

KNOWLEDGE BASED SERVICES – PROFESSIONALIZATION OF NONPROFIT ORGANIZATIONS A RESEARCH PROJECT SUPPORTED BY THE HUNGARIAN RESEARCH FUND # 101886

RESEARCH QUESTIONS

How can the 4 phases of research broaden and deepen our existing knowledge about the nonprofit sector organizations?

What are the signs of the individual and organizational professionalization in this sector?

To what extent can be viewed the participation in OD programs as a key factor of professionalization ?

THEORETICAL BACKGROUND OF THE RESEARCH

The empirical research was based upon the international literature of the last two decades regarding the nonprofit sector and the empirical research that was conducted in Hungary by the authors of this paper, as contribution of research in this field. Listed here are some basic sources that we have used in our research during the past years.

Research on kibs:

Starbuck, W. H. (1992), Miles, I. (1995, 2005, 2008), Bettencourt, L. A. – Ostrom, A. L. – Brown, S. W. – Donaldson (2001), Hertog, P. D. (2000), Roundtree, R. I. (2002), Toivonen, M. (2004, 2007), EMCC (*European Monitoring Centre on Change*): (2005), OECD (2006), Skjolsvik, T. – Lowendahl, B. R – Kvalshaugen, R. – Fosstenlokken, S. M. (2007)

Learning and knowledge management in nonprofit organizations :

Millesen, Judith L. and Bies, Angela L. (2007, Millesen, J. L. – Carman, J. G. – Bies, A. L. (2010), Mosley, Jennifer E. – Maronick, Matthew P. and Katz, Hagai (2012), Ridder, H-G., McCandless, B., Piening, A. & Erk, P. (2012), Agard, K. A. (2010), Barta Anna Mária (2005), Billis, D. (2010), Chen, B. – Graddy, E. A. (2010), Connolly, P. – York, P. (2003), Cutler, T. – Waine, B. (2000), Hwang, H. – Powell, W. W. (2009), Kákai L. (2010), Kuti Éva (1998), [Lewis, D.](#) (2001), Maier, F. – Meyer, M. (2011), Mannsky, A. – Siebart, P. (2010), Meyer, M. – Leitner, J. (2011), Roberts, S. M. – Jones, J. P. III – Fröhling, O. (2005), Salamon, L. M. – Anheier, H. K. (1992), Wellens, L. – Jegers, M. (2013), Salamon, L. M. (ed.) (2012),

The project team's previous research in the field of nonprofit organizations

WORKING DEFINITION OF OD THAT WE USED AS A BASIS FOR OUR RESEARCH:

OD is a top-down approach involving the whole organization that aims to increase the efficiency and the lifecycle of an organization through structured actions. We define *an organisational development program* for the nonprofit sector as an organized (national, regional, sector-specific) program that is carried out and fulfilled within professional framework, that ensures targeted organizational development in the nonprofit sector and in its organisations.

HYPOTHESES AND RESEARCH METHODS

Theses examined in the research were:

H1. Regarding the degree of professionalization there can be observed a big difference between organizations that have participated and between those who have not participated in any organization development program.

H2. Satisfaction with the organization development program depends on the providing organization's origin: if it is a domestic or a non-domestic organization...

H3. A significant difference can be observed in the level of professionalization between the organizations that have participated in OD programs and those organizations that have not taken part in OD programs.

H4. The level of satisfaction with the OD program depends on the origin of the service provider.

H5. There is connection between the perceived professionalization level of the respondent and his/her perception of the organization and the organizational level.

In order to prove our research hypotheses we used data of descriptive statistics, crosstab comparisons (Crosstabulations and Chi-Square), two-sample t-test, regression analysis, correlation analysis, responses to open-ended questions.

Verification of hypotheses had been done in various publications in Hungarian and English language, and on the Research Workshop.. Publishing the final monograph is in progress (September 2014)

PHASES OF THE EMPIRICAL RESEARCH AND METHODS APPLIED

The empirical research on the professionalization of the Hungarian nonprofit sector organizations consisted of four large phases, presented in the following table:

Phases of the empirical research and methods used

Research Phase	Methods Used	Number of Organizations Involved	Hatókör
Phase 1	questionnaire	33	Somogy and Baranya counties
Phase 2	interviews	38	Somogy and Baranya counties
Phase 3	questionnaire	841	countrywide
Phase 4	interviews	in progress	countrywide

Source: created by the author

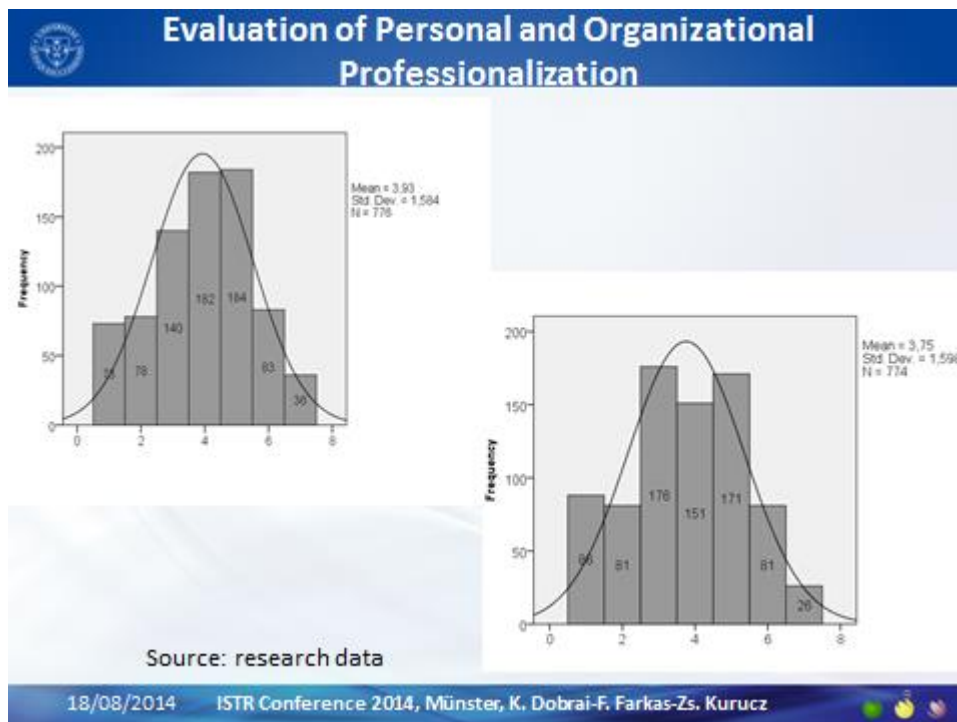
As we can see in the in the first phase of the research an online survey was conducted in two counties (Baranya and Somogy). This way, we asked 58 organizations about their learning and organization development characteristics that have already taken part in organization development program as beneficiaries of the organization development programs of House of Civil Communities in Pécs. The questionnaire was completed by 33 organizations. The experiences gained with this questionnaire were used later on during the large sample survey.

In the second phase of the research semi-structured interviews were made where representatives of 38 organizations – mostly participants of the online survey – answered our questions regarding issues similar to those of the online survey, however giving the possibility for us to receive additional information. The interviews were made in the second half of 2012.

The research project was carried out as a countrywide survey with the help of using a large sample of organizations as a courtesy of the Central Statistical Office of Hungary, where a total of 18000 thousand questionnaires were sent to organizations as an e-mail attachment. 841 usable questionnaires were returned. The questionnaire was focused on organization development, but some parts of it were adjusted also to organizations that have not participated in focused OD programs yet. Aim of this solution was to gain a possibly best reliable picture of the sector regarding development and learning, and professionalization. In addition 41 interviews were made with organizations from different parts of the country.

The empirical research on the professionalization of the Hungarian nonprofit sector organizations consisted of four large phases, presented in Table :

FINDINGS OF THE EMPIRICAL RESEARCH



Connection Between Professionalization of the Organization and OD Program

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	96,290 ^a	6	,000
Likelihood Ratio	104,504	6	,000
Linear-by-Linear Association	84,385	1	,000
N of Valid Cases	749		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,01.

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,359	,000
	Cramer's V	,359	,000
N of Valid Cases		749	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Source: research data

18/08/2014 ISTR Conference 2014, Münster, K. Dobrai-F. Farkas-Zs. Kurucz

The Connection Between Legal Form and Professionalization

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	15,480 ^a	6	,017
Likelihood Ratio	14,449	6	,025
Linear-by-Linear Association	,031	1	,861
N of Valid Cases	776		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,74.

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,141	,017
	Cramer's V	,141	,017
N of Valid Cases		776	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Source: research data

18/08/2014 ISTR Conference 2014, Münster, K. Dobrai-F. Farkas-Zs. Kurucz

CONCLUSIONS

1. Results show that professionalization in the nonprofit organizations is growing, but we still see extremes: existing parallel, there are volunteer-based altruistic (amateur)

organizational initiatives and organizations and individuals presenting a high level of professionalism.

2. Those who have already participated in OD programs perceive their own professionalization level and that of their organization as better than those who have not participated in OD programs.
3. There is a significant difference between satisfaction level of those who participated in EU-supported OD programs and those who participated in OD programs provided by a domestic organization.
4. In the sample cluster can be identified, (15,6% of those having participated in EU-supported OD programs) that says that they already have reached the professional level in their activities.
5. This supports the general experience that the best nonprofits can be successful because they can employ the best experts of the nonprofit sector.
6. The 5 clusters that were identified mirror the types of nonprofit organizations in Hungary well.
7. The profession of OD can be used in nonprofit organizations successfully: as an outcome of its application the efficiency of reaching goals increases.
8. Individual and organizational level of professionalism increases thanks to a variety of factors, from which only one but very important factor is the participation in OD programs
9. Participation in OD programs leads to newer expectations of a higher level: they become aware of their weaknesses, recognize what is lacking.

1. Kutatási kérdések és módszerek

A kutatás célkitűzéseivel összhangban az első fázisban feltártuk és többszörösen publikáltuk a kutatási téma elméleti háttérét jelentő tudásmenedzselési aspektusokat. A háttér irodalom tanulmányozásához elsősorban az elmúlt évtized irodalmát használtuk, amely segítette elemezni azokat a tényezőket, amelyeknek meghatározó szerepe van a nonprofit szervezetek fejlődésében. Empirikus kutatás erősíti meg annak igazolását, hogy mennyire fontos a nonprofit szektor szervezetei számára az új menedzsment és leadership készségek elsajátítása. Az is bizonyításra került, hogy nemzetközi evidenciák szerint az egyéni szervezeti szintű professzionalizáció fejlődésének erős relevanciája van a nem nyereségre törekvő szervezetekben. Közölt tanulmányaink nemzetközi szinten is relevánsak, új kutatási eredményeket mutatnak a tudás-intenzív szervezetek szolgáltatásinak professzionális jellemzőiről, valamint a szervezetfejlesztési folyamat sajátosságairól. Úgy egyéni, mint szervezeti szinten.

A jóváhagyott kutatási modell alapján elvégzett empirikus kutatás alapját a kutatás keretében nyert adatok képezik, amelynek célja a nonprofit szervezetek professzionalizációja és a magyar nonprofit szervezetek tudásmenedzselési sajátosságainak elemzése a nemzetközi szttenderdek tükrében. . Az elemzésben részt vevő szervezetek túlnyomó része egyesület vagy alapítvány.

