

Tudásalapú nonprofit szolgáltatások

Farkas Ferenc¹ – Dobrai Katalin²

Napjaink széleskörűen tanulmányozott témaköre a tudásintenzív szolgáltatásokat nyújtó szervezetek vizsgálata. Ezeknek a szervezeteknek a feladata tudásalapú szolgáltatások nyújtása más szervezeteknek. Hasonló irányú tendencia figyelhető meg a nonprofit szektorban is.

A tanulmány célja a nonprofit szervezetek tudásmenedzsmentjének vizsgálata különböző szempontok figyelembe vételével. A tudásintenzív szolgáltatások rövid bemutatását követően a nonprofit szervezetek tudásfolyamatainak jellegzetes elemeit vizsgáljuk, főként a nemzetközi szakirodalom felhasználásával.

Kulcsszavak: tudásmenedzsment, tudásalapú szolgáltatások, nonprofit szervezetek, tudás-transzfer, tudásmegosztás

1. Bevezetés

A tudás egyre fontosabbá válik a mai gazdaság értékteremtési folyamatában. Ennek egyik jele a szervezetek növekvő igénye professzionális szolgáltatások igénybe vételére. Az elmúlt két évtizedben a tudásintenzív üzleti szolgáltatások széleskörű érdeklődést keltettek. Jellemző, hogy az Európai Unió (EMCC 2005) és az OECD (OECD 2006) is elismerte jelentőségüket, és maga is támogatta a tudásintenzív szektorhoz kapcsolódó projekteket. A *tudásalapú szolgáltatások* irányába történő elmozdulás és ezeknek a szolgáltatásoknak a fejlődése kapcsán azonban többnyire olyan szolgáltatásokról esik szó, amelyek az üzleti szektorból származnak (Toivonen 2004, EMCC 2005, OECD 2006).

Ugyanakkor számos érv szól amellett, hogy a nonprofit szervezetek esetében is foglalkozunk ezzel a kérdéssel. Egyrészt azért, mert hasonlóságok figyelhetők meg az üzleti szektorban zajló folyamatok és a nonprofit szektor tendenciái között, mivel *a tudás menedzselése nemcsak az üzleti, hanem az állami és a nonprofit szektorban is fontos kérdéssé vált* (Heizmann 2008, Dobrai–Farkas 2008). Másrészt, mert a tudásmenedzsment kérdéseivel a nonprofitok a profit-orientált szervezetekhez viszonyítva még mindig csak korlátozottan foglalkoznak. Ezért szükséges, hogy a tudásmenedzsment szemszögéből is tekintsük ezt a szektort (McHargue 2003). A nonprofit

¹ Dr. Farkas Ferenc, egyetemi tanár, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Gazdálkodástudományi Intézet (Pécs).

² Dr. Dobrai Katalin, egyetemi docens, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Gazdálkodástudományi Intézet (Pécs).

szervezetek külső környezetében végbemenő sokféle változás arra kényszeríti ezeket a szervezeteket is, hogy törekedjenek tevékenységük eredményesebbé tételére.

A fenti okok motiválták a dolgozat célkitűzésének megfogalmazását. Célunk: különböző aspektusok figyelembe vételével *a nonprofit szervezetek tudásmenedzsmentjének vizsgálata*, elsősorban nemzetközi szakirodalmi források felhasználásával.

2. A tudásintenzív szervezetek csoportjai

2.1. Az üzleti szektor szervezetei

A *tudásintenzív szolgáltatást nyújtó szervezetek* teljesítménye alapvetően professzionális tudáson alapul: olyan cégekről van szó, amelyek szolgáltatásokat nyújtanak más szervezeteknek, hogy az utóbbiak külső forrásokból kapják meg azt a tudást, amelyre szükségük van, de maguk nem képesek megteremteni azt. Miles (2005, 39. o.) meghatározása szerint ezek a szervezetek „tudás-intenzív inputokat biztosítanak más szervezetek üzleti folyamataihoz”. A szolgáltatók (szolgáltatások) e csoportjába sorolhatók pl. az informatikai szolgáltatások, a K+F szolgáltatások, a jogi, a számviteli, a menedzsment szolgáltatások, a műszaki szolgáltatások, a hirdetés és a piackutatás. A tudásintenzív szolgáltatást nyújtó szervezetek fő tevékenysége a tudás teremtése, megosztása és hasznosítása.

