

## ÚTON A PROFESSZIONÁLIS ÖNKÉNTES MENEDZSMENT FELÉ

NÁRAI MÁRTA<sup>1</sup>

---

Bartal Anna Mária – Dorner László – Nagy Réka (2025): *101 kérdés és válasz az önkéntességről – önkénteseknek és civil-nonprofit szervezeteknek*. Eger: Eszterházy Károly Katolikus Egyetem Líceum kiadó gondozásában. Elektronikus kiadvány.<sup>2</sup>

---

### BEVEZETÉS – MIÉRT FONTOS AZ ÖNKÉNTES MENEDZSMENT?

Malgorzata Ochman és Pawel Jordan 1997-ben magyarul is megjelent, klasszikusnak számító, önkéntes menedzsmenttel foglalkozó írása, a *Volunteers: A Valuable Resource* (magyarul: *Az önkéntesség, mint értékes szervezeti erőforrás*) az első volt, ami segítséget kívánt nyújtani az önkéntesekkel dolgozó civil-nonprofit szervezeteknek a sikeres önkéntes programok szervezéséhez. A szerzők hangsúlyozták, hogy az önkéntesek szervezetben betöltött szerepét és feladatait pontosan meg kell határozni, oda kell figyelni toborzásukra, felkészítésükre, de támogatásukra és motiválásukra is. Az önkénteseknek ezen kívül meg kell érteniük, hogyan illeszkedik bele munkájuk a szervezet szélesebb küldetésébe.

Nem tudjuk, a kiadvány hány civil szervezethez jutott el akkoriban, egy olyan időszakban, amikor a nonprofit szektor hazánkban még igencsak gyerekcipőben járt a működési tapasztalatokat és a menedzsmenti szakismereteket tekintve. Mindenesetre a szervezetek jelentős részének szüksége lett volna arra a tudásra, amit a fent említett szakirodalom közvetít. Bár a nonprofit szervezeteknél, jellemzően alapítványoknál és egyesületeknél

---

<sup>1</sup> Nárai Márta (PhD), szociológus, egyetemi docens, Széchenyi István Egyetem Apáczai Csere János Pedagógiai, Humán- és Társadalomtudományi Kar.

<sup>2</sup> A kötet fejezeteinek megírásában közreműködött Fényes Hajnalka, Hegedűs Rita, Moksony Ferenc, Perpék Éva. Szakmai lektorok voltak: Benkőné Lengyel Melinda, Tóthné Almássy Monika. Nyelvi lektor: Szabó Ferenc. Tördelő Sztás István.