Az empirikus kutatás 4 szakaszt foglalt magában::

- Az 1. szakasz egy pilot projekt megvalósítása (kiinduló kutatás egy nagymintás országos felméréshez). A pécsi Civil Közösségek Háza projektje alapján Baranya és Somogy megyében, online kérdőív segítségével megkérdeztünk 58 szervezetet a tanulási, tudásmenedzselési, jellemzőiről, egy TÁMOP szervezetfejlesztési projektből kiindulva. Válasz érkezett 33 szervezettől.
- A 2. szakaszban: interjúk készültek 38 szervezetnél, amelyek túlnyomórészt azonosak a kérdőíves megkérdezés résztvevőivel. Célja a kérdőív adataihoz kiegészítő, megerősítő információ begyűjtése.
- A 3. szakaszban országos megkérdezés és az adatok feldolgozása történt a Központi Statisztikai Hivatal által rendelkezésünkre bocsátott mintegy 18 ezer címet tartalmazó lista alapján, a pilot projekt és az első interjúztatási kör tapasztalatainak figyelembe vételével némileg módosított kérdőív segítségével, a pilot projekttel szemben e-mailben történő megkeresés formájában, 841 feldolgozható kérdőív a nagy mintás vizsgálat végső az eredménye, és emellett bőséges kvalitatív információt nyertünk a kérdőívek tartalmán túl mutató területeken..
- A 4. szakaszban: interjúk készítése történt az országos mintában szereplő szervezetek körében. (27 interjú és 5 elkészített esettanulmány.) A 4 kutatási szakasz eredményeinek elemzése a leíró és többváltozós statisztika módszereivel megtörtént. A kutatás teljes (elméleti háttér és empirikus vizsgálatok) anyagának összefoglalása monográfiában (a

Nonprofit Kutatások sorozat 16. kötetében) befejezést nyert. A nyomdai munkálatok után a kötet megjelenése 2014 szeptemberhónap. A Nonprofit Társadalomkutató Egyesület (a sorozat kiadója) szervezésében a könyv bemutatására szeptember utolsó hetében kerül sor. A 4. szakaszhoz tartozó Kutatási Workshop 2014. április 29-ém lett megtartva.

2. A kutatásban használt kérdőív felépítése

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

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

- A kérdőív első része a válaszadó személyére és a képviselt nonprofit szervezetre vonatkozó általános jellemzőkre vonatkozott, tartalmazta:
 - a képviselt nonprofit szervezetre vonatkozó adatokat és
 - a válaszadó személyére vonatkozó adatokat.
- A második, és terjedelmében a leghosszabb rész, a szervezetfejlesztési programra vonatkozó kérdéseket tartalmazott, kezdve
 - a fejlesztési programra vonatkozó általános információktól
 - a szervezetfejlesztési program módszereire vonatkozó kérdéseken keresztül
 - a szervezetfejlesztő szakemberek által a szervezeteknél tett helyzetfeltárás alapján az adott szervezeténél megvalósult, vagy folyamatban lévő fejlesztési feladatokig.
- A harmadik nagy kérdéscsoport a tanulás és fejlődés kérdéskörére vonatkozott, és 1 kérdés kivételével azok a szervezetek is válaszolni tudtak, amelyek eddig bármilyen oknál fogva nem vettek részt szervezetfejlesztési programban.

3. Kutatási kérdéseink és hipotéziseink a kutatás során az alábbiak voltak:

Kutatási kérdések:

A kutatás 4 fázisa hogyan képes bővíteni a nonprofit szervezetekről eddig szerzett tudásunkat?

Miben nyilvánul meg ebben a szektorban az egyéni és a szervezeti szintű professzionalizáció?

A professzionalizációban mennyire számít kulcskérdésnek a szervezetfejlesztéshez és a kapacitásfejlesztéshez?

Vizsgált hipotézisek

- H1. A professzionalizáció fogalmának van szervezetspecifikus értelmezése.
- H2. A szervezetfejlesztési programok elősegítik a nonprofit szektor szervezeteinek professzionalizációját.
- H3. A szervezeti struktúra változása erősíti a professzionalizáció folyamatát.
- H4.. A tudásintenzív jelleget kifejező professzionalizáció alapján a nonprofit szektor szereplői és szervezetei erős differenciáltságot mutatnak.
- H5. A professzionalizáció fokában jelentős eltérés mutatkozik azon személyek és szervezetek között, akik részt vettek bármilyen célzott szervezetfejlesztési programban, és azon személyek és szervezetek között, akik nem vettek részt.
- H6. A professzionalizáció egyéni és szervezeti szintjében mutatkozó különbségek szoros korrelációt mutatnak.
- H7. A szervezetfejlesztési programmal való elégedettség függ attól, hogy hazai vagy külföldi szervezet biztosította-e a szervezetfejlesztést.
- H8.. Egy fejlesztési folyamat befejezése egy új fejlesztési folyamatot indít el.

A hipotézisek igazolása a kutatás eredményeit bemutató hazai és nemzetközi publikációkban és a kutatást lezáró monográfiában részletesen megtörtént.

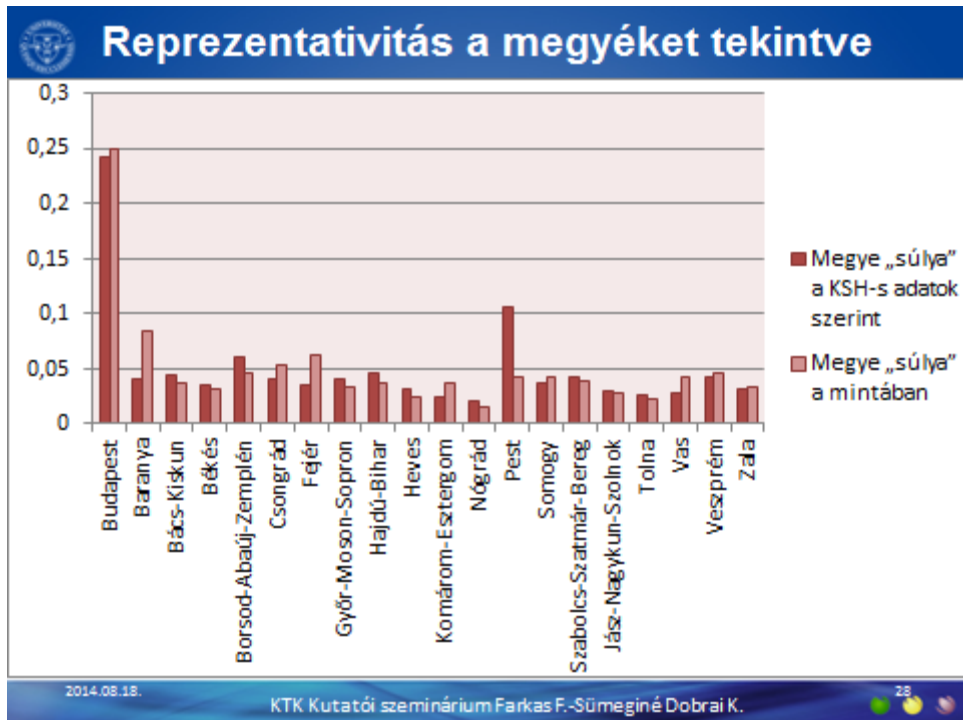
4.. A kérdőíves kutatás (nagy minta) feldolgozásának leíró statisztikai eredményei

A részt vevő szervezetek

Reprezentativitás (KSH-s adatokkal való összehasonlítás) megyénként

	<i>Országos összes nonprofit szervezetek száma megyénként</i>	<i>Beérkezett kérdőívek száma</i>	<i>Kiküldött kérdőívek száma</i>	<i>Megye „súlya” a KSH-s adatok szerint</i>	<i>Megye „súlya” a mintában</i>
Budapest	15765	210	4510	24,26%	24,97%
Baranya	2674	71	642	4,11%	8,44%
Bács-Kiskun	2837	31	721	4,37%	3,69%
Békés	2274	26	803	3,50%	3,09%
Borsod-Abaúj-Zemplén	3897	38	1095	6,00%	4,52%
Csongrád	2654	44	712	4,08%	5,23%

Fejér	2232	52	663	3,43%	6,18%
Győr- Moson- Sopron	2629	28	772	4,05%	3,33%
Hajdú- Bihar	3006	31	753	4,63%	3,69%
Heves	2054	20	552	3,16%	2,38%
Komárom- Esztergom	1559	31	520	2,40%	3,69%
Nógrád	1301	12	441	2,00%	1,43%
Pest	6839	36	1480	10,52%	4,28%
Somogy	2434	36	661	3,75%	4,28%
Szabolcs- Szatmár- Bereg	2698	32	712	4,15%	3,80%
Jász- Nagykun- Szolnok	1858	24	561	2,86%	2,85%
Tolna	1637	18	468	2,52%	2,14%
Vas	1792	35	573	2,76%	4,16%
Veszprém	2787	38	774	4,29%	4,52%
Zala	2060	28	634	3,17%	3,33%
Összesen	64987	841	18047	100,00%	100,00%



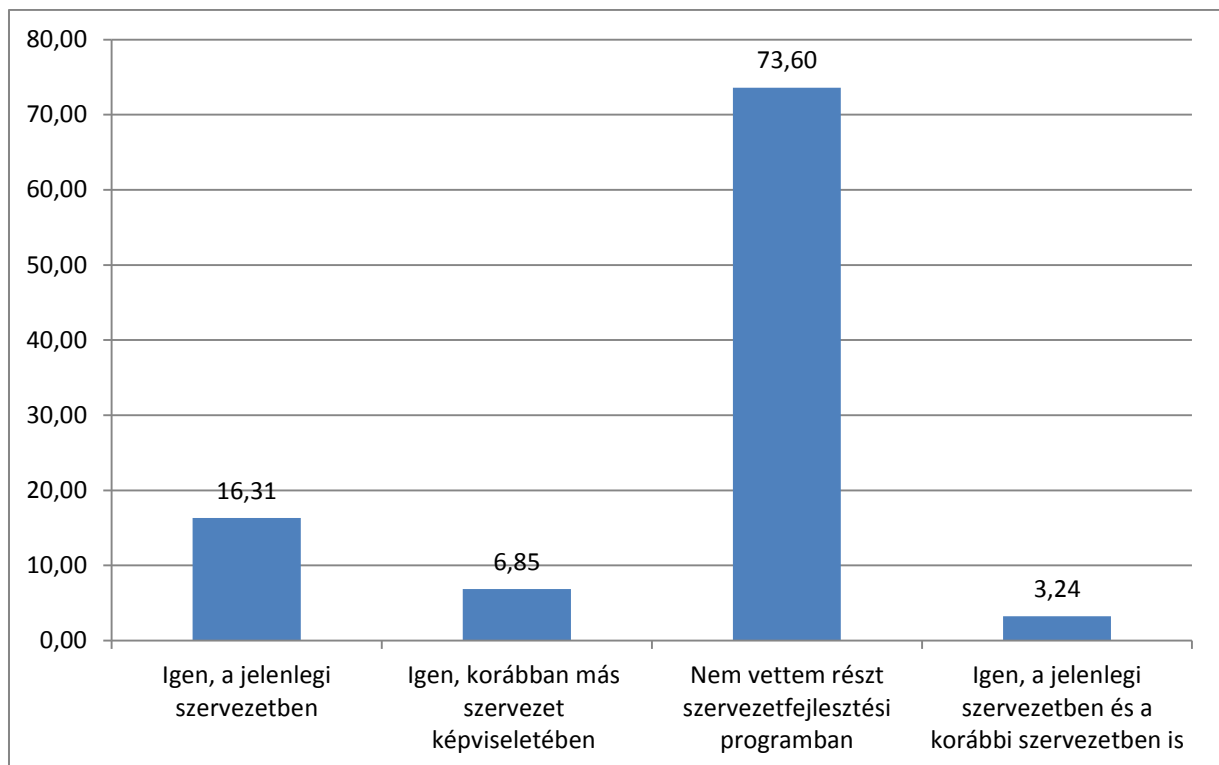
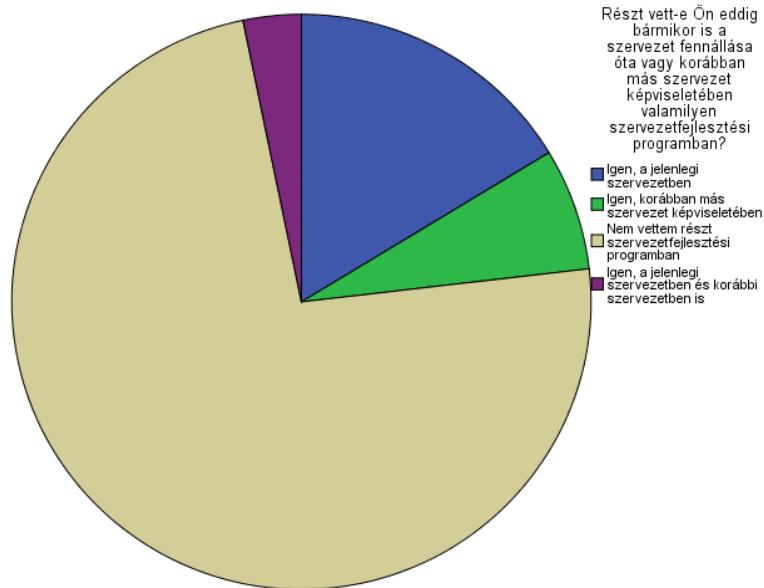
A következő megállapítások vonhatóak le:

- Az alapsokaság 27,77%-a kapott kérdőívet, tehát közel 30%-hoz elért a kutatás.
- Az országos minta 1,29%-a válaszolt a kérdőívre, tehát összesen az alapsokaság 1,3%-át sikerült elérni a lekérdezés során.
- A válaszadási hajlandóság 4,66%, tehát a kiküldött kérdőívek 4,7%-ára érkezett válasz.
- Budapest esetében egy az egyben hasonló „súlyal” érkeztek vissza a válaszok az országos nonprofit szervezetek megoszlásához hűen.
- A megyék közel felének az esetében megegyeznek az adatok az országos trendekkel. Egy esetben van jelentős eltérés.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
társas nonprofit szervezet	612	72,8	72,8	72,8
Valid alapítvány	229	27,2	27,2	100,0
Total	841	100,0	100,0	

612 társas nonprofit szervezetnél dolgozó válaszolt erre a kérdésre, 229 alapítványnál dolgozó.

Részvétel szervezetfejlesztési programban:



Összesen 841 fő töltötte ki a kérdőívet. Közülük 803 fő adott érvényes választ arra a kérdésre, hogy vett-e már részt szervezetfejlesztési programban. 131 fő a jelenlegi szervezetében vett részt, ami az érvényes választ adók 16,3%-a. 55 szintén részt vett, de másik szervezet képviselésében (6,8%). 26 olyan kitöltő volt, aki a jelenlegi szervezetével és korábbival is részt vett ilyen tevékenységben (3,2%). Végül 595 fő nem vett részt eddig szervezetfejlesztésben, ami az érvényes választ adók 73,6%-át jelenti.

Ha összevonjuk a kategóriákat, ez azt jelenti, hogy összesen a válaszadók közül 212 fő vett részt eddig szervezetfejlesztésben valamilyen módon, ami az érvényes választ adók 26,4%-a. 595 fő pedig nem vett részt eddig ilyen jellegű tevékenységben.

A szervezetfejlesztési programot biztosító szervezettel kapcsolatos kérdésre összesen 212 érvényes válasz érkezett, tehát akik vettek már részt ilyen programban mind válaszoltak erre a kérdésre. Közülük 163 esetben a programot hazai szervezet biztosította, ami az érvényes választ adók 76,9%-át képezi. 17-en vettek részt külföldi, és 32-en EU-s program által biztosított szervezet, fejlesztő jellegű programjában.

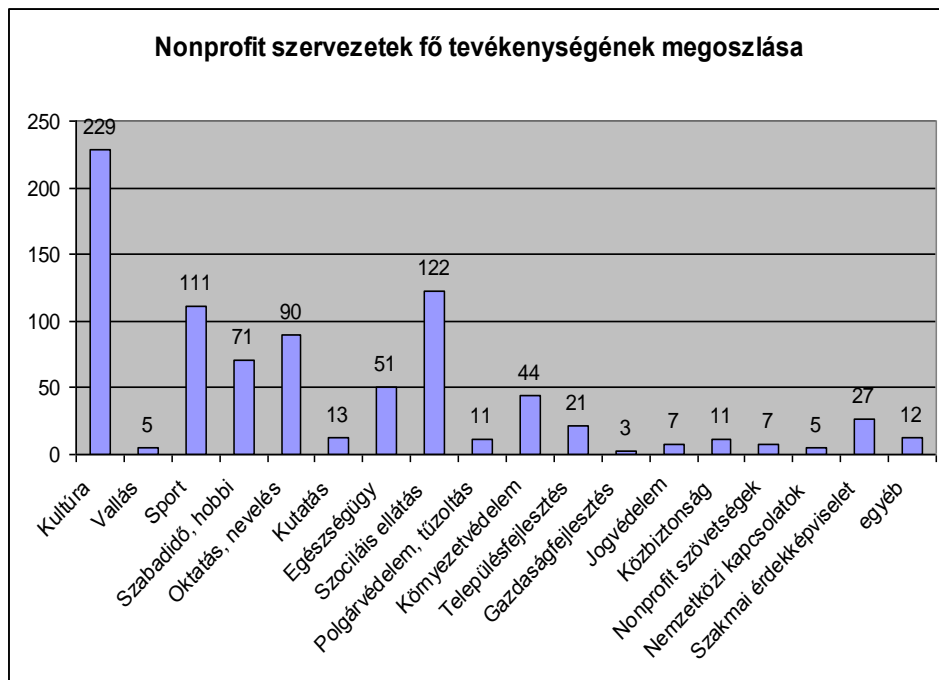
A nonprofit szervezetnél eltöltött idővel kapcsolatos kérdésre 819 válasz érkezett. A szektorban eltöltött idővel kapcsolatos kérdésnél ez a szám 744 fő.

A nonprofit szervezetnél eltöltött idő átlagosan 10,31 év, ha ezt a kérdést szektorra kiterjesztve vizsgáljuk, 14,92 évet kapunk.

A válaszadók fele 8 évnél kevesebbet töltött nonprofit szervezetnél, illetve 13 évnél kevesebbet töltött a szektorban, a másik fele pedig ezeknél a számoknál több időt töltöttek el hol egyik, hol másik helyen.

A válaszadók leggyakrabban 5 évet töltöttek nonprofit szervezetnél, és 10 évet töltöttek el a szektorban (módusz). Eloszlás egyiknél sem normális. Az országos átlaghoz képest a minta adatai felül értékelték, ami minden bizonnyal a válaszadók válaszolási hajlandóságával és motivációjával magyarázható.

A résztvevők megoszlása a szervezet tevékenységi területe szerint



Kiemelkedően sok megkérdezett szervezet (229 eset, 27,2%) elsődleges tevékenységi területe a kultúrával és a hagyományápolással kapcsolatos. A szociális szférában elhelyezkedő szervezetek száma is igen magas, 122 darab, azaz 14,5%.

5. Kutatási eredmények.

5.1. Professzionizáció – ahogyan azt egy empirikus kutatásban részt vevő nonprofit szervezetek látják

A kutatási módszerek bemutatásánál vázolt kutatási projekt megvalósításához szükséges volt három fogalom (professzionizáció, szervezetfejlesztés, szervezetfejlesztési program) definiálása:

- **Professzionizáció:** a professzionálissá válás folyamata, azaz szakmailag magas színvonalú, nem amatőr, szakértői, mesteri ellátása mind a szervezettel kapcsolatos feladatoknak, mind a belső és külső szolgáltatásoknak.
- **Szervezetfejlesztés:** Szervezetfejlesztés: tervszerű, a szervezet egészére kiterjedő és felülről szervezett törekvés, amely a szervezet hatékonyságának és életképességének növelését célozza a szervezeti folyamatokba való tervszerű beavatkozás útján.

- **Szervezetfejlesztési program:** Olyan (országosan, regionálisan, ágazat-specifikusan) szervezett, szakmai keretek között megvalósított program, amely célirányosan támogatja a szervezetfejlesztést a nonprofit (civil) szektorban és annak szervezeteiben.

A fenti fogalmak figyelembe vételével, az eddigi három kutatási szakasz alapján az elemzés jelenlegi szakaszában tehető fontosabb megállapításokat foglalom össze a tanulmány következő részében, a következő szempontok figyelembe vételével: a kapcsolat a meglévő tudás és a fejlesztési igények között, a fejlesztési programokkal kapcsolatos elvárások és tapasztalatok, a professzionalizáció kérdéséhez való viszonyulás a megkérdezett szervezetekben.

A professzionalizáció szervezet specifikus értelmezései

A kutatás során számos, a szervezet aktuális szükségleteit, igényeit tükröző, az adott szervezetre illeszthető professzionalizáció-értelmezéssel találkoztam:

- „Megtanulni a feladatok delegálását”
- „Félretenni az érzelmi kapcsolatokat – ellenőrzést javítani”
- „Elvárás: a főnök legyen főnök, viselkedjen is úgy”
- „Az ember a legjobban csinálja azt, amit csinál” (az egyesület érdekében)
- „Szakmaibbá válni, nagyobb szakmai minőséget biztosítva, nem ad hoc, hanem terv alapján megfelelő személyzettel nyújtott szolgáltatás”
- „Most már tudom csinálni”
- „Szakszerűsödés, szakmaibbá válás, amikor kialakul egy olyan humán erőforrás, amely a tevékenységet fő állásban végzi”
- „Szakmai ismerettel megvalósítani, kicsit mindenhez érteni, mindig újat tanulni, új módszereket”
- „Eltávolodás a civil eszmeiségtől, bürokratizálódik a szervezet”
- „A professzionalizálódás pénz kérdés, akkor tudok felvenni alkalmazottakat, munkatársakat, ha van pénz”
- Van, aki ért a pénzügyekhez
- „Tisztába tenni a fogalmakat, jogok, lehetőségek ismerete, érdekérvényesítés”
- „Adminisztratív szabályok ismerete” stb.

Ezek a megfogalmazások alátámasztják azt, hogy bár a professzionalizáció általános értelmezés szerint azt jelenti, hogy valamiben nagyon jók vagyunk, vagy kiválóak, és valamely megbízatást magas szakmai és minőségi színvonalon vagyunk képesek teljesíteni, a szervezetek saját definíciója általában a pillanatnyi szervezeti szükségletek által meghatározott definíció.

A tanulás és professzionalizáció egyéb aspektusai

A szervezetközi tudásmegosztás gyakori formája az, hogy a tapasztalt szervezetek gyakran gyengébb kapcsolatokkal rendelkeznek, és segítik azokat tudásmegosztás révén, oktatással, fejlesztéssel. Így a szervezetfejlesztési projektek által kínált tudás a résztvevőknél szélesebb szervezetre lehet hatással.

5.2. Meglévő tudás – fejlesztési igény – fejlesztés – új fejlesztési igény

Első eredményként célszerű az érintett szervezetek elvárásainak és a kimeneteknek az összehasonlítása, hogy megtudjuk, miért volt fontos a résztvevő szervezetek számára elvégezni az értékelt szervezetfejlesztési programot. A dokumentum elemzés és mindkét kérdőíves megkérdezés eredményei megmutatták, hogy a motivációk széles köre játszott közre a fejlesztés melletti döntés meghozatalában. A szervezetek korában, méretében, és aktuális fejlettségi szintjében meglévő eltérések befolyásolták azt, hogy hogyan fogalmazták meg az elvárásaikat. Ugyanakkor képet rajzoltak a résztvevők (a programok kedvezményezettjei) eltérő szintű szakértelmében és a professzionális tudásában meglévő különbségekről is.