A szektorhoz tartozó szervezetek növekedési rátái különlegesen magasak. A magas fokú szakértelem és *professzionalizmus*, az önszabályozás, a speciális értéktermelési módzatok (Dobrai–Farkas 2007) mellett jellegzetes vonásuk *a szolgáltató szervezet és az ügyfél részvételével történő közös tudásteremtés* (Bettencourt et al 2002, Skjolsvik et al 2007), valamint fontos hordozói, forrásai és elősegítői az innovációnak (Toivonen 2004, EMCC 2005, Miles 2005).

A *tudásintenzív szolgáltatásokat nyújtó szektor fejlődése* számos tényezőtől függ. Alakulását befolyásolja azoknak a szektoroknak a fejlődése, amelyek igénybe veszik a szolgáltatásait. Emellett az új típusú tudásformák és technológiai megoldások iránti növekvő kereslet, a szabályozások, a szociális változások, a növekvő nemzetköziesedés és a globalizáció, a munkaerőpiacon megfigyelhető folyamatok, a növekvő verseny (pl. a közszféra is részben ugyanazokat a szolgáltatásokat kínálja), mind hatással vannak a szektor növekedésére (Toivonen 2004, Miles 2005, EMCC 2005).

2.2. Nonprofit szervezetek

A tudásmenedzsment szemszögéből a nonprofit szervezeteknek két nagy csoportját különböztetjük meg: az *elsődlegesen a belső ügyfelek (tagok) érdekeit szolgáló*, és az *elsődlegesen a külső ügyfelek céljait szolgáló nonprofit szervezeteket*. Az első csoporthoz tartozó szervezetek alapvetően a tagok érdekeit és szükségleteit tartják szem előtt (klubok, szövetségek, kölcsönös előnyökön alapuló szervezetek), és elsődleges

céljuk a tagok igényeinek kielégítése. A második csoportba tartozó szervezetek mindenekelőtt azért tevékenykednek, hogy külső ügyfelek szükségleteit, azaz a közösség érdekeit szolgálják. Ide tartoznak a különféle jótékonyági, adománygyűjtő és vallási szervezetek, valamint az oktatási és tudományos szolgáltató szervezetek számottevő része (O'Neill 1989, Salamon 1998). Ez a tanulmány a második csoportra fókuszál, mert úgy gondoljuk, tudásfolyamataik jól vizsgálhatók az általunk követett módon.

Célunk nem a szektor részletes vizsgálata, hanem rámutatni azokra a legfontosabb tényezőkre és jellemzőkre, amelyek befolyásolják esetükben a tudással kapcsolatos kérdéseket.

3. A tudásmenedzselés aspektusainak vizsgálata a nonprofit szervezeteknél

3.1. A tudásorientáció erősödése

Az elmúlt évtizedekben a nonprofit szervezetek komplex jellege erősödött, egyre több vagy többféle szolgáltatást kínálnak. Menedzselésük különleges kihívást jelent, mert *nő az igény a számonkérhetőbb, jobb minőségű szolgáltatások iránt* (Farkas–Molnár 2006). Megfigyelhető az a tendencia is, hogy az üzleti, az állami és a nonprofit szektor versenytársakként jelennek meg a tevékenységek ugyanazon területén (Ryan 1999). Nyomás nehezedik a nonprofit szervezetekre a forprofit szféra és más nonprofitok, az adományozók, a média és az ügyfelek részéről (Burt–Taylor 2000, McHargue 2003). Ugyanakkor forrásaik egyre szűkösebbé válnak (Capozzi et al 2003, Török 2005, KSH 2008). Ezen okok miatt a nonprofit szervezetek kénytelenek kevesebb forrással magasabb színvonalú teljesítményre törekedni, és megtanulni, hogyan tudják erőforrásaikat a korábbiaknál sikeresebben menedzselni. Ehhez természetesen minden eddiginél erősebben kell koncentrálniuk szolgáltatásaikban *a tudatos tudásmenedzselést szükségessé tevő professzionalizmusra*. Az innováció növekvő szerepe a nonprofit szervezetek tevékenységében (Chinnock–Salamon 2002, Zucker 2007) szintén azt mutatja, hogy szükséges a tudásuk gondos menedzselése. Ilyen tekintetben a nonprofit szervezetek a professzionális szolgáltatásokat nyújtó forprofit szervezetekkel nagymértékű hasonlatosságot mutatnak.

