



1. melléklet

A menedzsment múltbéli és jelenlegi megközelítései

Bevezetés

Az alábbi rövid összefoglalás célja, hogy kiegészítse a T-kitben található információkat és érvelést. Ebben az áttekintésben nincs utalás az ifjúsági szervezetek sajátosságaira. Célja az, hogy hivatkozzon az eredeti forrásokra, hogy a T-kitet használó menedzserek és trénerek kialakíthassák saját álláspontjukat azok felhasználásáról és helytállóságáról. Egyes menedzsment szerzők ifjúsági szervezetekre vonatkozó elképzeléseinek jelentőségét és értékét már a T-kit maga tartalmazza.

A menedzsment és a szervezetek tanulmányozásának megközelítései

Néhány szerző szerint a menedzsment fogalma abból a feltevésből indult ki, hogy az elvek tudományosan igazolhatók és ennek megfelelően az elmélet is kidolgozható. Az alábbi összefoglalás három időszakra osztja fel a különféle hozzászólásokat: a klasszikus vagy tudományos menedzsment, az emberi kapcsolatok, illetve modern vagy kortárs menedzsment.

Tudományos menedzsment

A tudományos menedzsment „iskolájába” vagy a klasszikus iskolába olyan elméleti szakemberekké vált gyakorló szakemberek tartoztak, mint Frederick Taylor (USA), Henri Fayol (Franciaország) és Colonel Lyndall Urwick (Egyesült Királyság). Álláspontjuk a tömeggyártásra szakosodott gyárakból eredt, amit kiterjesztettek a folyamatokra és a szervezet struktúrájára is. Vitatható módon azt vallották, hogy létezik az egyetlen legjobb módszer a szervezetek és a működés megtervezéséhez. Azt állították, hogy univerzális elveik eredete tudományos. Ennek megfelelően a szervezetek struktúrája formális, és a szervezeti felépítés köré épül. E korai korszak - a 19. század utolsó évtizedétől a két háború közötti időszakkal bezárólag - egyik el nem ismert szerzője Mary Parker Follet. Nézeteit, amelyek a munka társadalmi aspektusait és a társadalom jellegét érintették, figyelmen kívül hagyták mind az amerikai, mind az európai kortársak, mert véleményük szerint azok nem illettek a kor fő gondolkodási irányának feltelezéseibe.

H. Fayol (1841-1925)

Fayol bányamérnöként dolgozott, aki átvett egy deficitet vállalatot, és jövedelmezővé tette.

Elvei a következők voltak:

Felelősség, amelyet összefüggésbe kell hozni a tekintéllyel

Az utasítások egységessége: az utasításokat csak egy felettes adhatja meg

Az irány egységessége: világos irányelvek és egyértelmű vezetés

Központosítás

Az utasítások útja: világos szervezeti útvonalak, valamint egyértelműen meghatározott cél minden egyes szint számára.

F. W. Taylor (1856-1915)

Taylor a termelést befolyásoló tényezőkkel foglalkozott. Ennek megfelelően az eszközök hatékony használatát, az optimális üzemi elrendezést és a logikus termelési folyamatokat vizsgálta. Részletes munkájában a következő elveket alkotta meg:

Megfigyelés

Nyilvántartás

Fejlesztés

Ezeket az elveket módszerekké alakította és ezek összességét visszatekintve munkavizsgálatnak nevezte el. A munkavizsgálat a működési folyamatok, azok szabványosításának és időzítésének elemzése. Az időzítés az eredményen alapuló díjazáshoz vezetett, amely a „méltányos napi munka méltányos napi fizetségért” elvén alapult. Később erre az ipari mérnökség elnevezést használták.

L. Urwick (1891-1983)

Colonel Urwick 1938-ban adta ki menedzsment elveit.

Fő témái:

A célelvűség - amit a vállalat / az üzlet / a csoport / az egyén el szeretne érni.

Az összefüggés elve - a tekintélynek és a felelősségnek együtt kell járnia.

