, csapatban elért eredmények a tagok számára a fontosabbak, mint az egyéni (pl. vezetői) célok és sikerek.

A végzettség szerinti összehasonlítás során a stratégia vonatkozásában feltett kérdések esetén a versengés és kitűzött teljesítmények elérése kérdésében találtunk szignifikáns különbséget, amely eredmény a válaszadók visszajelzései alapján azt mutatja, hogy a középfokú végzettséggel rendelkezők értettek ezzel az állítással leginkább egyet a felsőfokú végzettségűekkel összehasonlítva.

Iskolai végzettség szerinti összehasonlítás		N	Átlag rang	Rangok összege
A szervezet stratégiáját alkotja a személyes fejlődés lehetősége és a nyitottság	Középfokú	196	270,81	53078,00
	Felsőfokú	348	273,45	95162,00
	Összesen	544		
A szervezet stratégiáját alkotja az új dolgok kipróbálása, kreativitás erősítése	Középfokú	196	268,09	52546,00
	Felsőfokú	348	274,98	95694,00
	Összesen	544		
A szervezet stratégiáját alkotja a versengés és a kitűzött teljesítmények elérése	Középfokú	196	290,51	56940,00
	Felsőfokú	348	262,36	91300,00
	Összesen	544		
A szervezet stratégiáját alkotja a stabilitásra való törekvés, az állandóság és a kiszámíthatóság	Középfokú	196	269,93	52906,50
	Felsőfokú	348	273,95	95333,50
	Összesen	544		
Statisztikai teszt				
	A szervezet stratégiáját alkotja a személyes fejlődés lehetősége és a nyitottság	A szervezet stratégiáját alkotja az új dolgok kipróbálása, kreativitás erősítése	A szervezet stratégiáját alkotja a versengés és a kitűzött teljesítmények elérése	A szervezet stratégiáját alkotja a stabilitásra való törekvés, az állandóság és a kiszámíthatóság
Mann-Whitney U	33772,000	33240,000	30574,000	33600,500
Wilcoxon W	53078,000	52546,000	91300,000	52906,500
Z	-0,191	-0,500	-2,048	-0,289
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,849	0,617	0,041	0,772

*7. táblázat: Mann-Whitney próba – végzettség szerinti bontásban (a „civil szervezetek stratégiáját alkotja” kérdéscsoport vizsgálata)*

Mivel az adatok minden szempontból megfelelnek az alkalmazott próba feltételeinek, az eredményt szignifikánsként fogadjuk el. Érdembeli következtetést azonban nem tudunk levonni az eredményből, mivel a négy lehetőség közül mindkét csoport erre a kérdésre adta a legalacsonyabb átlagpontoszámot. Ugyanakkor kijelenthetjük: végzettségtől függetlenül úgy értékelik a válaszadók, hogy a szervezet stratégiáját a versengés jellemzi a legkevésbé, amely annak lehet a következménye, hogy a civil szervezetek tere nem a versenyszféra, így

a közösségért, vagy valamilyen közös ügyért dolgoznak, ahol az együttműködés és az egyediség jellemzőbb, mint a versengés.

A szervezet összetartó erejét adja...	18–30 év	30 év felett	18–30 év	30 év felett
	Elemzés: 66	Elemzés: 490	Elemzés: 66	Elemzés: 490
	Átlag	Átlag	Szórás	Szórás
a tagok lojalitása, kölcsönös bizalom egymás iránt	33,33	44,82	16,463	23,348
a folyamatos fejlődés és az innovatív működés	22,46	21,76	10,083	15,192
a célorientáltság és a teljesítmények pontos nyomon követése	22,73	18,57	11,509	13,372
a formális szabályok betartására való törekvés	21,82	14,85	12,729	11,156