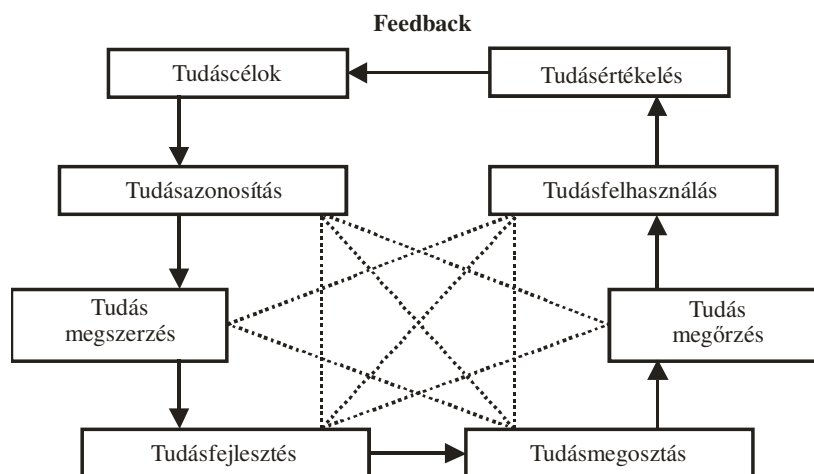
Mindazonáltal bizonyos *szektor-specifikus jellemzők* hátrányosan befolyásolják a nonprofitoknál a szervezeti tudás menedzselését. Ilyen tényező pl. az, hogy a nonprofitoktól azt várják, hogy elsősorban az ügyfelek kiszolgálására koncentrálnak, miközben maga a szervezet másodlagos fontossággal bír. Emellett a nonprofit szervezeteknek korlátozottabbak a lehetőségeik arra, hogy tudásuk fejlesztéséért anyagilag jutalmazzák a munkatársakat, így nehezebb magasan képzett munkaerőt felvenniük és megtartaniuk. Gyakran versenyeznek egymással, ahelyett, hogy együttműködnének. Jellemzően önkéntesekkel dolgoznak, akiknek a menedzsmenthez fűződő kapcsolata eltérő a többi alkalmazottétól. A nonprofit szervezetnek korlátozott az ellenőrzési hatásköre afelett, hogy az önkéntesek hogyan dolgoznak, ill.

hogy mennyi ideig maradnak a szervezetnél. Bár a tapasztalatok szerint a nonprofitok a tudásmenedzsment fontosságát felismerik, ezek a szervezetek a közösségi érdekek szolgálatát, és nem a tudásmenedzsmentet tekintik alaptevékenységnek (McHargue 2003). Ezenkívül a megfelelő keretek sem biztosítottak a tudásorientált kezdeményezések megvalósításához (Capozzi et al 2003, Heizmann 2008). Következésképpen a nonprofit szervezetek sérülékenyek a fent leírt tényezők miatt.

3.2. A főbb tudásfolyamatok

Ebben a részben részletesen bemutatjuk a Probst és társai által kidolgozott tudásmenedzselési modell (1. ábra) segítségével, hogy hogyan lehet a nonprofitoknál dolgozó önkéntesek és munkatársak, és ennek köszönhetően a nonprofit szervezetek szaktudásának és professzionalizmusának szintjét emelni, valamint azt, hogy hogyan juthatnak a szükséges tudás birtokába, milyen tudásmegosztási mechanizmusok érvényesülnek mindennapi rutinjaikban.