önkéntesek száma többszázezer fő volt a kilencvenes évek végén is, és napjainkban is – az évek során kb. 370 ezer és 490 ezer fő között fluktuálódik ez a szám –, és a civil szervezetek jelentős része (kb. fele) támaszkodhat a komoly gazdasági értéket, szellemi és innovációs tőkét jelentő munkájukra – melynek becsült értéke pl. 2024-ben 176,4 Mrd Ft<sup>3</sup> volt –, az elmúlt egy évtizedig nem övezte különösen nagyobb érdeklődés a szervezetek önkéntesekkel kapcsolatos tevékenységét. Ma már szerencsére egyre nyilvánvalóbb a társadalom minden szereplője számára, hogy az önkéntességnek fontos társadalmi-gazdasági hozadéka van, az önkéntesek jelentős mértékben járulnak hozzá a civil társadalom fejlődéséhez és a társadalmi problémák kezelésének elősegítéséhez. Meghatározó humán erőforrást, értékes munkatőket jelentenek a civil-nonprofit szervezetek, de a közintézmények és egyházi közösségek számára is szakértelmükkel, tudásukkal akár laikus, akár adminisztratív vagy különböző szakmai tevékenységekbe, vagy forrásszerzésbe, adománygyűjtésbe kapcsolódnak be (Nárai – Reisinger 2016). Kétségtől egyáltalán nem elhanyagolható, hogy az önkéntes munkát „felhasználó”, abból profitáló szervezeti-intézményi szféra milyen hatékonysággal tudja ezt az értékes erőforrást kiaknázni, megtartani és további szerepvállalásra ösztönözni. Ez nemcsak az egyes szervezet szintjén, hanem szektorszinten, illetve az egész társadalom tekintetében fontos. És pontosan itt van annak meghatározó szerepe, hogy milyen e téren az önkéntesekkel dolgozó szervezetek-intézmények fejlettsége, vannak-e szervezési hiányosságai, milyen szinten van az önkéntes menedzsment szintje, és hogy az egyes szervezetek tudják-e, megtanulták-e, hogyan lehet hatékony önkéntes programot kialakítani. Kulcsfontosságú, hogy a szervezetek érezzék ebbéli felelősségüket, akarjanak e téren fejlődni és keressék ennek a lehetőségét. Bármilyen erősek ugyanis az önkéntesek motivációi az önkéntességre, abban, hogy hosszantartóan, vagy visszatérően számíthatunk-e rájuk, meghatározóak a kezdeti és további önkéntesség során szerzett tapasztalatok. Az önkéntessé válás és a hosszantartó önkéntesség direkt és indirekt okaival foglalkozó Penner-féle strukturális modell (2002) felhívja az önkénteseket fogadó szervezetek, intézmények figyelmét arra, hogy nem elég csak toborozni az önkénteseket, megtartásukhoz nekik is jelentős erőfeszítéseket kell tenniük, hiszen nemcsak az egyéneken, hanem a szervezeti jellemzőkön is múlik, hogy valaki milyen

---

<sup>3</sup> Az adatok forrása a Központi Statisztikai Hivatal *Nonprofit szervezetek Magyarországon* címmel megjelenő kiadványai.

hosszú időt tölt el önkéntesként. Már korábbi kutatási tapasztalatok is azt támasztották alá, hogy az önkéntesek megtartásában nagy szerepet játszik az elégedettség a szervezettel, ami elsősorban azon múlik, hogy az adott szervezet megfelelően kezeli-e az önkénteseket: megbecsüli-e munkájukat, erőfeszítéseiket, képes-e szervezeten „alkalmazni” őket, képes-e olyan értelmes, kreatív tevékenységgel megbízni őket, ami az önkéntes munkára jelentkezőket is meglelégedéssel tölti el (Gaskin – Smith 1995). Fontos, hogy biztosítsa számukra a megfelelő munkavégzéshez szükséges feltételeket, ami magában foglalja a hatékony kommunikációt, az információnyújtást, a tájékoztatást, a normális munkakörülményeket, a tevékenység végrehajtásához szükséges eszközöket, valamint az önkénteseknek is szükségük van oktatásra, felügyeletre, értékelésre, motiválásra és megbecsülésre (Bell 2001). Egyszóval, a professzionális önkéntes menedzsment elengedhetetlen a szervezeti működés és az önkéntesség szervezeti és társadalmi fenntartása érdekében.

## A KÖTET – EGY GYAKORLATIAS ÚTMUTATÓ

Az elmúlt bő egy évtizedben több olyan kiadvány jelent meg (pl. Hajdú 2015; Csordás 2017; Ungi – Zsivkovitsné 2023), illetve több olyan kezdeményezés<sup>4</sup> volt/van, melyek az önkéntesek fogadásának tudatosabbá tételét segítik, valamint támogatják a civil-nonprofit szervezeteket és más szereplőket a professzionális önkéntes menedzsment megvalósításában annak érdekében, hogy az önkéntesek egyéni lelkesedéséből, motivációiból valódi szervezeti és társadalmi erőforrás legyen. E kiadványok közé illeszkedik a vizuális megjelenítésében is korszerű, felhasználóbarát formátumban készült *101 kérdés és válasz az önkéntességről – önkénteseknek és a civil-nonprofit szervezeteknek* című interaktív kézikönyv. A szerzők és