Általánosságban megállapítható, hogy a szervezetek többsége (azok is, akiknek eddig nem volt módja szervezetfejlesztési programban részt venni) felismerte, hogy szükség van tanulásra és fejlesztésre ahhoz, hogy szervezetük hosszú távú fennmaradását biztosítani tudják. (Kisszámú szervezet tekinti csupán a mindennapi feladatok teljesítését abszolút prioritásnak, és tartja a képzést és fejlesztést másodlagos fontosságúnak). A hely, tevékenységi terület, a működési források hiánya, az információs-kommunikációs technológia hiánya, az alkalmazási tapasztalatok hiánya, a bevételek függése a kormányzati (központi) forrásoktól és más jellemzők, mint kontingencia tényezők megjelentek a prioritások széles skálájában.

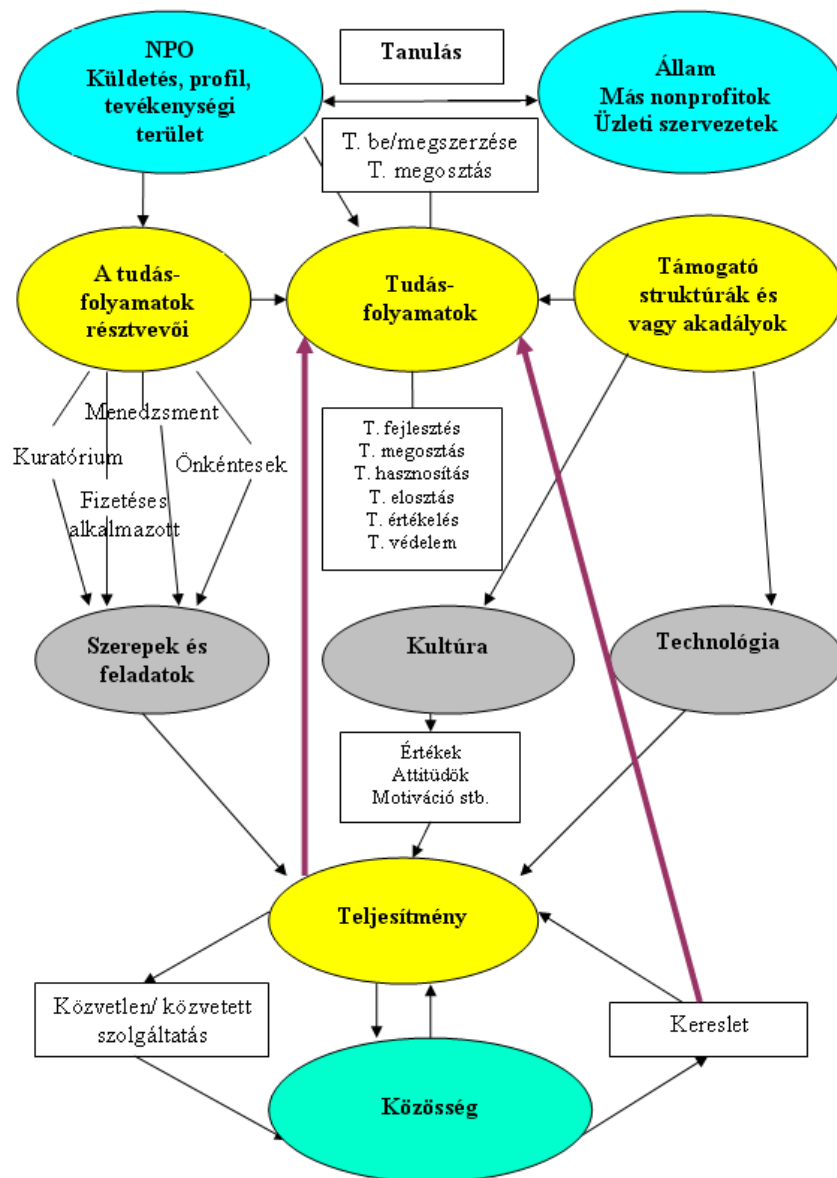
Közös jellemző, amely megfigyelhető volt, az, hogy a szervezeteknek szükségük volt menedzseri tudásra és készségekre, hogy javítani akarták a teljesítményüket, emelni szolgáltatásaik színvonalát, hogy hiányzott a pénzügyi, számviteli tudás, amely a mindennapi működéshez lett volna szükséges. Fejleszteniük kellett a partneri és együttműködéses kapcsolatokat más szervezetekkel, emellett a team munka terén és olyan speciális nonprofit tevékenység, mint a támogatásgyűjtés terén. Javítani kell a forrásgyűjtést, kommunikációt, az önkéntesek fejlesztését, projekt-tervezés és menedzsment ismeretek hiányoznak, nincs gyakorlatuk, hiányzik a konfliktuskezeléshez szükséges tudás. Ugyanakkor, az hogy milyen féle tudásra és készségekre, van szükségük, melyek hasznosak számukra, meghatározott a szervezetek jelenlegi érettségi szintjétől, profiljától, és a jelenlegi érettségi szintjétől, attól, hogy milyen szintű szakértelem és szakmai háttér rejtőzik a résztvevők szükségletei mögött.

A jelen állapot új fejlesztési igényeket indukál a szervezet számára, ezek vagy új szakmai területeket érintenek, vagy ugyanazon a területen kívánnak magasabb szintre jutni a szervezetek. Tehát a sikeresen elvégzett fejlesztési program lezárása egyúttal új igény kezdetét is jelenti. Ugyanakkor a mai pályázati lehetőségek ezt nem feltétlenül támogatják, mert a mintában szereplő szervezetek közel fele látja úgy, hogy ezzel saját tevékenységük végzését segítik elő, nem eredményeznek feltétlenül fejlődést. A legtöbb szervezet függ a pénzügyi támogatástól ahhoz, hogy részt tudjon venni formális fejlesztési programokban, mert kevés saját forrásuk van ilyen célra.

Az interjúk alapján nagyon fontos szerepet játszanak a tanulási folyamatokban a hálózatok, de a kérdőívek nem olyan egyértelműek, ill. feltehetőleg szükség lenne kiegészítő információra ezzel kapcsolatosan. Az országos mintát alkotó szervezetek mintegy 40 százaléka tagja valamilyen hálózatnak, és a professzionalizálódásban játszott szerepüket csak a válaszadók egyharmada tartja

megfelelőnek, egyharmaduk nem tudja megítélni a tényleges befolyást, egyharmaduk elégedetlen vele. Az eredmények értelmezésének modelljét az alább, saját fejlesztésű modell támogatta.

: A nonprofit szervezetek tudásmenedzselésének modellje (Forrás: Dobrai-Farkas, 2008: 19)



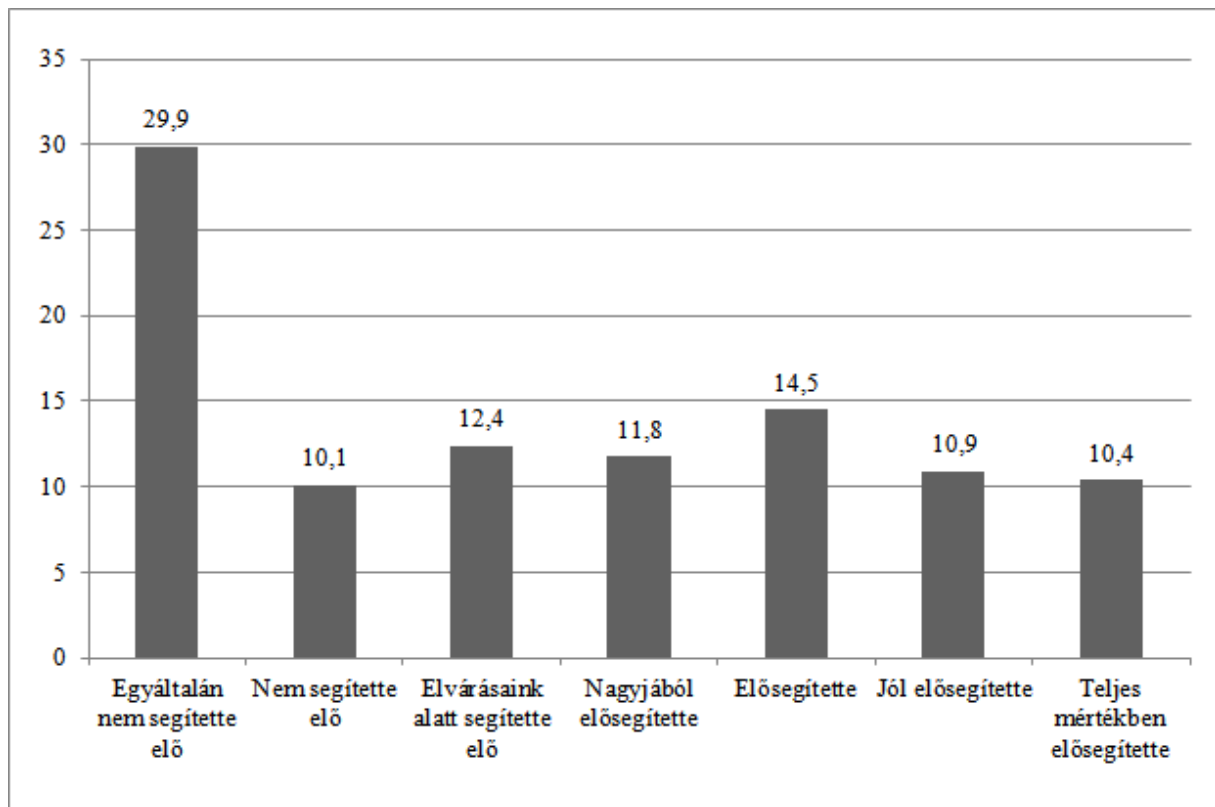
Emellett van a felmérésnek néhány, a szokásos elemzési körbe nem illő tanulsága is, amely nagyon fontos a szektor jövője, működése szempontjából: a szektor szervezetei szeretnék minél szélesebb körben hallatni hangjukat, de még sok korlátot éreznek, esetleg keresik a lehetőségeiket. A kérdőíves megkérdezésekből a szervezetek bizonyos része rendszeresen kimarad, mások viszont sokallják a megkérdezéseket, és hiányolják a visszajelzést. Jellemző a nyitottság az együttműködésre, kölcsönös tudáscserére, a kérés és felajánlás. A válaszadóknak a nonprofit szektor ügyei melletti elkötelezettségét bizonyítja az a tény, hogy meglepően nagy készség mutatkozott a tervezett interjúkban való részvételre (a válaszadók 66 százaléka igennel válaszolt), tehát bőséges számú szervezet közül választhattunk, így kiterjesztve az interjúalanyok körét országos szintre – ami célunk is volt a kutatási tervben.