A felelősség elve - egy menedzser vagy felügyelő sosem ruházhatja át saját felelősségét másra. Felelősségét átadhatja ugyan, de a végső felelősséget mindig neki kell vállalnia.

A lépcső elv - mint Fayol utasításainak útja.

Az irányítás kiterjedése - egyetlen felettes sem felügyelheti közvetlenül több, mint hat beosztott munkáját.

A szakosodás elve - minden alkalmazottat egy fő funkció vagy tevékenység mellé kell rendelni.

A meghatározottság elve - minden pozíciót világosan, írásban kell definiálni.

Urwick a hosszú és rövid távú célok szétválasztásáról is beszélt. A félreértésekből nézeteltérés támadt. A lényeg itt az, hogy az ember racionális és gazdasági „faj”. Ezt megerősítette az a meggyőződés, hogy a menedzsment mindent tökéletesen ismer, és a felső vezetés mindent jobban tud, mint a közép-szintű.

A tudományos menedzsmenti megközelítés könnyen elutasítható, és érvelhetünk azzal, hogy a modern menedzser szemlélete felvilágosodottabb. Vajon igaz-e ez minden menedzserre és szervezetre? Gondoljunk csak a brit vagy francia imperializmus hatására. Milyen típusú menedzsmentet gyakorolnak a korábbi gyarmatok? Gondoljunk Ázsia feltörekvő gazdaságaira: a demokratikus vagy más államokra, esetleg a korábban központosított kelet-közép európai rendszerekre!

Világos ugyanakkor, hogy a korábbi szerzők feltételezése, azaz hogy módszereik tudományosak, ma már egyáltalán nem állnak meg a helyüket a tudomány égisze alatt. Ezek a művek lényegében gyakorlati szakemberek megfigyelései voltak, amelyeket egy elveknek nevezett listára szűkítettek. Míg ez a tapasztalati módszer elfogadható lehet a vegytiszta tudományban, értéke az emberi viselkedést illetően megkérdőjelezhető.

Emberi kapcsolatok

Az 1920-as és 30-as években a klasszikus megközelítés helyét elkezdte átvenni az emberi kapcsolatok iskolája. Ebben az irányzatban leginkább az Egyesült Államokban az 1920-as évektől a 60-as évekig főleg szervezeti pszichológusok - Maslow, McGregor, Argyris és Bennis - tevékenykedtek. Ezen csoport pozitív eredményei közül a következőket érdemes megemlítenünk:

A munkás nem pusztán gazdasági, hanem társadalmi lény is, a nem materiális tényezők is lényegesek. Ezek az elképzelések összhangban

vannak a fent említett Mary Parker Follet (1868-1933) nézeteivel; aki a korát megelőző nő példája.

Az elvégezhető munka mennyisége inkább a társadalmi, mint a fizikai jellemzőkkel vagy kapacitással hozható összefüggésbe.

A nem gazdasági jutalom kulcsfontosságú szerepet játszik az alkalmazottak motivációjában és jó közérzetében.

Az erős szakosodás nem feltétlenül a munkamegosztás leghatékonyabb formája.

Az informális szervezetek alapját csoportok képezik, amelyek formális szervezetek keretein belül léteznek és érintkeznek egymással. Ezzel összefüggésben a viselkedés és a csoportok befolyásának megértése elengedhetetlen.

A hatalmat is meg kell értenünk a tekintéllyel együtt.

A hierarchikus pozíció nem mindig biztosítja a hatékony vezetést. A vezetés stílusa lényeges.

A helyes kommunikáció fontos, de nehéz megvalósítani.

Változás esetén az emberi tényező létfontosságú. A változás sikere a vezetésen, a tanácsadáson és a részvételre adott lehetőségeken múlik.