---

<sup>4</sup> Például a 2010-es évek végén, a 2020-as évek elején a Terület- és Településfejlesztési Operatív Program (TOP) 7. prioritási tengelye keretében megvalósuló Közösségi szinten irányított városi helyi fejlesztések (CLLD [Community-led Local Development]) projektek (<https://archive.palyazat.gov.hu/top-clld-regisztrcis-felhvs-1#>) lehetőséget adtak arra a civil szervezeteknek, hogy a helyi közösségi kapacitások fejlesztése és a közösségi irányítás elősegítése érdekében akár kialakítsák az önkéntes stratégiájukat, és bővítsék, vagy magasabb szintre emeljék az önkéntes menedzsmenttel kapcsolatos tudásaikat (így történt ez pl. Kecskeméten is, ahol a recenzio szerzője szakértőként működött közre). De említhető a Nonprofit Információs Oktató Központ tudásmegosztó és képzési platformja, a NIOK Akadémia is, ahol a civil szervezetek gyakorlati tudáshoz, készségekhez juthatnak. A felületen elérhető az „Önkéntesek – lelkesedésből valódi erőforrás” című e-learning tananyag (<https://www.nonprofit.hu/?q=kepzesek>), mely az önkéntesek professzionálisabb fogadásának, foglalkoztatásának lépéseit ismerteti meg a kurzust elvégzőkkel. A Mozaik Zsidó Közösségi Hub is egy olyan platform, ahol civil szervezeteknek (minden magyarországi szervezet számára, nem csak zsidó közösségeknek) nyújtanak képzési és tanulási lehetőségeket, többek között önkéntes menedzsment területén is (<https://mozaikhub.hu/kepzesek-es-workshopok/>).

közreműködők között egyaránt találunk elméleti és gyakorlati szakembereket, különböző diszciplínák képviselőit, ami garancia arra, hogy a téma minden aspektusa hangsúlyt kapott és a gyakorlatban is jól használható útmutató készült.

A 127 oldalas kiadvány első része a leendő – „akik tervezik, akik már elszánták magukat” – és a jelenleg is önkéntesek – „akik már csinálják” – szől, 23 kérdés köré gyűjtve a legfontosabb, illetve legrelevánsabb tudnivalókat az önkéntessé válásról és az önkéntes munkavégzésben rejlő lehetőségekről és kihívásokról. A szerzők az önkéntesek esetében is a tudatosságot hangsúlyozzák, hogy az önkéntes munkára vállalkozók gondolják át motivációikat, céljaikat, legyenek tisztában saját kompetenciáikkal, erősségeikkel és gyengeségeikkel, és tartsák szem előtt, hogy a fizetséggel nem járó munka ugyanúgy felelősséggel és elszámoltathatósággal jár, mint a fizetett foglalkoztatás, valamint, hogy a megbízhatóság itt is kulcstényező. A kiadvány bemutatja az önkéntessé válás folyamatának szervezeti lépéseit is, kitér az elvárható és optimális szervezeti feltételek ismertetésére, de a negatívumok eshetőségére, valamint a határszabás és az asszertivitás fontosságára is.

A kötet további, elsősorban szervezeteknek, önkéntes koordinátoroknak, mentoroknak szóló része 10 fő fejezetbe strukturálva, 78 kérdés és válasz formájában kérdés- és problémaorientáltan, egyúttal közérthetően, aprólékosan vezeti végig az olvasót az önkéntes menedzsment teljes folyamatán az önkéntesek fogadásának tervezésétől a toborzáson, a kiválasztáson, a munkába bevezetésen keresztül az önkéntes munka lezárásáig és a távozó önkéntesek utánkövetéséig. A szervezeti rész első fejezetei ugyanakkor a teljes önkéntes életutat végigkísérő általánosabb témaköröket veszik számba: a tervezés, a koordináció, a mentorálás és a közösségépítés, valamint a monitorozás állnak a középpontban. A könyv részletesen bemutatja az önkéntes-koordinátor szerepét, feladatait, ideális tulajdonságait. Bár a szervezetek jelentős részénél ez a pozíció a gyakorlatban sokszor láthatatlan vagy szétaprózott, kulcsszerepről van szó az önkéntes programok sikeressége szempontjából.