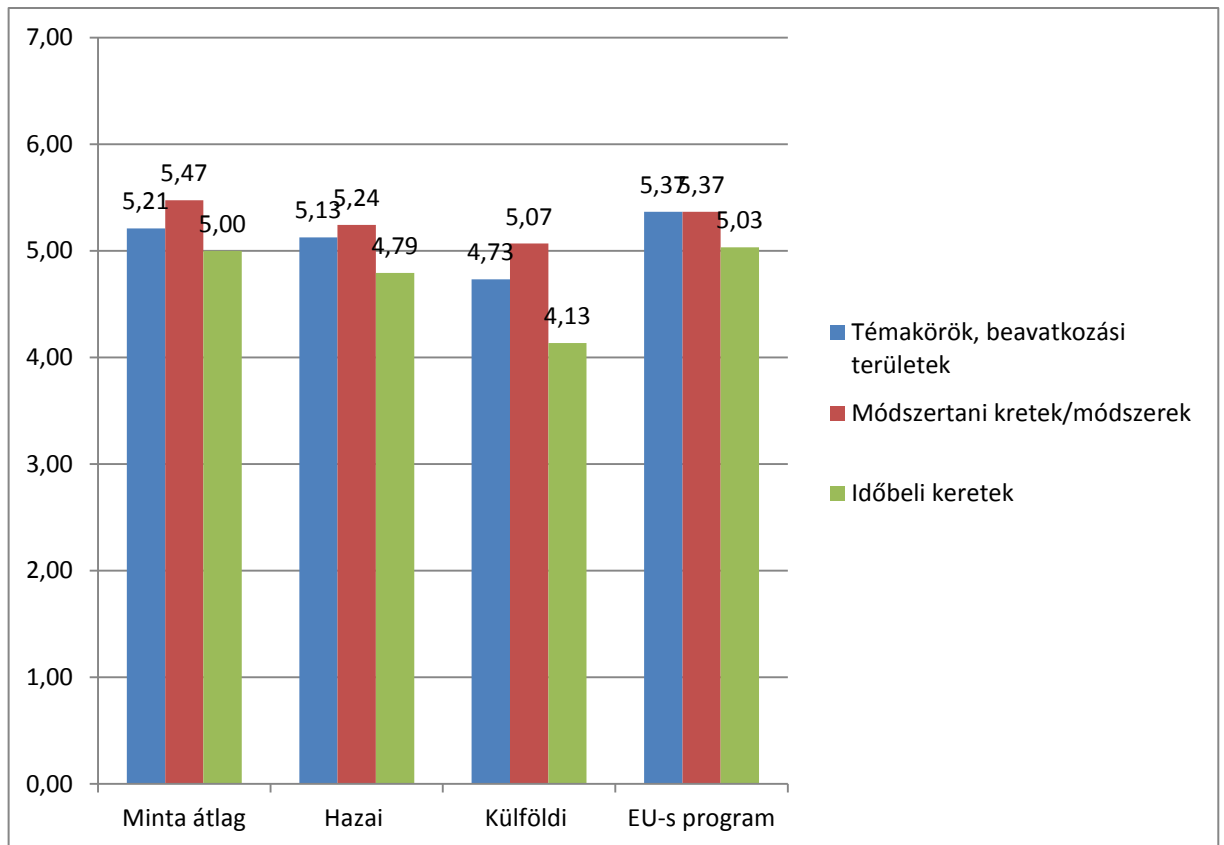
5.3 A szervezetfejlesztési programokkal szembeni elvárások és teljesülésük

A kérdőívre érkezett válaszok közül először azokat értékelem, amelyek az elvárások és az észlelt szolgáltatás viszonyát mutatják (4. táblázat). Átlagosan leginkább működési és menedzsment alapelvek megismerésével voltak elégedettek a válaszadók (5,15), legkevésbé pedig azzal a szervezetfejlesztéssel szembeni elvárásnak a teljesülésével, hogy „képesek legyenek olyan szolgáltatásokat működtetni, amelyek saját bevételeikből előteremtik a folyamatos működéshez szükséges (erő)forrásokat”.

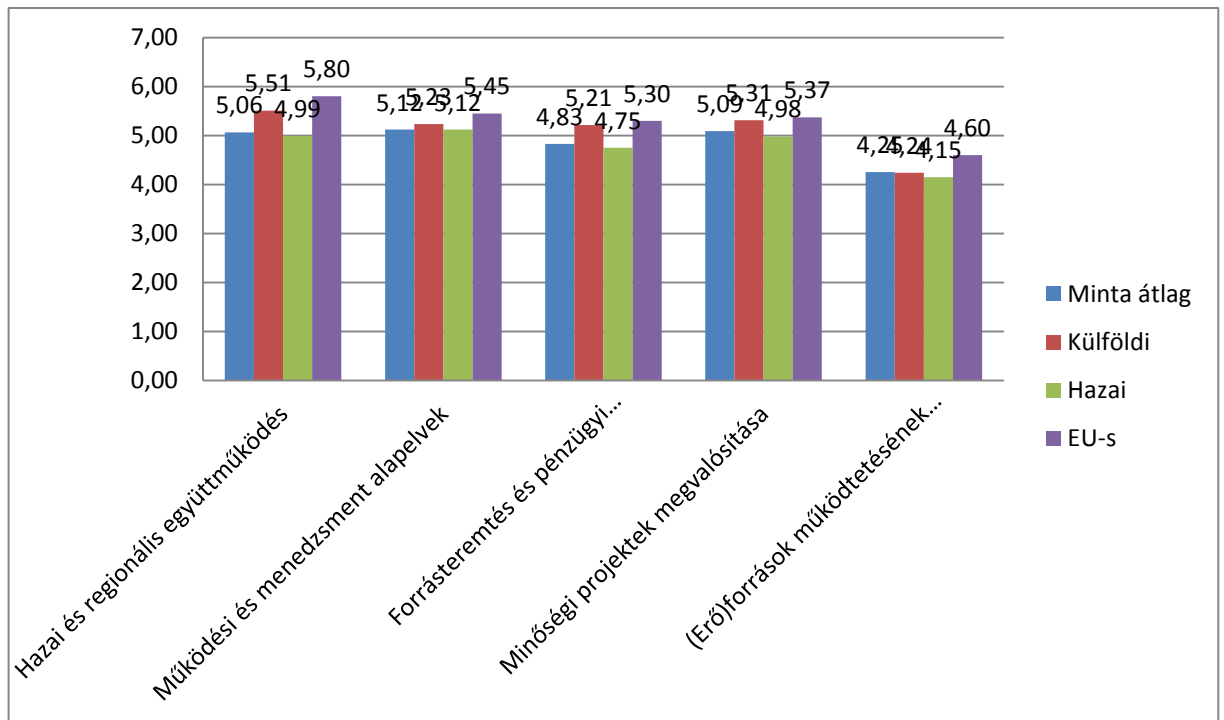
: Elvárások és elégedettség

Szemponatok	Összes	EU-s átlag	Külföldi átlag	Hazai átlag
A hazai és regionális együttműködésben való aktív részvétel képessége	5,10	5,80	4,93	4,99
Működési és menedzsment alapelvek ismerete	5,15	5,45	4,80	5,12
Forrásteremtés és pénzügyi menedzsment módszerek ismerete	4,85	5,30	5,00	4,75
Minőségi projektek megvalósításának ismerete	5,05	5,37	5,20	4,98
A folyamatos működéshez szükséges (erő)források működtetésének képessége	4,18	4,60	3,53	4,15
Témakörök, beavatkozási területek a program egészében	5,13	5,37	4,73	5,13
Módszertani keretek/módszerek a program egészében	5,25	5,37	5,07	5,24
Időbeli keretek a program egészében	4,78	5,03	4,13	4,79





32 fő válaszolta, hogy hazai programban vett részt, és hogy nagyjából felelt meg az elvárásainak a program a témakörök és beavatkozási területek szempontja szerint. Ez a mindkét kérdésre választ adók 15,8%-át jelenti. Ha a programot biztosító szervezetet tekintjük 100%-nak, akkor a hazai programban részt vevők 20,3%-a válaszolta azt, hogy a fent említett szempont alapján a program nagyjából felelt meg az elvárásainak.



34 hazai szervezetfejlesztési programban részt vevő szervezet képviselője válaszolta azt, hogy teljes mértékben megfelelt az elvárásainak a program, abból a szempontból, hogy képesek legyenek hazai és regionális együttműködésben aktívan részt venni. Ez a mindkét kérdésre választ adók 16,8%-át jelenti.

Külföldi szervezetfejlesztési programban részt vevőknél ez a szám 4 fő, illetve 2%, végül EU-s program esetében 10 fő, azaz 5%.

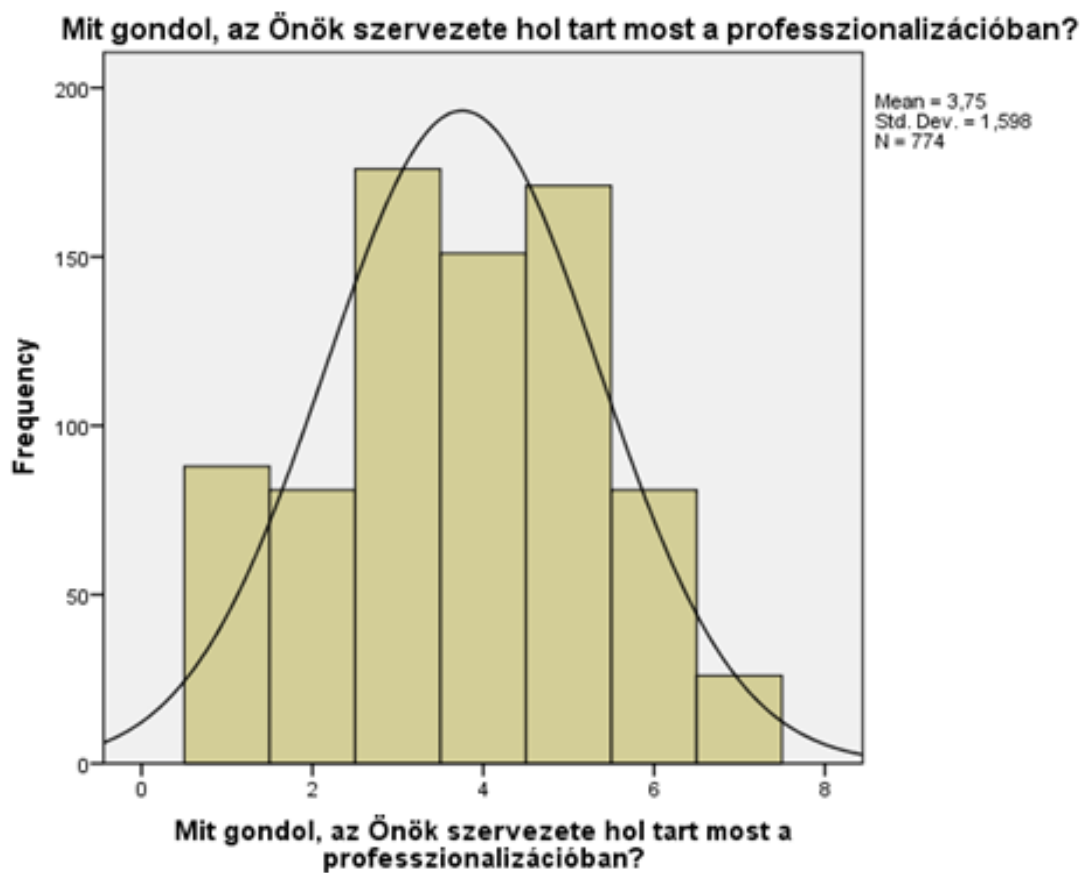
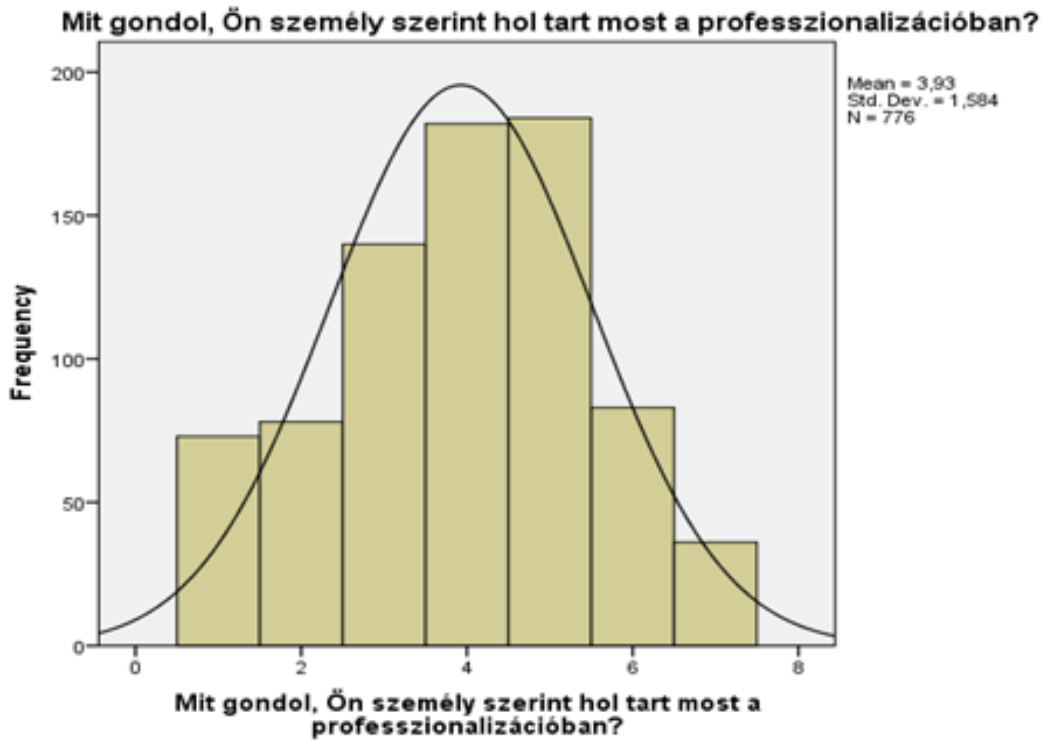
A hazai programban részt vevők 23,2% szerint a szervezetfejlesztési program teljes mértékben megfelelt a működési és menedzsment alapelvek megismerése szempontjából. Ez az arány a külföldi programban részt vevők esetében 26,7%, az EU-s programban részt vevők esetében 34,5%. Megállapítható, hogy az EU-s programmal voltak a válaszadók a legelégedettebbek, a hazaiak pedig a legkevésbé. Az EU-s programban részt vevők átlagosan 5,45 ponttal értékelték a működési és menedzsment alapelvek ismerete szempontjából történő megfelelésre vonatkozó kérdést. Ez a három, programot biztosító szervezet közül a legmagasabb átlagos pontszám (meg kell azonban jegyezni, hogy ez a szervezetek viszonylag kis körét érintette).