Silverman a szervezeti pszichológusok munkájának összegzését kísérli meg - amelyet az emberi kapcsolatok iskolájának is neveznek -, amelyben azt sugallja, hogy „a legjobb szervezeti forma az, amely a következő eszközök segítségével tesz kísérletet az egyéni és a szervezeti igények kielégítésének optimalizálására:

- A stabil munkacsoportok megalakítása és dolgozói részvétel bátorítása a döntéshozatalban.
- Helyes kommunikáció és jelentőségteljes felügyelet.
- Nem bürokratikus struktúrák, amelyek a célok kitűzése alapján, nem a tekintélyi hierarchián keresztül működnek”.

Az emberi kapcsolatok megközelítése az ember motivációjából és viselkedéséből indul ki, és ezekből a kutatási kritériumokból alakul ki a



felépítés és a szervezet számára nyújtott segítség. A felépítés célja az, hogy a szervezetben tevékenykedőket az üzleti célok megvalósításának érdekében együttműködésre sarkallja. A hatékony együttműködés csak az arra hajlandó egyénnel és csoportokkal valósítható meg. Az ebben a szellemben munkálkodó szerzők állítása szerint a szervezet így:

- Eléri céljait, és a csoport tagjainak igényeit is kielégíti (az elmélet szerint az egyensúlyt az elégedettség megvalósításával kell fenntartani).
- Magas szintű termelékenység és alacsony szintű távolmaradás.
- Az együttműködés serkentése és az ipari jellegű viszály elkerülése. (Bizonyos szintű nézeteltérést építő jellegűnek fogad el).

Ebben a megközelítésben a szervezet tanulmányozása a viselkedés tanulmányozásává válik, azaz hogyan viselkednek az emberek, és miért viselkednek azokon a módokon. Ezek a szerzők azt remélték, hogy előre jelezhetik a szervezeten belüli viselkedést, és irányt tudnak mutatni ahhoz, hogy mi a legjobb módja a szervezeti és üzleti célok elérésének. Sajátos megközelítésük sok helyütt jelen volt:

az ipari és csoport termelékenységben;
az egyén fejlődésében;
a munkával való elégedettségben.

A behavioristák felosztották kutatásaikat:

Egyéni szükségletek és követelések
Kis csoportos viselkedés
A felügyelők viselkedése
Csoportok közötti viselkedés.

Mayo, McGregor és Maslow munkái további tanulmányozásra érdemesek.

Kortárs nézetek

Míg bizonyos szintű egyetértés mutatkozik az előző menedzsment korszakok gondolkodásmódjának leírását és osztályozását illetően, az 1960-as éveket követő munkáknak nincs egyetlen elfogadott meghatározása. A multinacionális cégek megjelenése, a globalizáció, a nem nyugati, különösen a japán szerzőktől származó menedzsment gondolkodásmódhoz való hozzájárulás, a gondolkodás sokféleségét eredményezte, ami problematikusabbá teszi az osztályozást. A téma tanulmányozói számára a lényegében nyugati

pluralista jellegű kultúrákban a japán vagy koreai gyakorlatok újabb vetületet és még magasabb szintű összetettséget adnak a menedzsment írókhoz.

Azt a szemléletet, hogy az üzlet egyetlen menedzsment módszer, stílus, struktúra vagy akár egy mindent felölelő filozófia alkalmazása miatt teljesít majd a kívánt módon, egyre inkább megkérdőjelezzük. A tudományos magyarázók mára már kifejezetten gyanúsak találják az egyetlen menedzsment mód mellett síkra szálló gyakorlati szakembereket. Gondoljunk például a menedzsment filozófia szintjére emelt technikákra helyezett különféle hangsúlyokra, amelyek az 1960-as évek óta jöttek divatba. A célorientált menedzsment, a csökkentett készpénzforgalom, az épp-időben, a teljes minőségbiztosítás (Total Quality Management) és az üzleti folyamat újrendezése mind lelkesedéssel támogatott technikák voltak.