1. ábra: A tudásmenedzsment folyamatai



Forrás: Probst–Raub (1998)

3.2.1. A tudásszerzés és tudásfejlesztés aspektusai

Amikor a nonprofitok tudásmenedzselésének aspektusait vizsgáljuk, figyelembe kell vennünk, hogy kik a szervezetben megosztott és a közösség tagjaihoz továbbított tudás birtokosai, milyen szerepet játszanak a tudásmunkások különböző csoportjai a szervezetek tudásfolyamataiban. Elmondható, hogy a szervezetek tevékenységének megfelelően a tudás birtokosai egyaránt lehetnek a menedzsment, a kuratórium, (a vezetőség), az önkéntesek és a fizetett munkatársak.

Az *önkéntesek* feladata a nonprofit szervezet missziójának megvalósítása. A kurátorok a menedzsmentben, míg más önkéntesek a tényleges, napi működésben vesznek részt. Az önkéntesek hozzák és a nonprofit szervezet rendelkezésére bocsátják tudásukat, hogy az a köz javára használja az önkéntesektől származó ismereteket és készségeket. A nonprofit szervezetekben hasznosítható speciális tudás hordozói az üzleti szférából érkező szakemberek is.

A nonprofitok számára kiemelkedő jelentőségű *külső tudásforrásnak* tekinthetők azok a *felsőoktatási intézmények*, amelyek programokat indítanak ennek a szektornak és erről a szektorról, és amelyeknek a végzős hallgatói a nonprofitok alkalmazottai lesznek. A nonprofit szervezetekben dolgozó munkatársak növekvő professzionizmusát jelzi, hogy az informális tanulási módok mellett formális képzés keretében készülhetnek fel a szektorban való tevékenykedésre (Szabó 2005, Haski-Leventhal et al 2008). A képzési programok számos felsőoktatási intézményben lehetővé teszik nonprofit szakos diplomák szerzését (McNamara 2007). Az sem lebecsülendő tény, hogy a nonprofit szervezetek egyre nagyobb része ismeri fel a folyamatos tanulás, képzés jelentőségét, és kínál speciális szakmai fejlesztési, képzési programokat vagy téríti az alkalmazottak képzési költségeit (Chang 2005, McNamara 2007), ami motiválón hat a munkatársak tanulására.

A felsőoktatási intézmények mellett nagy számban működnek olyan *nonprofit szervezetek is, amelyek* a tudásintenzív üzleti szolgáltatásokhoz hasonlóan *más szervezetek tanulását és eredményességét segítik elő*: hagyományos és online képzést kínálnak más nonprofit szervezeteknek. Az online tréningek és más képzési programok lehetővé teszik a jobb időbeosztást, emellett költségeket (pl. utazási költségeket) takarítanak meg. Bizonyos szoftverek lehetővé teszik a tanulásban a tömeges testreszabást. Olyan képzési lehetőségekkel szolgálnak, amelyek egy-egy szervezet céljainak a leginkább megfelelnek. Képzések széles skáláját nyújtják, kezdve az audiovizuális oktatási anyagok használatától, az online képzéseken keresztül a drága hagyományos, többnapos, instruktorközvetített programokig. A hagyományos konferenciák és workshopok lehetőséget biztosítanak közvetlen kommunikációra és tudáscserére (Connor et al 1999, Sátor 2008).

További fontos kérdés *a szervezeten belüli tudásteremtés, tudásgenerálás*. A cél az, hogy a nonprofitok a formális és informális tanulással létrehozott tudás segítségével képesek legyenek tudás-alapú szolgáltatást nyújtani külső ügyfeleiknek. E tekintetben az önkéntesek sajátos helyzetben vannak, és mivel meglehetősen sokféle és időszakos munkaerőt képviselnek a nonprofit szervezetben, igazi kihívást jelent a menedzsment számára, hogy megtalálja a megfelelő módot ennek a munkaerőnek a fejlesztésére és menedzselésére (McHargue 2003). Ez különösen akkor fontos, ha az önkéntesek tudása rejtett tudás. Fontos tehát, hogy a megfelelő keretfeltételek és eszközök megteremtésével minél jobban megőrizze az eltávozó önkéntes tudását. Szükséges ezért a tanulásra fókuszálni, azt a szervezetbe és a dolgozók mindennapi munkájába integrálni. A fizetett munkatársak képzésével és megfelelő munkakörül-

ményekkel elérhető a nonprofitok működéséhez szükséges, *magasan fejlett készségekkel és tudással rendelkező munkatársak biztosítása.*