**8. táblázat: A civil szervezetek összetartó erejének vizsgálata – életkor szerinti csoportbontásban**

A legnagyobb különbség a szervezet összetartó erejét jellemezve a tagok lojalitása, kölcsönös bizalma esetében volt. Ez az állítás 11 százalékponttal kapott kisebb értékelést a fiatalabb csoport esetében, mint az idősebb korcsoportnál. Azt is meg kell említenünk, hogy az előbbi csoport esetében a szórás 16 százalékpontos, míg az utóbbi csoportnál ez 23 százalékpont. Ez pedig azért érdekes adat a kutatás szempontjából, mert ez az érték mutatja meg, hogy az átlagpontszámától mennyire nagy intervallumban érkeztek a válaszadói pontszámok (amelyek végül az átlagértéket adták). Tehát minél kisebb a szórás értéke, annál közelebbi (a kapott átlaghoz viszonyítva) pontokat adtak a válaszadók, amelyekből kijött az átlagérték. A második és harmadik oszlopban található kérdés esetén az átlagérték minimális különbözőséget mutat a két vizsgált csoport esetében, ugyanakkor a szórás mértéke a fiatalabb korcsoport esetében 10 százalékpont, míg az 30+ korosztály esetében 15 százalékpont. A „formális szabályok betartására való törekvés” állítás vizsgálatánál volt még jelentősebb a két csoport közti különbség, ugyanis a 18–30 éves korosztály 21%-ra pontozta átlagban ezt a kérdést, míg a 30+ éves korcsoport 14%-ra. Az átlagtól való eltérés, tehát a szórás mindkét csoport esetében hasonló volt, 11, illetve 12 százalékpont. Kijelenthető, hogy a korcsoportoktól függetlenül úgy értékelik a válaszadók, hogy a szervezetük összetartó erejét legkevésbé adja a formális szabályok betartása, vagy az arra való törekvés.

A kutatási kérdőívben a válaszadók az alábbi opciók közül választhattak annál a kérdésnél, hogy mióta tevékenykednek az adott szervezetnél: 0–2 év, 3–5 év, 6–9 év, illetve 10+ év. Mivel az 6–9 éve a szervezetnél tevékenykedők, illetve a több mint 10 éve ott tevékenykedők csoportjainak válaszai között nem mutatkoztak jelentős eltérések az egyik kérdésnél sem, ezért azokat egy kategóriába soroltuk és átneveztük. Így tehát három csoportkategóriát alakítottunk ki, a kezdők (0–2 év), a középtávon ott tevékenykedők (3–5 év), valamint a hosszú távon (5+ év) ott tevékenykedők csoportját. Az alábbi táblázatban látható, hogy a szervezetre jellemző barátságos, családias légkör kérdésének vizsgálata során a kezdők és a közép-, illetve hosszú távon a szervezetnél tevékenykedők között jelentős átlagérték-növekedés látható, így ennek kapcsán elvégeztem a Kruskal–Wallis-próbát, hogy megvizsgáljam az eredmény szignifikancia szintjét. A többi kérdés esetén nem tapasztaltam érdembeli összefüggést az átlagértékek növekedése, vagy csökkenése esetén.

Mióta dolgozik a szervezetnél?	<b>Kezdők</b>	<b>Középtáv</b>	<b>Hosszú táv</b>	<b>Kezdők</b>	<b>Középtáv</b>	<b>Hosszú táv</b>
	Elemzészám: 76	Elemzészám: 103	Elemzészám: 377	Elemzészám: 76	Elemzészám: 103	Elemzészám: 377
	Átlag	Átlag	Átlag	Szórás	Szórás	Szórás
A szervezetre jellemzőek a barátságos kapcsolatok és a családias légkör	38,68	41,22	47,76	23,641	20,671	23,002
A szervezetre jellemző, hogy dinamikus és merész, a tagok pedig kockázatvállalók	15,26	17,94	13,37	10,767	12,218	10,814
A szervezetre jellemző, hogy célorientált, fontos az időben elvégzett munka, a tagok nagyon tudatosak és teljesítmény-orientáltak	30,53	27,71	25,58	23,503	17,877	17,427

A szervezetre jellemző, hogy nagyon kontrollált, irányított és szabályozott	15,53	13,13	13,29	10,757	9,679	14,067
---	-------	-------	-------	--------	-------	--------

**9. táblázat: A szervezetre jellemző tényezők a szervezetenél eltöltött idő szerint**

Az eredmény tekintetében visszaigazolást nyert, hogy a kezdők, a középtávon a szervezetenél tevékenykedők, valamint a hosszú távon ott dolgozók között mindkét esetben szignifikáns különbség van. Ez alapján elmondható, hogy a válaszadók szerint minél több ideje vannak az adott szervezetenél, annál barátságosabbnak, családiasabbnak tartják a légkört, amely jelentős részben annak tudható be, hogy aki régebb óta a szervezetenél van, az már egyfajta második családként is tekint rá. Arra is tudok következtetni, hogy mivel egyetért a szervezet irányvonalával, magáénak érzi azt, ezért maradt ott hosszú távon. Akik pedig nem tudtak, vagy nem akartak ezzel azonosulni, esetleg nem találták meg benne a kellő családias, barátságos légkört, elhagyták azt, így idővel leginkább csak azok maradnak, akik leginkább magukénak, mintegy második családjuknak érzik azt.