A szerzők hangsúlyozzák a tudatos tervezést az első pillanattól kezdve. Azaz, tudatos legyen annak átgondolása is, hogy miért és kikre van szüksége a szervezetnek, milyen feltételeket tudnak kínálni, kiket és milyen toborzási technikákkal akarnak elérni, megszólítani. Meg kell határozni, ki kell alakítani az önkéntesek tevékenységének kereteit, a felelősségeket, az időtényezőket, az elszámoltathatóságot, illetve az önkéntes tevékenység figyelemmel kísérésének és a jutalmazásnak, elismerésnek a rendszerét is, valamint beletartoznak a

dokumentációk, az adminisztráció, az adatvédelem és az adatkezelés (GDPR) is. A tudatosság azt is jelenti, hogy a szervezet felismeri: az önkéntes nem „ingyen munkaerő”, hanem olyan partner, akinek fejlődése és elégedettsége közvetlen hatással van a szervezet hatékonyságára. E szempontból kulcstényezőt jelent az önkéntesek motivációinak megismerése, feltérképezése és folyamatos nyomon követése, ez segít, hogy mindenkit a számára legmegfelelőbb feladattal kínáljanak meg. Szó esik a kötetben az önkéntesek kiégésének elkerüléséről is, melyben fontos szerepet kap a megfelelő visszajelzés és a jutalmazás, elismerés rendszerének kialakítása, melyek a motiválás és a megtartás eszközei is egyben, az önkéntesség fenntarthatóságának zálogát jelentik. Mind az önkéntes, mind az önkéntes tevékenység kedvezményezettjei, de az önkéntest megbízó szervezet szempontjából is nagyon fontos, hogy kapjanak a segítők munkavégzésükre, teljesítményükre, magatartásukra vonatkozó megerősítő vagy változtatási célzatú visszajelzéseket. Ez az önkéntesek foglalkoztatásának és motiválásának alapvető, sarkalatos pontja. Az elvégzett munka értékelése, a visszajelzések azért is fontosak, mert ezek egyrészt megerősítik az önkéntest abban, hogy figyelnek rá, fontos a munkája, másrészt a visszajelzések egy részét az élet más területén (pl. magánélet, munka, tanulmányok) és a további, vagy későbbi önkéntességük során is tudják hasznosítani (Nárai – Resinger 2022).

Az önkéntesek foglalkoztatási kereteinek kialakításához hozzátartozik az önkéntes munka lezárása is, a bármilyen okból távozó önkéntes tiszteletteljes elengedése, a professzionális lezárási folyamat biztosítása, mely bizonyos esetekben magában hordozhatja a szervezet számára is a változtatás, változás kívánalmát/kényszerét, de a távozó önkéntesekkel való hosszú távú kapcsolattartást és akár egy jövőbeli újabb együttműködés lehetőségét is.

## AJÁNLÁS

A kötet interaktív segédanyag, melyben a feltett kérdésekre nemcsak a releváns jogszabály(oka)t (elsődlegesen a közérdekű önkéntes tevékenységről szóló 2005. évi LXXXVIII. törvényt) figyelembe vevő és az eddigi szakirodalmakra hivatkozó válaszokat kapunk, hanem számos esetben gondolkodásra ösztönző felvetéseket, gyakorlati ajánlásokat, hasznos ötleteket, tippeket is. Ezek által valódi gyakorlati segítséget ad, hiszen a kötetet forgató a saját szervezetének helyzetére vonatkoztatva kell, hogy átgondolja az egyes pontokat, kérdéseket. Egyúttal arra is rámutatnak a szerzők, hogy az önkéntesek menedzselése komoly befektetést

igényel a szervezet részéről, de amennyiben nem egynapos vagy epizodikus önkéntesekre van szükségük, akkor mindenképpen megéri a befektetett időt és energiát. Ugyanakkor a kötet olvasása közben az is egyértelművé válik, hogy a sikeres önkéntes menedzsment nem egyszeri akció, hanem egy ciklikus folyamat.