Az átlagok mellett érdekes a szórás is, ami az EU-s program esetében 1,594 pont. Ennek oka a heterogén válaszadói kör, azaz jelentős a kiemelkedően magas vagy alacsony pontszámok aránya. A kutatás megerősítette azt a szakmai véleményt, hogy a külföldi pályázati források felhasználása a szektor fejlődésének érdekében történik.

5.4. Egyéni és szervezeti professzionalizáció

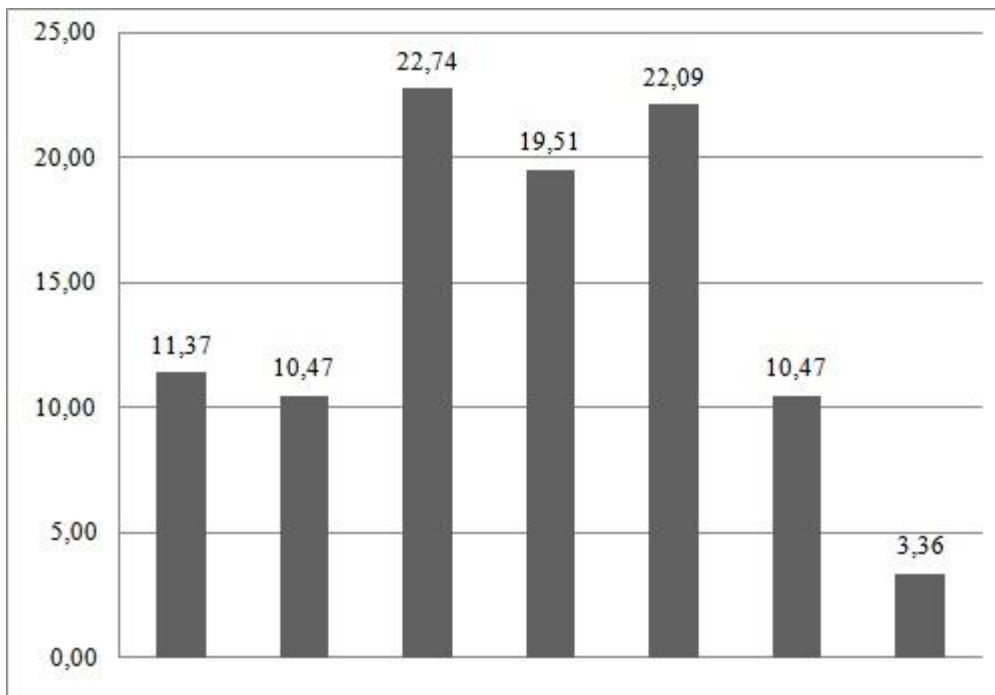
A személyes professzionalizációval kapcsolatos kérdésre 776 fő válaszolt. A válaszadók átlagosan 3,93-ra értékelték a saját professzionalizációjuk szintjét (a szórás 1,584). Leggyakrabban 5-ös szintre értékelték magukat a válaszadók. A kérdésre válaszolók fele 4 pontnál kevesebbnek, a másik fele ennél többnek értékelte a személyes professzionalizációs szintjét (1. ábra). A szervezeti professzionalizációval kapcsolatos kérdésre érkezett 774 válasz azt mutatja, hogy a válaszadók átlagosan 3,75-re értékelték a szervezeti professzionalizáció szintjét (a szórás 1,598). A viszonylag nagy szórás oka mindkét esetben a heterogén válaszokkal és azzal magyarázható, hogy 5 fokú skála helyett 7 fokú skálát alkalmaztunk a kutatás során. A csúcossági és a ferdeségi mutatók alapján normális az eloszlás mindkét kérdés esetében.

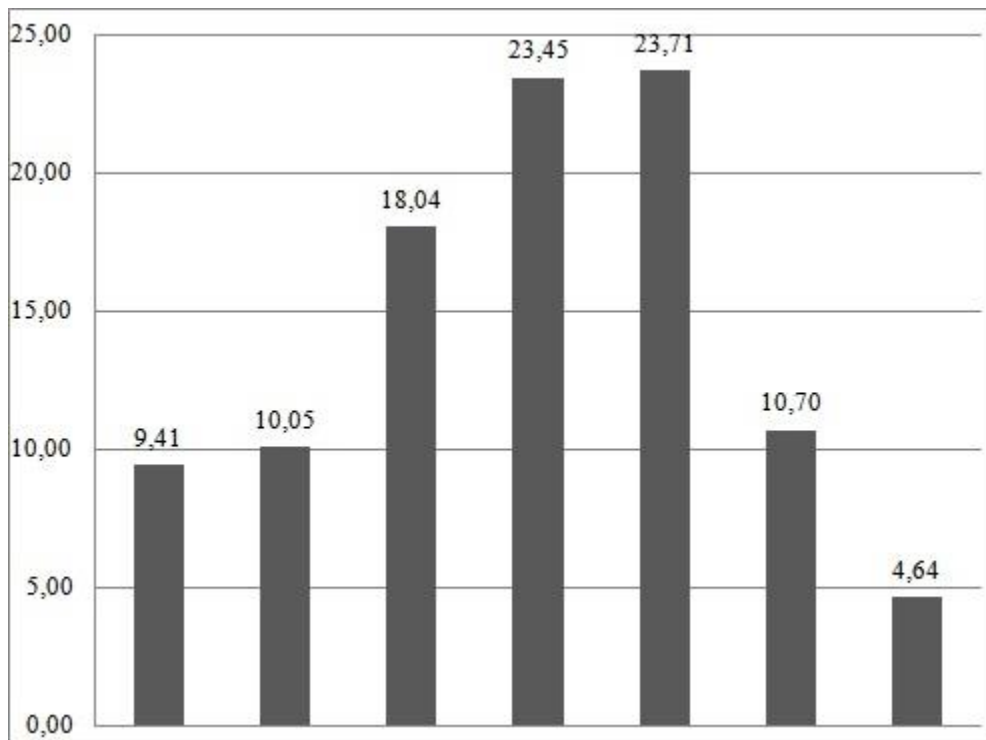
: Az egyéni és a szervezeti professzionalizáció megítélése



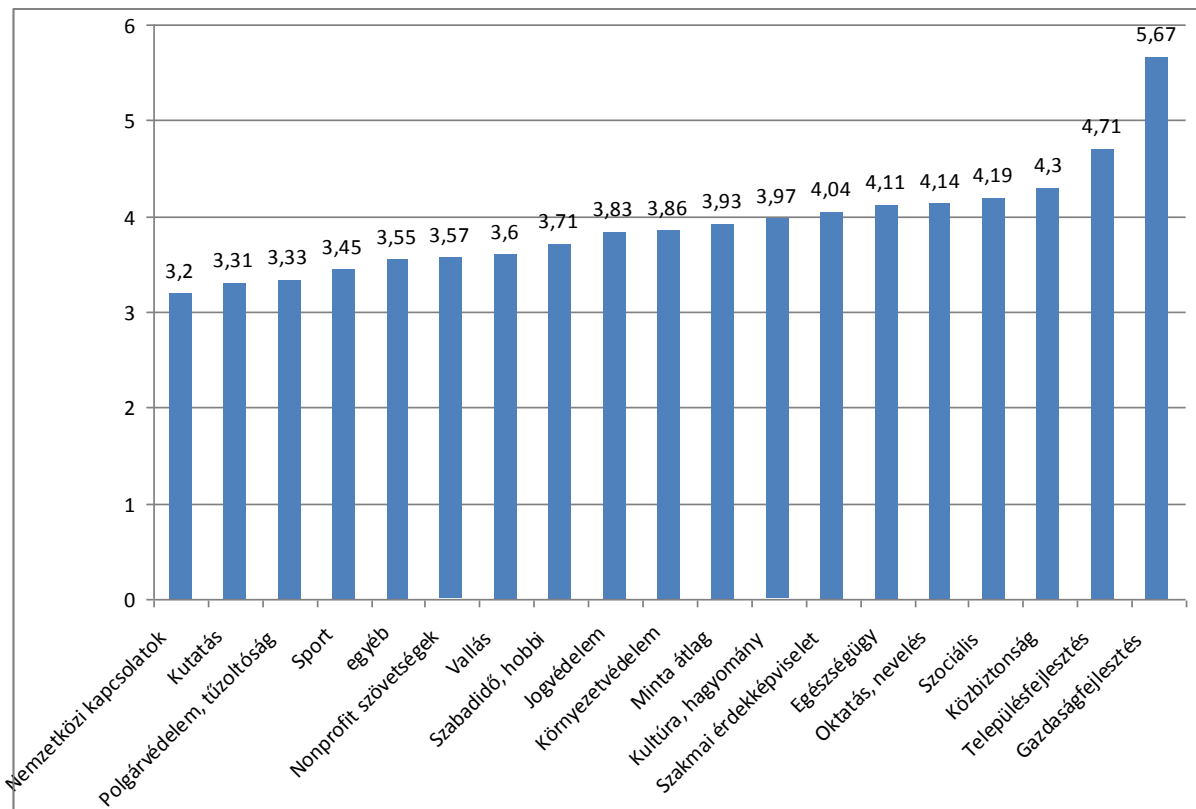
Az egyéni és szervezeti professzionalizáció megítélésével kapcsolatos kérdéskör elemzésénél mindenekelőtt megvizsgáljuk, befolyásolja-e a professzionalizáció válaszadók általi megítélését, hogy vettek-e részt korábban szervezetfejlesztési programban. A 5. táblázat adatai alapján megállapítható,