Az *innováció* fontos jellemzője a nonprofit szervezeteknek, amit azzal magyarázhatunk, hogy sok esetben a nonprofit szervezetek fő célkitűzéseikben eltérnek más szektoroktól, és ezért rugalmasabbak lehetnek az új kihívásokkal szemben. Mivel a nonprofit szervezetek a profitorientáltakal összehasonlítva, függetlenek attól a nyomástól, hogy profitot termeljenek a tulajdonosok számára, más célokra, az igénykielégítésre fókuszálhatnak, könnyebben vállalhatnak kockázatot, és új problémamegoldásokat dolgozhatnak ki (Chinnock–Salamon 2002). Ha egy új termék vagy szolgáltatás nem, vagy csak sekély profitot ígér, akkor az üzleti szektor esetleg nem érdekelt annak előállításában, így a nonprofit szervezeteknek kell a kívánt befektetéseket és szolgáltatásokat biztosítaniuk (Zucker 2007).

3.2.2. A szervezeten belüli és a szervezetközi tudásmegosztás, tudástranszfer

A *belső tudásmegosztásban* jelentős szerepet játszó e-mail, groupware vagy internet segítenek a szervezeteknél generált tudás raktározására, és hozzáférhetővé tételére minden érdekelt számára.

A *tudástranszferben fontos szerepet játszik a vezetés (a kuratórium és az ügyvezetés egyaránt)*, különösen azzal, hogy a munkatársakat és az önkénteseket a szervezeten belüli és a kifelé irányuló tudás megosztására motiválja. Tréningprogramokkal, mentorálással, szakmai közösségek létrehozásával és más módszerekkel támogatja és bátorítja a szervezet tudásfolyamatait. A nonprofitok esetében olyan tudás transzferéről van szó, amely az ügyfelek számára, a szervezetek missziójának teljesítése szempontjából hasznos tudás. Ha a napi működéshez szükséges tudást tekintjük, két tudásfajtát különösképpen ki kell emelnünk: a pályázatírási ismereteket és készségeket, valamint az adománygyűjtéshez kapcsolódó készségeket.

A nonprofitoknak nemcsak a szervezeten belüli tudásmegosztást kell támogatniuk, hanem azt is, ami a környezethez kapcsolja őket. Emiatt koncentrálniuk kell a külső ügyfelekre, a közre, amelynek szüksége van a nonprofit szervezet által nyújtható tudásra. A *külső tudásmegosztás más nonprofitokkal, a kormánnyal, a társadalom egészével folytatott tudástranszfert is magába foglalja.* Ez a tudásteremtési és átadási dimenzió közvetlenül befolyásolja a nonprofitok misszióját és teljesítményét is. A bizalom kritikus tényező a számukra, ugyanis meg kell nyerniük és tartaniuk a környezet bizalmát, hogy forrást tudjanak gyűjteni küldetésük megvalósításához.

A külső tudásmegosztással kapcsolatosan hangsúlyoznunk kell azt a fentebb említett körülményt, hogy a nonprofitok kormányzó testületeiben helyet foglaló *üzletemberek* magukkal hozzák speciális üzleti szaktudásukat, amelyet a nonprofitok jól tudnak hasznosítani. A nonprofitok és az üzleti szféra közötti fluktuáció is elősegíti a menedzsment tudás transzferét az üzleti szektorból a nonprofit szektorba, míg a nonprofit szektorból az üzleti szférába történő váltás azt mutatja, hogy a nonprofit szervezetek ötleteket és képzett embereket juttatnak az üzleti szektorba (O’Neill

1989), és hogy *a nonprofit szervezet számára történő tevékenység karrierforrás is lehet.*

A külső környezettel kapcsolatos tudástranszfer szereplői között meg kell említeni azokat a nonprofit szervezeteket is, amelyeknek hatása lehet egy adott nonprofit tudásfolyamataira azáltal, hogy új tudást hoznak. A szervezetközi tudástranszfer gyakran *kooperáció* keretében valósul meg (Snaveley–Tracy 2000), ahol az eredményes külső kommunikáció, és egyidejűleg a szervezeti tudás védelme kulcskérdést jelentenek.