Megvizsgáltam a felvidéki civil szervezetekben tevékenykedők szervezeti elkötelezettségről alkotott véleményét is. A válaszadóknak egy Likert-skálán 1–7-ig volt lehetőségük pontozni az egyes állításokat aszerint, mennyire jellemzi az adott állítás saját szervezetét érintő elkötelezettségét. A 10. táblázatban megjelöltem, ahol a civil szervezeti elkötelezettségről alkotott állításokat tartalmazó és vizsgáló kérdéskörökből (10 db) melyik 7 állítás esetében találtam szignifikáns különbséget a szervezet kötelékében kezdők, valamint a közép-, illetve hosszú távon tevékenykedők között. Egyes állítások pontozásánál az egyes csoportok esetében jelentős átlagérték-változás látható.

Mióta dolgozik a szervezetnél	<b>Kezdők</b>	<b>Középtáv</b>	<b>Hosszú táv</b>	<b>Kezdők</b>	<b>Középtáv</b>	<b>Hosszú táv</b>
	Átlag	Átlag	Átlag	Szórás	Szórás	Szórás
A szervezeti siker érdekében hajlandó vagyok nagyobb erőfeszítésre az elvártnál	6,11	6,26	6,36	1,184	1,322	0,982
A barátaim, családom előtt dicsérem a szervezetem	5,80	5,92	6,08	1,178	1,368	1,254
Szinte bármilyen kinevezést elfogadnék szervezetem belül	4,63	4,90	4,66	1,952	1,933	2,012
A szervezeti értékek megegyeznek a belső értékeimmel	5,79	6,21	6,21	1,192	1,046	1,185
A szervezet a lehető legjobbat hozza ki belőlem	5,72	6,07	5,99	1,066	0,953	1,029
Örülök, hogy annak idején e szervezetet választottam	5,87	6,51	6,45	1,247	0,840	0,998
Fontos nekem a szervezet jövője	6,34	6,45	6,73	0,903	0,918	0,617
Hosszú távon szeretnék a szervezet tagja lenni	6,20	6,36	6,54	0,833	1,126	1,031
Egyetértek a szervezet stratégiájával, irányvonalával	5,95	6,18	6,47	1,199	1,020	0,953

**10. táblázat: Szervezeti elkötelezettségről alkotott vélemények – a szervezetnél töltött idő szerint**

Ebből a táblázatból azt a következtetést vontam le, hogy minél hosszabb ideje van az adott egyén a szervezetnél, annál nagyobb különbség mutatkozik a szervezetről alkotott véleménye terén. A 10 kérdés közül 8 kérdés esetén egyértelműen látszik az egyes állítások pontozása során az átlagérték növekvő, vagy csökkenő tendenciája a 3 egymásra épülő csoport között. Ezt a látható tendenciát Kruskal–Wallis-próbával ellenőriztem, hogy az eltérések szignifikanciáját ellenőrizzem. 7 esetben vissza is igazolódott, hogy a csoportok közti eredmény szignifikáns. Ráadásul mind a 7 esetben a szervezetnél rövid ideje tevékenykedők és a szervezetnél régóta tevékenykedők között jött ki a szignifikáns különbség. 7-ből 6 esetben pedig további két csoport között is (fele-fele arányban) fellelhető volt a szignifikáns különbség, tehát vagy a kezdő és középtávon ott tevékenykedők, vagy a középtávon és hosszú távon ott tevékenykedők között is. Az állítások, amelyek során a különbségek tapasztalhatók a következők: „A barátaim, családom előtt dicsérem a szervezetem”; „A szervezeti értékek megegyeznek a belső értékeimmel”; „Örülök, hogy annak idején e szervezetet választottam”; „Fontos nekem a szervezet jövője”; „Hosszú távon szeretnék a szervezet tagja lenni”; „Egyetértek a szervezet stratégiájával, irányvonalával”; „Nem gondolkodom munkahelyváltáson.”