A kötet teljesíti az előszavában megfogalmazott célt, miszerint az érdeklődő olvasók eligazodását kívánja segíteni az önkéntesség gyakorlati folyamataiban, legyen az olvasó akár önkéntes vagy önkéntességet fontolgató személy, akár önkéntesekkel dolgozó szervezet vezetője, önkéntes-koordinátora, mentora, vagy akár bárki, akit érdekel az önkéntesség világa. Megítélésem szerint, s mint az áttekintésből látható, mindenki haszonnal forgathatja, de leginkább kétségkívül az önkéntes programok szervezőinek, az önkéntes menedzsment gyakorlati megvalósítóinak lesz hasznos.

Bár a címben a civil-nonprofit szervezeteket nevesítik a szerzők, nemcsak számukra született fontos és hasznos kiadvány, hanem minden olyan szereplő számára is, akik támaszkodnak önkéntesek munkájára, legyen szó akár közintézményről, egyházzal, önkormányzatról vagy más társadalmi szereplőről. Számukra is jó szívvel ajánlom ezt az elméleti és gyakorlati tudást egyaránt nyújtó, interaktív, modern kötetet.

## IRODALOM

Bell, Margaret (2001): *Volunteering today and tomorrow. SEAL Social Economy and Law Journal – Volunteerism and the legal environment*, 4, pp.10-13.

Csordás Izabella (szerk.) (2017): *Gyakorlati útmutató intézményi önkéntes programok létrehozásához és működtetéséhez*. Budapest: Szabadtéri Néprajzi Múzeum, Múzeumi Oktatási és Módszertani Központ, NMI Művelődési Intézet Nonprofit Közhasznú Kft., Országos Széchényi Könyvtár.

Gaskin, Katharine–Smith, Justin D. (1995): *A new civic Europe? A study of the extent and role of volunteering*. London: Volunteer Centre.

Hajdú Krisztina (2015): *Jobbá tesszük – Önkéntes praktikum kézikönyv*. Budapest: Magyar Máltai Szeretetszolgálat.

Nárai Márta – Reisinger Adrienn (2016): *Társadalmi felelősségvállalás és részvétel – a lokális és területi közösségi folyamatokban*. Budapest–Pécs: Dialóg Campus Kiadó.

Nárai Márta–Reisinger Adrienn (2022): Sportönkéntesség – egy hazai rendezésű nemzetközi sportesemény tapasztalatai. In. Nárai Márta – Tóbiás László (szerk.). *Az önkéntesség színei*. Győr: Gyerekparadicsom Alapítvány – SZE AK, pp. 105-129.

[https://gyerekparadicsom.hu/Az\\_onkentesség\\_szinei.pdf](https://gyerekparadicsom.hu/Az_onkentesség_szinei.pdf) Letöltve: 2026.02.22.

Ochman, Malgorzata – Jordan, Pawel (1997): *Volunteers: A valuable resource*. Johns Hopkins University Institute for Policy Studies, Baltimore. Magyarul: *Az önkéntesség, mint értékes szervezeti erőforrás*. Ford. Suhajda Éva Virág.

[http://www.sie.hu/static/files/1/munkat%C3%A1rsaink/az\\_onkentesség\\_mint\\_ertekes\\_servezeti\\_eroforras.pdf](http://www.sie.hu/static/files/1/munkat%C3%A1rsaink/az_onkentesség_mint_ertekes_servezeti_eroforras.pdf) Letöltve: 2026.02.22.

Ungi Cecília – Zsivkovitsné Gyenes Krisztina (2023): *Szervezz Ömivel! Segédlet az önkéntesekkel való munkához*. Online kézikönyv. Szeged: Talentum Alapítvány az Önkéntesség Támogatásáért.

Tordai Bence – Cernov, Mircea (é.n.): *Önkéntes menedzsment segédlet civil szervezetek számára*. Mozaik Zsidó Közösségi Hub.

<https://mozaikhub.hu> Letöltve: 2026.02.22.

### Egyéb források

Nonprofit szervezetek Magyarországon-kiadványok. Budapest: Központi Statisztikai Hivatal.