A nonprofitok hozzájárulnak az üzleti és állami szektor teljesítményéhez a nevelés, kutatás és fejlesztés terén (O’Neill 1989, Sátor 2008). Fontos szerepet játszanak pl. az oktatási innovációban. Nemcsak tudásalapú szolgáltatásokat biztosítanak, hanem *kapocsként működnek a különböző szektorok között.* A nonprofit szervezetekben dolgozó emberek ugyanis gyakran részt vesznek más szektorok tevékenységében is, így nemcsak innovatív termékeket fejlesztenek, és nemcsak nonprofit szolgáltatásokat nyújtanak, hanem állami és üzleti megrendelésre is készítenek tanulmányokat. Így tudásuk megalapozott és megbízható, és többszörösen is hasznosítható (Zucker 2007).

Régóta ismertek olyan menedzsment-támogató szervezetek, amelyek a nonprofitokra fókuszálnak, de együttműködnek állami ügynökségekkel is, hogy ezáltal segíthessenek a nonprofit szervezeteknek. Ezek a menedzsment-támogató szervezetek jól ismerik az üzleti élet alapelveit és gyakorlatát is, így tudnak segíteni a nonprofitoknak a legjobb üzleti eljárások implementálásában és az üzleti szférához fűződő jó kapcsolat fenntartásában. A technológia, az oktatás, a tervezés, a vezetés, az adománygyűjtés, a marketing, a HRM és a tanácsadás terén is segítséget nyújtanak a nonprofitoknak (Connor et al 1999).

A tudásmegosztás hatékony módja a *tudásteremtő közösségek* segítségével történő tudásmegosztás is, főként, ha ezek összefogják a különböző szektorokból származó érdekcsoportok képviselőit (Hurley–Green 2005). Hasonló szerepet töltenek be *a nonprofitok ernyő szervezetei is,* amelyek a tudástranszfer hatékony csatornái lehetnek a (nagyobb és kisebb, fejlettebb és fejletlenebb) szervezetek között.

4. Támogató struktúrák

Mivel a tudás menedzselése és az innováció egyre kritikusabb a nonprofit szervezetek létezése szempontjából, fontos, hogy a nonprofitok kialakítsák a megfelelő keretfeltételeket, amelyek elősegítik az innovációt és más tudásfolyamatokat.

4.1. A technológiai keretfeltételek

A technológiai keretfeltételek változása is kihat a nonprofit szervezetek tudásmenedzselésére. Az információs és kommunikációs technológiában bekövetkezett fejlődés magasabb fokú hálózatosodásban nyilvánul meg. Az elektronikus hálózatok kialakulása

lása a nonprofitok innovációs tevékenységére is pozitívan hat (Snavey–Tracy 2000), és bár egy nagy volumenű felmérés a múlt évtized végén még azt mutatta, hogy a nonprofit szervezetek csak korlátozottan hasznosítják a tudás menedzselésében a *hálózatok* nyújtotta lehetőségeket (Burt–Taylor 2000), e téren jelentős változás figyelhető meg az utóbbi években (pl. hálózati formában tartott képzések, hálózati infrastruktúrák) (Sátor 2008).

4.2. A szervezeti kultúra

Előfeltétel a tudásfolyamatokat támogató szervezeti kultúra kialakítása is, ahol a vezetőknek és a *munkatársaknak a tudásfolyamatok* (a tudás megszerzése, generálása és transzfere) *iránti pozitív attitűdje* jellemző. A tudásorientált szervezeti kultúrában érték a tapasztalat, a szakértelem és az innováció, a bizalom és a lojalitás. Az innovációt és a kreativitást támogató kultúra segíthet a szervezet versenyképességének növelésében. A nonprofit menedzsereknek érteniük kell az általuk menedzselte szervezet kultúráját, és olyan értékrendet, normákat és eljárásokat kell kifejleszteniük, amelyek támogatják az innovációt (Jaskyte 2004).