Ha megvizsgáljuk ezeket az állításokat, akkor látható, hogy egytől egyig az egyén számára a szervezet fontosságáról és a lojalitásról (annak kiépítése és hosszú távú megtartása) szólnak. A vizsgálat eredményét tekintve pedig elmondható, hogy a szervezetbe újonnan belépők szervezeti elkötelezettsége valamelyest alulmarad a régóta ott tevékenykedőkhöz képest. Ez abból eredhet, hogy idővel, ahogy az egyén sok időt tölt a szervezet kötelékében, miközben azonosulni tud a szervezet tevékenységével és célkitűzéseivel, valamint folyamatosan és egyre inkább beilleszkedik oda (vagy ha esetleg nem, akkor „kikopik” a szervezetből), egyre inkább magáénak, vagy akár második családjának is érzi azt, és nagyon jelentősen lojálissá válik. Ezt a következtetést pedig arra alapoztam, hogy a hosszú távon a szervezet kötelékében állók az 1–7-es Likert-skálán átlagban 6,5–7 közötti pontot adtak ezekre a kérdésekre, amely kiemelkedően magas (legtöbb esetben közel 1 pontnyival is magasabb a kezdők átlagértékeihez viszonyítva) a többi csoporthoz képest. Látható tehát, hogy idővel egyre fontosabbá válik számukra a szervezet, amely célkitűzéseivel és tevékenységeivel ezáltal azonosulni is tudnak. A szervezet jövőjével, irányvonalával és stratégiájával kapcsolatos állítások magas pontozása, tehát azokkal való egyetértés pedig azt mutatja, hogy a szervezet tagjai az egyéni érdekeik elé helyezik a közösségi érdekeket. Ezt az eredményt erősíti annak az állításnak az értékelése is, hogy a szervezet az egyénből a lehető legjobbat hozza ki, mivel annak az állításnak az értékelése lényegesen alacsonyabb, mint a közösségi célokat megfogalmazó állítások.

A szervezet működését jellemzi...	Férfi	Nő	Férfi	Nő
	Elemszám: 237	Elemszám: 319	Elemszám: 237	Elemszám: 319
	Átlag	Átlag	Szórás	Szórás
a csapatmunka, a konszenzus és a participáció	44,97	46,30	23,645	24,230
az egyediség, a szabadság és a kockázatvállalás	16,29	15,13	12,368	12,786
a szigorú versenyszellem, valamint a célorientáltság	13,42	9,51	10,086	12,017
a kiszámíthatóság, a stabilitás és az előreláthatóság	25,46	29,06	18,212	14,943

**11. táblázat: A civil szervezetek működési tényezőinek vizsgálata – nemek szerinti csoportbontásban**

A 11. táblázat a civil szervezetek működési jellemzőit vizsgáló kérdéskörök eredményeinek nem alapú bontását tartalmazza. Az egyváltozós statisztikai értékek elemzése alapján megállapíthatjuk, hogy – az előbbiekhöz és a várakozásoknak megfelelően – a civil szervezeteket csapatmunka és konszenzus jellemzi leginkább, hiszen mindkét vizsgált csoport közel 45%, illetve 46% körül értékelte ezt a lehetőséget. A második legmagasabb átlagpontszámot elérő opció a negyedik oszlopban található feltevés, amely a kiszámíthatóság, stabilitás, előreláthatóság együttese, ahol a férfiak esetében az átlag 25%, míg a nőknél 29%. Mindkét csoport esetében a versenyszellem, célorientáltságra vonatkozó felvetés kapta a legkisebb átlagpontszámot, ahol a férfiak esetében az átlag 13%, míg a nők esetében ez az érték 9,5%. Ezt a kérdést több csoportbontás esetében is megvizsgáltam, ahol a csoportok közti arányok hasonlóan alakultak. Ebből adódóan kijelenthető, hogy a csoportoktól függetlenül úgy értékelik a válaszadók, hogy a szervezetükre legkevésbé jellemző a szigorú versenyszellem és célorientáltság, illetve legjellemzőbb a csapatmunka és a konszenzus.



Szervezetnél eltöltött idő szerint	<b>Kezdők</b>	<b>Középtáv</b>	<b>Hosszú táv</b>	<b>Kezdők</b>	<b>Középtáv</b>	<b>Hosszú táv</b>
	Átlag	Átlag	Átlag	Szórás	Szórás	Szórás
A szervezeti célok egyértelműen beazonosíthatóak	6,13	6,06	6,14	1,085	1,257	1,169
A szervezeti kommunikáció hatékonyan működik	5,21	5,28	5,61	1,399	1,604	1,099
A kommunikációban nincsenek félreértések	4,82	4,97	5,27	1,527	1,481	1,355
A vezetők hitelesek	5,88	6,05	6,32	1,173	1,482	0,883
A vezetőket nagy tisztelet övezi	5,53	5,67	5,78	1,316	1,530	1,147
Szervezetünk egy csapatként dolgozik a közös célokért	6,09	5,95	6,03	1,034	1,333	1,149
Mindenki részt vehet a döntésekben	5,59	5,66	5,79	1,314	1,523	1,364
Szerveztünk mindig nyitott a külvilág felé	6,08	6,00	6,15	1,186	1,318	1,051
Fontos, hogy szervezeten belül megfelelő légkör legyen, jó legyen a társaság	6,31	6,24	6,49	0,916	1,360	0,795
A tagok ismerik és használják is a szervezeti szimbólumokat (pl. logó, címer, egyenruha stb.)	5,44	5,36	5,32	1,429	1,570	1,708
Fontos, hogy legyenek közös programok a tagoknak	5,62	5,81	6,09	1,187	1,309	1,121
Vannak közösen megélt események, közös történetek	5,69	5,90	6,19	1,344	1,330	1,049