A korábbi szerzők által kifejezett hagyományos gondolkodásban ott rejlenek az irányítás hierarchiájának feltételezései. A modern elméleti szakemberek figyelmüket erre a feltevésre fordították, és megkérdőjelezték annak bizonyos tételeit. A felügyelő vagy az első vonalas menedzser szerepe az elmúlt évek során alapos vizsgálat tárgya volt. Az 1960-as években feltett és a 2000-ben is vitatott kérdések néha ezen funkció megszüntetését eredményezték. A munkafelügyelő szót bizonyos szervezetben olyan elnevezések váltották fel, mint például a csapatvezető. A feltevés szerint az így kinevezett személy részt vehet a tevékenységben, ugyanakkor motiválhat és vezethet is másokat bizonyos célok elérésének érdekében. Egy további lépés egy olyan szervezet bevezetése, amelyben nem címkézik fel, sőt nem is értelmezik ezt a szerepet. Ez teljesen megszünteti a menedzsment egy szintjét. Az ilyen szervezetek azt állítják, hogy így hatékonyabbak és eredményesebbek. Ugyanez az elv azokra a szolgáltatói és non-profit szervezetekre alkalmazva, amelyek felső vezetési szakértő funkciókkal rendelkeznek, még tovább csökkentheti a hierarchiai modellt. Az ilyen változásokat összefüggésbe hozhatjuk a szervezet alkalmazotti számának csökkentésével is, amelyet létszámcsökkentésnek nevezünk. A multinacionális vállalatok különösen aktívak a lapos struktúrájú szervezettel kapcsolatos ötletek



átvételében, valószínűleg inkább költségcsökkentési okokból, sem mint a menedzsment hatékonyságának javítása miatt.

Ezen elképzelések érdemeit az objektív elemzések fogják megmutatni, de a rendszer elkerülhetetlen gyenge láncszeme, az emberi viselkedés, már így is gyakran bizonyult a kívánt fejlődés gátjának. Peter Wickens "The Ascendant Organisation" című munkájában bírálja ezen menedzsmenti kezdeményezések némelyikét. E szerző tapasztalata felöleli az európai, amerikai és japán menedzsmentet, amelyet azoknak az érintetteknek is számításba kell venniük, akik ebből a századból szeretnének tanulni, hogy felkészüljenek a következőre. Peter Drucker, aki 1909-ben született Bécsben, és még ma is ír, 1999-ben Amerikából azzal érvel, hogy a modern menedzsment alapvetően nem változott Taylor majd' évszázados elképzelései óta. Drucker a

tudás-orientált dolgozóról beszél, és azt érzékelteti, hogy a Marx által hirdetett munka méltóságának soha nem volt semmi jelentősége.

A tudás-orientált dolgozó például a menedzser, aki gyakran foglalkozik ismétlődő tevékenységekkel vagy feladatokkal, de ahol a tudás - legyen az tudományos vagy más jellegű - fontos összetevője a döntéshozatalnak és a vezetésnek. A tudásra helyezett hangsúly új elképzeléseknek adott teret, amelyek közül néhány megemelte az olyan elméletek státuszát, mint a tanuló szervezet, amely a folyamatos tanulást a siker kulcsaként hirdeti. Számos megfigyelő tért azonban vissza Maslow elvéhez, amely szerint mindenkit egyéni módon kell menedzselni.

Vajon a nem profit-orientált vagy önkéntes szervezetek jobban meg tudják-e ezt valósítani a piac-vezérelt működésnél?





Szervezet-
menedzsment
T-Kit

2. melléklet

A Szervezetmenedzsment T-kit értékelése

Reméljük, hogy a Szervezetmenedzsment T-kit első változata hasznosnak és jól használhatónak bizonyul. Ez az első alkalom, hogy a Partnerségi Megállapodás keretein belül ilyen kiadvány készült, ezért örömmel vennénk visszajelzéseket és javaslatokat a következő kiadásokhoz. A válaszokat e kiadvány hatásának elemzésére is felhasználjuk majd. Köszönjük a kérdőív kitöltését, a válaszokat odaadó figyelemmel fogjuk olvasni.