A kultúra szerepét nemcsak a belső tudásfolyamatok szemszögéből kell tekintenünk, hanem a külső tudásmegosztás, a külső tudástranszfer szemszögéből is. Mindkét esetben a szervezeti kultúrát úgy kell változtatni, alakítani, hogy az képes legyen motiválni és elősegíteni a tudásmegosztást a szervezeten belül, ill. szervezetek között. Ez azért is fontos, mert a nonprofit szervezetek ugyanazokon a változásokon mennek keresztül, mint a tudásintenzív üzleti szolgáltatást nyújtó szervezetek. Ami a gazdaság egészére jellemző a nemzetköziesedéssel kapcsolatosan: *kulturálisan diverzifikáltabbá válnak* a munkaerő, a menedzsment stílusok és a munkakörülmények tekintetében. Ezért érdemes az interkulturális szervezeti kérdések tanulmányozása is mélyreható figyelmet.

5. Összegzés

A tanulmány azokat a tényezőket vizsgálta, amelyek befolyásolják a szervezeti tudásmenedzselés hogyanját a nonprofit szervezetek esetében.

Megállapítható, hogy a tudásalapú nonprofit szervezetek tudásmenedzsmentje sokoldalúan elemezhető. A komplex megközelítés segíthet bemutatni a nonprofitok esetében értelmezhető tudásmenedzsment aspektusokat. A nonprofit szervezetek tudásfolyamatainak szektor-specifikus jellemzőit vizsgálva különböző tényezőket kell figyelembe vennünk. Ezek a következők: a célkitűzések és a küldetés, a jellemző tudásfolyamatok és azok résztvevői, a támogató szervezeti kommunikációs rendszer, a tudástranszfer támogatói és akadályai. A tudásintenzív szolgáltató szervezetekhez hasonlóan a nonprofit szervezetek esetében is két dimenzióban kell a tudásmenedzselést tanulmányozni: a belső és a külső tudásfolyamatok szemszögéből. A választott

módszerek, rendszerek és eszközök azonban csak akkor működnek, ha a szervezeti kultúra és a technológia támogatja azokat.

Felhasznált irodalom:

- Bettencourt, L. A. – Ostrom, A. L. – Brown, S. W. – Roundtree, R. I. 2002: Client Co-Production in Knowledge-Intensive Business Services. *California Management Review*, 4, 100-128. o.
- Burt, E. – Taylor, J. A. 2000: Information and Communication Technologies. *Non-profit Management & Leadership*, 2, 131-143. o.
- Capozzi, M. M. – Lowell, S. M. – Silverman, L. 2003: Knowledge management comes to philanthropy.
http://www.mckinseyquarterly.com/Nonprofit/Performance/Knowledge_management_comes_to_philanthropy_1310?gp=1. (letöltés dátuma: 2008. április 14.).
- Chang, W. (2005): Expatriate Training in International Nongovernmental Organizations: A Model for Research. *Human Resource Development Review*, 4, 440-461.
- Chinnock, K. L. – Salamon, L. M. 2002: Determinants of Nonprofit Impact: A Preliminary Analysis. *Working paper presented at the panel session on "Non-profit Impacts: Evidence from Around the Globe"*, Fifth International ISTR Conference, Cape Town, South Africa.
- Connor, J. A. – Kadel-Taras, S. – Vinokur-Kaplan, D. 1999: The Role of Nonprofit Management Support Organizations in Sustaining Community Collaborations. *Nonprofit Management & Leadership*, 2, 127-136. o.
- Dobrai, K. – Farkas, F. 2008: Knowledge-Based Organizations: Examining Knowledge Processes in Public-Serving Nonprofit Organizations. *International Journal of Knowledge, Culture and Change Management* (Common Ground Publishing, Australia), 2, 9-22. o.
- Dobrai, K. – Farkas, F. 2007: Professional Service Organizations Meeting the Challenges of a Changing Business Environment. *International Journal of Knowledge, Culture and Change Management* (Common Ground Publishing, Australia), 3, 73-84. o.
- EMCC 2005: *Sector Futures. The KIBS Sector. European Monitoring Centre on Change. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.*
www.eurofound.europa.eu/emcc/content/source/eu06028a.html?p1=ef_publication&p2=null. (letöltés dátuma: 2007. március 7.).
- Farkas, F. – Molnár, M. 2006: The Accountability Movement and its Implications to the Governance Practices of the Hungarian Third Sector. Working paper of the *7th International Conference of the ISTR*, Bangkok July 9-12.