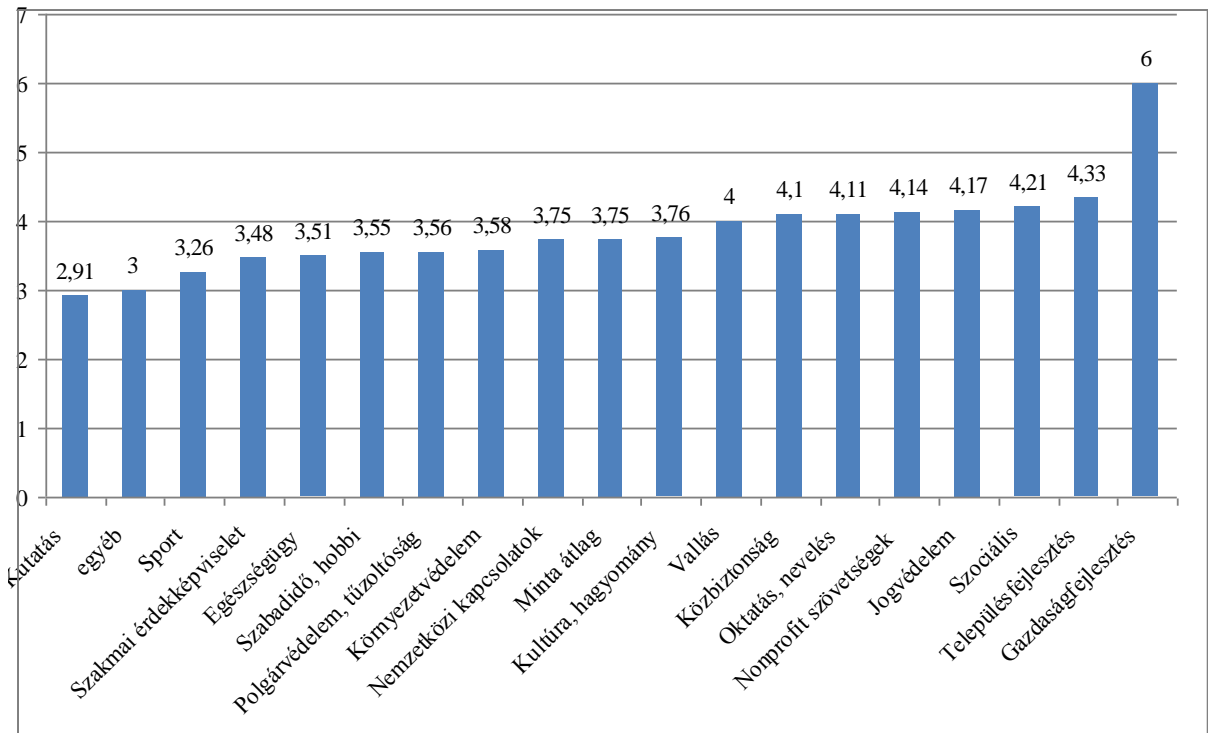
hogy azok a válaszadók, akik már részt vettek szervezetfejlesztő programban, az 1-7-es skálán 4,78-os szintre helyezték saját magukat, a szervezetüket pedig 4,62-ra értékelték. Legmagasabbra azok értékelték saját professzionalizációjuk szintjét és a szervezetüket úgyszintén, akik a jelenlegi, illetve korábbi szervezetnél is részt vettek szervezetfejlesztési programban. 2 kategóriával jobbnak értékelték mind a saját, mind a képviselt szervezet professzionalizációjának elért szintjét, mint azok a válaszadók, akik még soha nem vettek részt ilyen jellegű programban. Utóbbiak átlagosan 3,60-re értékelték a saját, 3,41-ra pedig a képviselt szervezet színvonalát. Tehát a szervezetfejlesztési programok hatással vannak a szervezet elért professzionalizációs szintjének megítélésére.



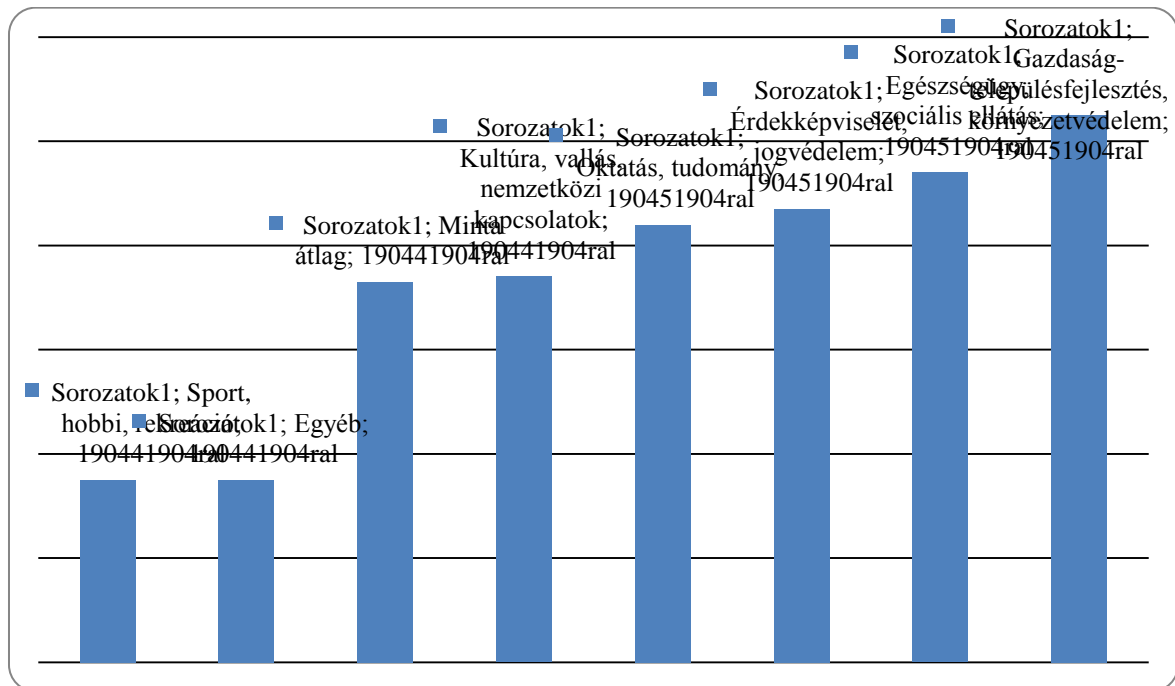


Professzionizáció és tevékenységi terület





Személyes professionalizációs szint az összevont kategóriák esetében:



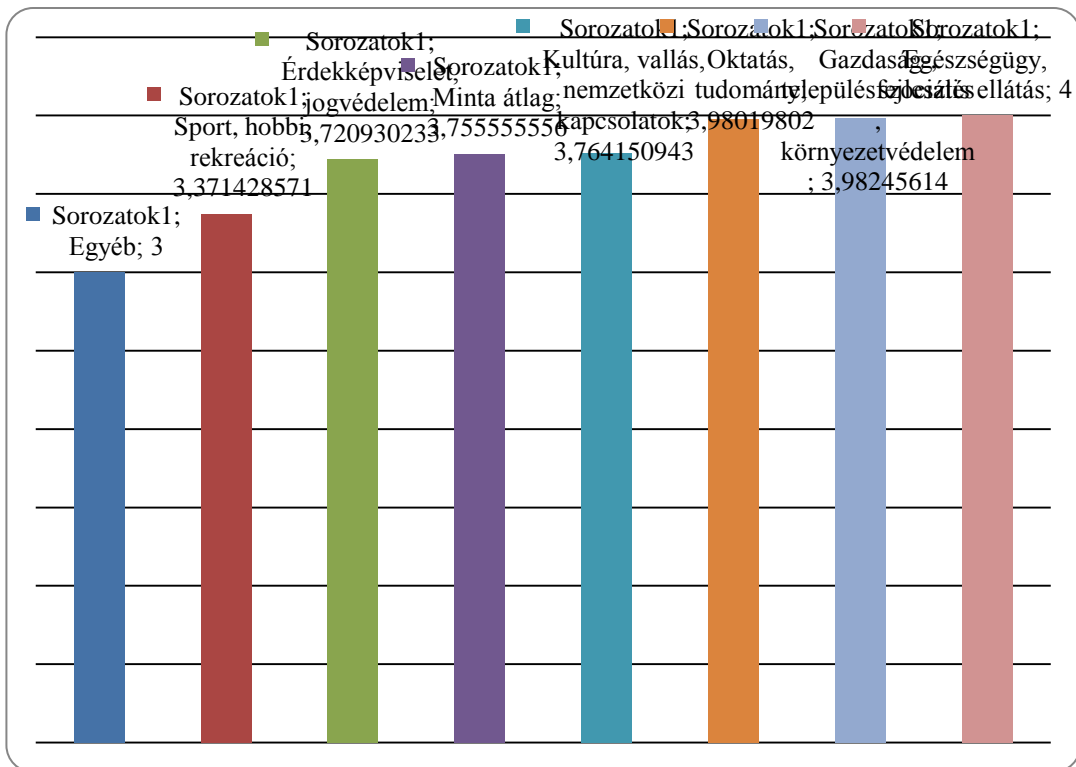
Sport, hobbi, rekreáció 3,55

Egyéb 3,55

Minta átlag	3,93
Kultúra, vallás, nemzetközi	3,94
Oktatás, tudomány	4,04
Érdekképviselő, jogvédelem	4,07
Egészségügy, szociális ellátás	4,14
Gazdaság-településfejlesztés	4,25

A szervezet professzionalizációs szintje, az összevont kategóriák alapján:

Egyéb	3,00
Sport, hobbi, rekreáció	3,37
Érdekképviselő, jogvédelem	3,72
Minta átlag	3,76
Kultúra, vallás, nemzetközi kapcsolatok	3,76
Oktatás, tudomány	3,98
Gazdaság-, településfejlesztés, környezetvédelem	3,98
Egészségügy, szociális ellátás	4,00



Mindkét esetben az első két „helyezésért” a gazdaságfejlesztés, illetve az egészségügy kategóriái küzdenek, felváltva érték el a legmagasabb átlagpontszámot. Érdekes továbbá, hogy sport minden esetben alacsony átlagpontszámot ért el, mind a személyes professzionalizáción, mind a szervezet professzionalizációján. A saját professzionalizáció megítélése esetében a gazdaság-településfejlesztés és környezetvédelem területén tevékenykedő szervezetek dolgozói vélték magukat a legjobbnak ezen a téren 4,25-ös átlaggal.

Ha a részletes kategóriákat vizsgáljuk, akkor is hasonló a helyzet, akkor önmagában a gazdaságfejlesztés területén dolgozók 5,67-ra értékelték magukat. Az egészségügyi/szociális ellátás területen dolgozók vélték úgy, hogy leginkább segítették a pályafutásukat a szervezetfejlesztési programok (4,13). A szervezet professzionalizációját és ők ítélték meg a legjobbnak, 4,00-es átlaggal.

Ha a részletes kategóriákat vizsgáljuk, akkor megint a gazdaságfejlesztés kategória bír a legmagasabb átlaggal, de szerintem a második táblázat jobban értelmezhető.

A professzionalizációt befolyásoló tényezők

: A szervezetfejlesztési programban való részvétel, professzionalizáció és a programot biztosító szervezet

Részvétel szervezetfejlesztési programban	A szervezetfejlesztést biztosító szervezet			
	Hazai		EU-beli/nemzetközi	
	az egyéni professzionalizáció szintje	a szervezeti professzionalizáció szintje	az egyéni professzionalizáció szintje	a szervezeti professzionalizáció szintje
A jelenlegi szervezetben	4,59	4,68	4,97	4,74
Korábban más szervezetnél	4,46	3,90	5,00	5,14
A jelenlegi és korábbi szervezetnél	5,55	4,95	5,83	5,67
Részt vett	Egyén		Szervezet	
	4,78		4,62	
Nem vett részt	3,60		3,41	

Azon válaszadók esetében, akik korábban már részt vettek szervezetfejlesztési programon, érdemes megnézni, befolyásoló tényező lehet-e a professzionalizáció megítélésénél, hogy hazai, külföldi vagy EU-s támogatással valósult meg az adott szervezetfejlesztési projekt. Kijelenthető: az egyéni és szervezeti professzionalizáció szintjét meghatározza is, hogy ki biztosította a szervezetfejlesztési programot. Bár nagymértékű eltérés a kategóriák átlagai között nincs, elsősorban az EU-s programon részt vettek gondolják, hogy a professzionalizációban magas szinten állnak (5,03), míg a legkevésbé a hazai programban részt vevők gondolják ugyanezt(4,67).