Mennyire segített ez a T-Kit rálelni a szervezetmenedzsment technikák elméleti alapjaira és gyakorlati alkalmazásaira?

0% -tól.....100%-ig

Beosztás ...

(több válasz is megjelölhető)

☐ Tréner

☐ Helyi,

☐ Nemzeti

☐ Nemzetközi szinten

Használható-e ezt a T-Kit képzési tevékenység során?

Igen ☐

Nem ☐

Ha igen...

Milyen összefüggésben vagy helyzetben?

.....

Milyen korcsoporttal/korcsoportokkal?

.....

Mely ötletek használhatók vagy dolgozhatók át?.....

.....

.....

.....

Mely ötletek a legkevésbé használhatók?

.....

.....

.....

☐ Egy ifjúsági szervezet „menedzsere”

☐ Helyi

☐ Nemzeti

☐ Nemzetközi szinten

☐ A bizottság tagja

☐ Munkatárs

☐ Egyéb (éspedig)

A szervezet neve



A T-kitben található technikák és ötletek közül melyek voltak hasznosabbak a végzett munka számára?

.....
.....
.....

Melyek voltak a legkevésbé hasznosak?

.....
.....
.....

☐ Egyik sem (éspedig)

Milyen a T-kit felépítettsége?

.....
.....

Milyen a T-kit kivetelezése, megjelenése?

Honnan származik a Szervezetmenedzsment T-kitnek ez a példánya?

Javaslatok, tanácsok a következő kiadásokhoz:

.....
.....
.....
.....

Név:

Beosztás:

Szervezet/intézmény (ha van ilyen)

Cím:

.....

Telefonszám:

E-mail:

Kérjük, a kérdőívet az alábbi címre visszajuttatni hagyományos levélben vagy e-mailen a következő címre: www.training-youth.net

Organisational Management T-kit

Directorate of Youth & Sport

Council of Europe - F-67075 Strasbourg Cedex

E-mail: info@training-youth.net



3. melléklet

Felhasznált és ajánlott irodalom

- Adair, John (1983)
Effective leadership, Aldershot: Gower
- Allan, John (1996)
How to be better at motivating people, London: Kogan Page
- Allison, Michael, and Kaye, Jude (1997)
Strategic planning for nonprofit organizations. A practical guide and workbook, New York: Wiley
- Argyris, C. and Schon, D. (1982)
Theory in practice: increasing professional effectiveness, San Francisco: Jossey-Bass
- Belbin, R. M. (1981)
Management team: why they succeed or fail, London: Heinemann
- Bertalanffy, Ludvig von (1951)
'Problems of general systems theory: a new approach to the unity of science', *Human Biology* 23, 4. szám
- Blanchard, K. and Zigarmi P. and Zigarmi, D. (1986)
Leadership and the one minute manager, London: Collins
- Boulding, K. (1954)
'General systems theory', *The Skeleton of Science* 2, 3. szám
- Bryson, John M. (1993)
Strategic planning for public and non profit organizations, Oxford: Pergamon
- Burnes, Bernard (1994)
Managing change: a strategic approach to organisational dynamics, London: Pitman
- Equipo Claves and Junta de Andalucía (1994)
Aprendiendo a organizar nuestra asociación, Madrid: Popular
- Clutterbuck, David (1991)
Everyone needs a mentor: fostering talent at work, London: Institute of Personnel and Development
- Covey, Stephen R. (1992)
The seven habits of highly effective people: restoring the character ethic, London: Simon & Schuster
- De Bono, Edward (1997)
Thinking course, Redwood Books
- Domenech, Alfred Vernis és mások (1998)
La gestión de las organizaciones no lucrativas, Bilbao: Deusto
- Drucker, Peter (1999)
Management challenges for the 21st Century, Oxford: Butterworth Heinemann
- Fischer, Helen (1999)
The first sex: the natural talents of women and how they are changing the world, New York: Random House
- Godefroy, Christian H. and Clark John (1989)
The complete time management system, London: Piatkus
- Goleman, Daniel (1996)
Emotional intelligence: why it matters more than IQ, London: Bloomsbury
- Goleman, Daniel és mások (1999)
Lo Spirito Creativo, Milano: Mondadori (Translation of 'The creative spirit')
- Handy, Charles B. (1985)
Inside organisation: 21 ideas for managers, London: BBC Books
- Handy, Charles B. (1985)
Understanding Organisations, London: Penguin
- Handy, Charles B. (1990)
Understanding voluntary organisations, London: Penguin
- Herzberg, F. és mások (1933)
The motivation to work, New York: Wiley
- Herzberg, F. (1966)
Work and the nature of man, Cleveland: World Pub. Co.
- Honey, Peter and Mumford, Alan (1992)
The manual of learning styles, Maidenhead: Peter Honey
- Humble, John W. (1973)
Management by objectives, London: British Institute of Management