Fontos, hogy legyenek vezéregyéniségek a csoporton belül	5,59	5,79	6,08	1,263	1,421	1,093
A tagok szervezetén belül nem mutatják ki az érzelmeiket	3,12	3,50	3,62	1,603	1,825	1,852
A szervezet legfőbb értéke a benne dolgozók egyének	5,38	5,80	5,94	1,550	1,508	1,213
Mindenki egyenlően van kezelve a szervezetén belül	5,64	5,58	6,10	1,195	1,584	1,173
Szervezeti konfliktusokat gyorsan és higgadtan kezelik	5,01	5,41	5,78	1,599	1,448	1,137
Szervezetén belül folyamatosan figyelik a tagok igényeit	4,92	5,44	5,61	1,535	1,506	1,219
A teljesítményeket elismerik a szervezetén belül	5,27	5,85	5,99	1,657	1,533	1,224

*12. táblázat: A szervezetről alkotott vélemények – a szervezetnél töltött idő szerint*

A 12. táblázatban megjelöltem a civil szervezetről alkotott állításokat tartalmazó és vizsgáló kérdéskörökből (19 db), hogy melyik 9 állítás esetében találtam szignifikáns különbséget a szervezet kötelékében kezdők, valamint a közép-, illetve hosszú távon tevékenykedők között. Egyes állítások pontozásánál az egyes csoportok esetében jelentős átlagérték-változás látható. Ebből azt a következtetést vonhatjuk le, hogy minél hosszabb ideje van az adott egyén a szervezetnél, annál eltérőbb nézetbeli különbség mutatkozik a szervezetről alkotott véleményük terén. Ez abban mutatkozik meg, hogy több dologban is máshogy gondolkoznak, illetve másabbak a prioritási hangsúlyok is. Többek között például a hosszú távon ott tevékenykedők számára sokkal fontosabb, hogy legyenek hitelesek és vezéregyéniségek a vezetőik, vagy legyenek közösen megélt programok, élmények, események, mint a rövidebb távon ott dolgozóknak. A 19 kérdés közül 15 kérdés esetén egyértelműen látszik az egyes állítások pontozása során az átlagérték növekvő, vagy csökkenő tendenciája a 3 egymásra épülő csoport között. Ezt a látható tendenciát Kruskal–Wallis-próbával ellenőriztem, hogy az eltérések szignifikanciáját ellenőrizzem. 15 esetből 9 esetben igazolódott vissza, hogy az eredmény szignifikáns a csoportok között. Ráadásul valamennyi esetben a szervezetnél rövid ideje tevékenykedők és a szervezetnél régóta tevékenykedők között jött ki a szignifikáns különbség. 5 esetben pedig további két csoport között is fellelhető a

szignifikáns különbség, tehát vagy a kezdő és középtávon ott tevékenykedők, vagy a középtávon és hosszú távon ott tevékenykedők között. Az állítások, amelyek során a különbségek tapasztalhatók, a következők: „A vezetők hitelesek”; „Fontos, hogy legyenek közös programok a tagoknak”; „Vannak közösen megélt események, közös történetek”; „Fontos, hogy legyenek vezéregyenységek a csoporton belül”; „A szervezet legfőbb értékét a benne dolgozó egyének adják”; „Mindenki egyenlően van kezelve a szervezeten belül”; „Szervezeti konfliktusokat gyorsan és higgadtan kezelik”; „Szervezeten belül folyamatosan figyelik a tagok igényeit”; „A teljesítményeket elismerik a szervezeten belül.”