- Haski-Leventhal, D. – Cnaan, R.A. – Handy, F. – Brudney, J.L. – Holmes, K. – Hustinx, L. – Kang, C. – Kassam, M. – Meijs, L.C.P.M. – Ranade, B. Yamauchi, N. – Yeung, A.B. – Zrinscak, S. 2008: Student's Vocational Choices and Voluntary Action: A 12-Nation Study. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 1, 1-21. o.
- Heizmann, H. 2008: Knowledge Sharing in International NGOs. *International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, 11, 65-72. o.
- Hurley, T. A. – Green, C. W. 2005: Knowledge Management And The Nonprofit Industry: A Within And Between Approach. *Journal of Knowledge Management Practice*, 2, June, <http://www.tlinc.com/articl79.htm> (letöltés dátuma: 2008. ápril 25.).
- Jaskyte, K. 2004: Transformational leadership, Organizational Culture, and Innovativeness in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 2, 153-169. o.
- McHargue, S. K. 2003: Learning for Performance in Nonprofit Organizations. *Advances in Developing Human Resources*, 2, 196-204. o.
- KSH 2008: *Nonprofit szervezetek Magyarországon 2006*. Központi Statisztikai Hivatal, Budapest.
- McNamara, D. 2007: Getting advanced degrees. *The Non-profit Times*, Oct. 1, 2007. <http://www.entrepreneur.com/tradejournals/article/170579667.html> (letöltés dátuma: 2008. április 04.).
- Miles, I. 2005: Knowledge-intensive business services: prospects and policies. *foresight*, 6, 39-63. o.
- O'Neill, M. 1989: *The Third America. The Emergence of the Nonprofit Sector in the United State*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- OECD 2006: *Innovation and Knowledge-Intensive Service Activities*. <http://www.oecd.org/dataoecd/44/14/36274476.pdf>. (letöltés dátuma: 2007. március 16.).
- Probst, G. J. B. – Raub, S. 1998: Kompetenzorientiertes Wissensmanagement. *Zeitschrift für Organisation*, 3, 132-138. o.
- Ryan, W. P. 1999: The New Landscape for Nonprofits. *Harvard Business Review*, 1-2, 127-136. o.
- Salamon, L. M. 1998: Nonprofit organizations: America's Invisible Sector. *USIS – issues of Democracy*, January 1998, <http://usinfo.state.gov/journals/itdhr/0198/ijde/salamon.htm> (letöltés dátuma: 2007. szeptember 30.).
- Sátor B. 2008: Képzési Szegmens. Kell-e még több tanulópenz? *Civil Szemle*, 1-2, 75-89. o.
- Skjolsvik, T. – Lowendahl, B. R – Kvalshaugen, R. – Fosstenlokken, S. M. (2007): Strategies for Client Co-Production and Knowledge Development. *California Management Review*, 3, 110-128. o.

- Snavely, K. – Tracy, M. B. 2000: Collaboration among Rural Nonprofit Organizations: *Nonprofit Management & Leadership*, 2, 145-165. o.
- Szabó M. 2005: PhD-kurzus a civil társadalomról. Az ELTE ÁJK politológia poszt-doktori programja európai összehasonlításban. *Civil Szemle*, 1, 28-43. o.
- Toivonen, M. 2004: *Expertise as Business. Long-Term Development and Future Prospects of Knowledge-Intensive Business Services (KIBS). Dissertation for the Degree of Doctor of Philosophy*. Helsinki University of Technology, Helsinki.
- Török, M. 2005: Hungarian NGOs and Private Giving. In: Koncz K. E. (szerk.): *NGO Sustainability in Central Europe. Helping Civil Society Survive*. Open Society Institute, Budapest, 173-192. o.
- Zucker, A. 2007: The Role of Nonprofits in Educational Technology Innovation. *A Concord Consortium White Paper*, www.concord.org/publications/detail/2007-CC-nonprofits-white-paper.pdf (letöltés dátuma: 2008. április 04.).