-
- Kolb, David (1984)
Experiential learning, Englewood Cliffs: Prentice Hall
- Leavitt, H. J. (1978)
Managerial psychology: an introduction to individuals, pairs and groups in organisations, Chicago: University of Chicago Press
- Le Boterf, Guy (1999)
De la compétence à la navigation professionnelle, Paris: Editions d'Organisation
- Luft, Joseph and Ingham, Harry (1955)
The Johari window, a graphic model for interpersonal relations, Western Training Laboratory for Group Development; University of California at Los Angeles Extension Office
- Maslow, A. H. (1954)
Motivation and personality, New York: Harper
- Mayo, E. (1933)
The human problems of an industrial civilisation, New York: Macmillan
- Migliore, R. Henry és mások (1994)
Strategic planning for not-for-profit organisations, New York: Haworth Press
- Mintzberg, H. (1979)
The structuring of organisations: a synthesis of research, Englewood Cliffs: Prentice Hall
- Nonaka, Ikujiro, and Takeuchi, Hirotaka (1997)
The knowledge creating company (olasz kiadás), Milano: Guerini e Associati
- Osborne, Stephen P. (1996)
Managing in the voluntary sector: a handbook for managers in charitable & non-profit organisations, London: International Thomson Business Press
- Pasini, Willy, and Francescato, Donata (1999)
Il coraggio di cambiare, Milano: Mondadori
- Patterson, Malcolm (1999)
People management, London: Personnel Publications Ltd.
- Phillips, Bob (1989)
La difficile arte di ballare con i porcospini, Torino: Piero Gribaudo Editore (Translation of The delicate art of dancing with Porcupines)
- Senge, Peter M. (1990)
The fifth discipline: the art and practice of the learning organisation, New York: Random House Business Books
- Silverman, D. (1970)
The theory of organisations, London: Heinemann Educational
- Skyrme, David (1999)
The learning organisation, (Management insight No. 3). Elérhető a <http://www.skyrme.com/insights/3lrnorg.htm> Internet oldalon (16/5/2000)
- Stewart, Thomas A. (1997)
Il capitale intellettuale: la nuova ricchezza, Ponte delle Grazie (Translation of 'Intellectual capital: the new wealth of organisations')
- Tannenbaum, R. and Schmidt, W.H. (1973)
'How to choose a leadership pattern - retrospective commentary', Harvard Business Review, 1973. május-júniusi szám
- Tuckman, B. W. (1965)
'Developmental sequences in small groups', *Psychological Bulletin*, 63. szám, 384-399. oldal
- Vaill, Peter B. (1996)
Learning as a way of being, San Francisco: Jossey-Bass
- WAGGGS (1998)
WAGGGS training guidelines, London: World Association of Girl Guides and Girl Scouts
- Weber, Max (1964)
The theory of social and economic organisation, New York: Collier Macmillan
- Wickens, Peter (1995)
The ascendant organisation: combining commitment and control for long-term, sustainable business success, Basingstoke: Macmillan Business Press.