Az EU-s programban részesülők 15,6%-a (5 fő) úgy véli, hogy a személyes professzionalizációjában „profi” szinten tart. Az EU-s szervezetfejlesztő programban részesülők 40%-a (12 fő) szerint jól elősegítették a szervezetfejlesztési programok a személyes pályafutását. A külföldi programban részesülők 20%-a (3 fő), a hazaiában 6,5% (10 fő), és az EU-s programban részesülők 9,4%-a (3 fő) azt nyilatkozták, hogy a szervezetük profi szinten tart a professzionalizációban.

Az EU-s programmal jobban meg voltak elégedve a válaszadók, hiszen a hazai programon részt vevők összesen 157 főből 34 fő válaszolta, hogy teljes mértékben megfelelt a számára a program, míg az összesen 30 EU-s program résztvevők közül 10 fő válaszolta ugyanezt.

95 fő vett részt a jelenlegi szervezetében valamilyen hazai szervezetfejlesztési programban, ez a mindkét kérdésre választ adók 45.5%-át jelenti.

Összesen 162 fő válaszolta azt, hogy a szervezetfejlesztési programot biztosító szervezet hazai volt. Ez a válaszadók 77,5%-át jelenti.

Az egyéni és szervezeti professzionalizációs kapcsolatot korrelációanalízis és regresszió analízis segítségével vizsgálva, megállapíthatjuk, hogy a saját professzionalizáció megítélése hatással van a szervezetre: minél jobbnak tartják magukat a válaszadók, annál jobbnak ítélik a képviselt szervezetet.

A szervezet professzionalizációjának szintje és a szervezet kora közötti összefüggést vizsgálva látható, hogy a vizsgált szervezetek közül azok értékelték a legjobbnak a professzionalizációban elért szintet (4,10), amelyek 9-15 éve működnek. Legkevésbé jónak a szervezetüket azok ítélték, aki 1-3 éves szervezetnél dolgoznak (2,88). A kettő közötti különbség tehát meglehetősen nagy. Hasonló eredményeket mutatnak azok a válaszok is, amelyek az egyéni professzionalizációs szint és a nonprofit szervezetnél eltöltött idő közötti kapcsolatot értékelik. A legkevesebb pontot a 0-3 éve a szervezetben tevékenykedők adták, a legmagasabbat pedig a 11-15 közöttiek.

5. Összefoglalás

A tanulmány elemzést ad a nonprofit szektorban folyó professzionalizáció kérdéseiről. A fókusz a változtatási eszközökön van, mint pl. szervezetfejlesztés vagy professzionális menedzsment meghonosítása a szervezetben.

A tanulmány megmutatja, hogy a turbulens, állandóan változó környezet a nonprofit szektor számára egyre bonyolultabbá teszi a működést és a szolgáltatásokat. A kihívásokra reagálásként a szervezeti változásokban hasonló tendenciák figyelhetők meg a különböző szektorok között. Így a nonprofit szervezetek növekvő mértékben alkalmazzák az üzleti szektor modelljeit és megoldásait. Tanulnak az üzleti szektor szervezeteitől.

Az empirikus kutatás megmutatta, hogy a megkérdezett szervezetek felismerték mindennapi munkájuk tanulási szükségleteit. Igen fontosnak tartják a magas minőségű szolgáltatások nyújtása szempontjából, és hogy profivá váljanak mindennapi működésükben. A növekvő hatékonyság, eredményesség tudatosabb működés is, egyaránt a professzionálisabb működés irányába hajtják a nonprofit szervezeteket. Ezt bizonyítja az elemzett empirikus kutatás, amely rámutat, hogy a szervezetfejlesztési programok nagy lehetőségeket biztosítanak a nonprofitok számára a kapacitásépítésre, új tudás megszerzésére, új módszerek megtanulására. A pilot projekt kiterjesztése az ország egészére segít megbízhatóbb képet kapni az ország nonprofit szektoráról, különösképpen mivel jelentős különbségek vannak Magyarország különböző régiói között.

Az empirikus kutatás fontosabb megállapításai:

- A szervezetek „professzionizáció” értelmezését meghatározza az aktuális tudásigény.
- Az új szervezeti formák elterjedése szükségesnek látszik, de országos viszonylatban csak szervezetek kis körét érinti egyelőre.
- A szervezetfejlesztési programok szükségesek, de a professzionizálódásnak csak egyik elemét alkotják.

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

1. Akik már részt vettek szervezetfejlesztésben, jobbnak ítélik a saját és a képviselt szervezet professzionizációjának fokát, mint azok, akik nem vettek részt benne.
2. Az EU-s szervezetfejlesztési programokon részt vevők ill. a hazaiakban részt vevők elégedettségi foka között szignifikáns eltérés van.
3. A szervezetfejlesztési szakma a nonprofitok körében eredményesen használható: alkalmazása révén a célelérés határfoka javul: a szervezetek tudásintenzív szolgáltatásainak minősége emelkedik.
4. A szervezetfejlesztési programokon való részvétel új, magasabb szintű igényt indukál: ráébredünk, mennyi minden hiányzik még...

6. A meglévő tudás és a fejlesztési igény megítélése a jövőbeli kutatások számára:

A meglévő tudás által generált igény szemszögéből a következő megállapítások tehetők:

- A megkérdezett szervezetek egyetértenek abban, hogy mindennapi rutinjuk során folyamatos tanulás szükséges számukra.
- A tanulás és fejlesztés iránti igény rendszerint a szervezet fennállásának a legelején jelentkezett.
- A legtöbb szervezet függ a pénzügyi támogatástól ahhoz, hogy részt tudjon venni formális fejlesztési programokban, mert kevés saját forrásuk van ilyen célra .
- A legtöbb esetben a szervezeteknek hiányzott és még most is hiányzik a pénzügyi tudás és készségek, amelyek szükségesek a könyveléshez és hasonló feladatok ellátásához.
- A tanulási és fejlesztési szükségletek függenek a szervezet dolgozóinak képzettségi szintjétől és szakértelmének szintjétől.
- Ugyanakkor, az hogy milyen féle tudásra és készségekre, van szükségük, melyek hasznosak számukra, meghatározott a szervezetek jelenlegi érettségi szintjétől, profiljától, és a jelenlegi érettségi szintjétől, attól, hogy milyen szintű szakértelem és szakmai háttér rejtőzik a résztvevők szükségletei mögött.

A tudásszerzés formális és informális módozatai tekintetében:

a megkérdezett szervezetek minden megoldást értékelnek, amely segít nekik jobbat válni.

- A formális és informális tanulást egyaránt fontosnak tartják.
- Igénybe veszik az ernyőszervezetek segítségét ha professzionális tudásra van szükségük
- Sokan, akik a nonprofitoknál tevékenykednek, különböző készségekre és tudásra tesznek szert azáltal, hogy maguk végzik az adott tevékenységet (learning by doing)
- A projektek sok előnyt hoznak a nonprofitok számára. A nonprofitok tanulnak a folyamat során, fejlesztik a készségeiket, új szakértelemre tesznek szert ezáltal.
- Nagyon hatékony tanulási mód, lehetőség a közösségek létrehozása, vagy a különböző hálózatokhoz csatlakozás, amelyek a könnyen hozzáférhető információ forrásai lehetnek.
- A tapasztalt szervezetek gyakran gyengébb kapcsolatokkal rendelkeznek, és segítik azokat tudásmegosztás révén, oktatással, fejlesztéssel.

A szervezetfejlesztésből származó előnyök:

A különböző fejlődési lehetőségek között a szervezetfejlesztés különleges értékkel bír:

- Azok, akiknek korábban alkalma volt részt venni szervezetfejlesztési programokon, nagyon elégedettek voltak, mert rendszerint ezek a programok rendszerint nemcsak olyan modulokat tartalmaztak, amelyek valamennyi résztvevőnek hasznosítható tudást közvetítenek, hanem olyan program elemei is voltak, amelyeket az egyes résztvevők speciális igényeihez igazítottak.
- Mindegyik szervezetnek, függetlenül attól, hogy a professzionalizáció mely szintjén található, lehetősége volt új tudás és készségek megszerzésére.
- Ezek a programok fontosak voltak, mert a szervezeti diagnózishoz kapcsolódtak, és számos szervezet fennállása óta először tartott tükröt maga elé, és vizsgálta magát kritikusan. Képesek voltak erősségeik és gyengéik azonosítására, ami segített nekik tanulni, fejlődni, kapacitást fejleszteni.

A szervezeti kultúra mint a folyamat fontos tényezője:

A kutatási eredmények kulturális vonatkozású implikációkat is mutatnak:

- A kultúra kérdései is szóba kerültek az interjúkban: az a tényező, amely egyrészt segít a szervezetnek a tudásmegosztásban és elősegíti a szervezeti tanulást. Oka: a szervezeti tagok magas fokú elkötelezettsége a szervezet céljai iránt, hogy ilyen vagy olyan módon hozzájáruljanak a teljesítményhez, az értékteremtéshez.
- Másrészt, bonyolult dolog a tudásmegosztás, ill. inkább akadályokba ütközik, ugyanis ezekben a hagyományos nonprofit szervezetekben a legtöbb ember a szabad idejében tevékenykedik, ezért nem találkoznak egymással elég gyakran, így gyakran hiányzik egy formális munkacsapat megléte.

Ezek a vélemények alátámasztják azt, amit a szervezetek képviselői mondanak a professzionalizáció fogalmának értelmezéséről. Bár a professzionalizáció általános értelmezés szerint azt jelenti, hogy valamiben nagyon jók vagyunk, vagy kiválóak, és valamely megbízatást magas minőségi színvonalon vagyunk képesek teljesíteni, hogy szolgáltatásunk magas színvonalú legyen, saját definíciójuk általában a pillanatnyi szervezeti szükségletek által meghatározott definíció.

A szervezetfejlesztés megítélése a kedvezményezettek szemszögéből:

A különböző fejlődési lehetőségek között a szervezetfejlesztés különleges értékkel bír:

- Azok, akiknek korábban alkalma volt részt venni szervezetfejlesztési programokon, elégedettek voltak, mert ezek a programok rendszerint nemcsak olyan modulokat tartalmaztak, amelyek valamennyi résztvevőnek hasznosítható tudást közvetítenek, hanem olyan program elemei is voltak, amelyeket az egyes résztvevők speciális igényeihez igazítottak.
- A szervezetek túlnyomó részéneknek, függetlenül attól, hogy a professzionalizáció mely szintjén találhatók, lehetőségük volt új tudás és készségek megszerzésére, fejlesztésre.
- Ezek a programok fontosak voltak, mert a szervezeti diagnózis is készült rendszerint, és számos szervezet fennállása óta először tartott tükröt maga elé, és vizsgálta magát kritikusan.
- Képesek voltak erősségeik és gyengéik azonosítására, ami segített nekik tanulni, fejlődni, kapacitást fejleszteni.
- A projektek sok előnyt hoznak a nonprofitok számára. A nonprofitok tanulnak a folyamat során, fejlesztik a készségeiket, új szakértelemre tesznek szert ezáltal.
- A fejlesztési területek meglehetősen széles körét érintve, a szervezetfejlesztési projekt segített a résztvevőknek tanulni, új tudásra és készségekre szert tenni, a szolgáltatásokat professzionálisabbá tenni, ugyanakkor kérdések is felvetődnek.

Ugyanakkor, a szervezetfejlesztés csupán egy eleme a professzionalizálódásnak. Emellett nagyon sok saját kezdeményezésű, egyéni képzési és fejlesztési megoldás is hozzájárul a szervezeti tudás fejlesztéséhez. Emellett, sokan, akik a nonprofitoknál tevékenykednek, különböző készségekre és tudásra tesznek szert azáltal, hogy maguk végzik az adott tevékenységet.