Ha megvizsgáljuk ezeket az állításokat, akkor látható, hogy egy része a vezéregyenységről, illetve annak fontosságáról szól, a legtöbb állítás pedig a közös csoporttevékenység és a csoportélmény fontosságáról, a lojalitásról (annak kiépítéséről és megtartásáról) és a lelkesedésről szól, hiszen a szervezetek többsége önkéntes alapon működik, tehát a belépők a szervezet célkitűzéseivel, tevékenységével értenek egyet, illetve hasonló értékrenddel és érdeklődési körrel rendelkeznek. A vizsgálat eredményét tekintve pedig elmondható, hogy a szervezetbe újonnan belépők értékelése a szervezetről valamelyest alulmarad a régóta ott tevékenykedőkhöz képest. Ez abból eredhet, hogy idővel, ahogy az egyén sok időt tölt a szervezet kötelékében, folyamatosan és egyre inkább beilleszkedik oda (vagy ha esetleg nem, akkor „kikopik” a szervezetből), így egyre inkább magáénak, vagy akár második családjának is érzi azt. Ezért egyre fontosabbá válik számára, hogy a légkör nyugodt maradjon, vagy legyen része közös csapateredményekben, programokban, legyen megbecsülve, a célkitűzések pedig legyenek egyértelműek (hiszen így tud igazán azonosulni).

Tehát több kutatási részeredmény is visszaigazolja, többek között a szervezet működését vizsgáló kérdésekre adott válaszok, hogy a csapatomunka, a konszenzus és a participáció témájában valamennyi csoport szerinti bontás esetében is a legmagasabb átlagpontoszámot kapta. Ugyanezt a következtetést erősítette a szervezetről alkotott vélemények során a vezéregyenységek fontosságát, a szervezeten belüli egyenlő bánásmódot, a tagok igényeit figyelembe vevő, valamint a szervezeten belüli teljesítményt elismerő állítások vizsgálatának eredményei, melyek a legtöbb csoportbontás szerint egyöntetűen magasan pontozott eredményeket hozott, amely azt igazolja vissza, hogy a válaszadók ezekkel az állításokkal egyetértenek a szervezetük vonatkozásában.

A legtöbb, vagy leginkább kiugró szignifikáns különbséget azoknál a csoportszintű bontásoknál találtam, ahol a szervezetenél töltött időt vizsgáltam meg aszerint, hogy az adott személy a szervezetenél még kezdő, vagy középtávon ott tevékenykedő, esetleg már hosszú távon van a szervezet kötelékében.

A kutatási eredmények alapján az alábbi összefoglalás tehető:

- A felvidéki civil szervezetek működésének legfontosabb mozgatórugója a szervezet tagjainak szervezet iránti elkötelezettsége. Minél hosszabb ideje tevékenykedik valaki egy civil szervezetnél, annál nagyobb igénye van a közösen megélt programokra, élményekre, eseményekre, amely ráadásul a lojalitását is jelentősen növeli, hiszen magáénak érzi ezáltal a szervezetet.
- A felvidéki civil szervezetekre nem jellemző a versengés vagy az erős hierarchiai berendezkedés, ehelyett jellemző a csapatmunka, és a tagok bevonása a döntéshozatalba, ezért a felvidéki civil szervezeteket a demokratikus vezetési stílus jellemzi.
- A felvidéki magyar civil szervezetekben tevékenykedők az egyéni érdekeik elé helyezik a közösségi érdekeket. A közös célokért való tevékenység, a csapatban elért eredmények a legfontosabb céljai a felvidéki magyar civil szervezetekben tevékenykedőknek.
- A felvidéki magyar civil szervezetekben tevékenykedők a kezdeti fázisban motiváltak, amely motiváció a kutatási eredmények alapján idővel csökken, majd újra növekszik (ennek oka lehet az is, hogy az idővel kevésbé motiváltak elhagyják a szervezet kötelékét, így válaszaik később már nem jelennek meg a válaszokban). Így célszerű volna a civil szervezeteknek a beilleszkedési és elköteleződési folyamatot mielőbb erősíteni (csapatépítőkkal, közös programokkal, szervezetfejlesztéssel), hogy az értékes tagokat egyrészt ne veszítsék el, másrészt a beilleszkedési folyamatot gyorsítsák, ezzel növelve a szervezet hatékonyságát, eredményességét is.
- A jövőre vonatkozóan izgalmas kérdés lehet, hogy milyen munkavállalói/tag/önkéntes típusok fedezhetők fel a felvidéki civil szektorban, és ezek hogyan függnek össze a szervezet, illetve a személy bizonyos jellemzőivel.